

Employee Assistance Programs

Soziale und betriebswirtschaftliche Argumente für den Einsatz betrieblich organisierter Mitarbeiterunterstützung

Michael Buestrich (†), Frank-Peter Oltmann

Die Betriebliche Sozialarbeit (BSA) kann auf eine mehr als 100-jährige Geschichte zurückblicken und gehört somit zu den ältesten organisierten sozialen Unterstützungsinstrumenten in Deutschland. So führte Alice Salomon, Wegbereiterin der Sozialen Arbeit in Deutschland, bereits 1904 eine Ausbildung für sogenannte „Fabrikpflegerinnen“ ein. Bereits damals waren es zwei antagonistische Implikationen, die die BSA maßgeblich bestimmten: Auf der einen Seite standen die Sozialreformer, die die psychische und physische Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung im Blick hatten, auf der anderen Seite fanden sich die Unternehmen, deren Fokus aus ihren wirtschaftlichen Interessen heraus auf der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer Belegschaften lag.

Nicht immer konnten und können diese beiden Positionen synchronisiert werden. Dies lässt sich unter anderem daran ersehen, dass Unternehmen bereits zu Zeiten der Fabrikpflegerinnen, also zu Beginn des 20. Jahrhunderts, das Ziel verfolgten, möglichst umfangreich auf außerbetriebliche Hilfsangebote zurückzugreifen, um die betrieblichen Ressourcen zu schonen (vgl. Oelschlägel 1994, S. 25 sowie Stoll 2001, S. 28). Zum einen führt diese Logik dazu, die Kosten für die Schaffung, den Erhalt oder die Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf das Gemeinwesen abzuwälzen, wohingegen die Ursachen in vielen Fällen einzelbetrieblich induziert sind. Zum anderen macht sie die Strukturen der BSA höchst anfällig für die Folgen abnehmender öffentlich refinanzierter Beratungs- und Unterstützungsangebote, wobei dieser Trend schon lange zu beobachten ist und sich weiter verstärken wird.

Moderne Employee Assistance Programs (EAP) versuchen betriebliche Sozialarbeit so zu organisieren, dass sie a) verursacher- und nutzengerecht finanziert wird, b) nicht zum Kontrollinstrument für die Unternehmensseite werden kann und c) in Zukunft unabhängig von konjunkturell bedingten Schwankungen (auf Angebots- und Nachfrageseite) ist.

„Ein Employee Assistance Program ist eine vom Arbeitgeber initiierte und finanzierte Maßnahme, welche dazu dient, Probleme am Arbeitsplatz so früh wie möglich zu erkennen und zu lösen.“ (Jaepelt & Görke 2009, S. 10). Leidig zählt hierzu alle „Maßnahmen zur Prävention, Identifikation und Behandlung individueller Problembereiche. Insbesondere derer, die am Arbeitsplatz sichtbar werden, weil sie die berufliche Leistungsfähigkeit mindern.“ (Leidig 2011, S. 12). Ihren Ursprung und zugleich die größte Verbreitung besitzen diese Programme in den anglo-amerikanischen Ländern. Dieser hohe Verbreitungsgrad ergibt sich daraus, dass in diesen Ländern traditionell nur sehr wenig öffentlich refinanzierte Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen bereitgestellt werden. Mit einem EAP können die Betriebe einerseits die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sicherstellen und andererseits dokumentieren, dass sie fürsorgliche und verantwortungsvolle Unternehmen sind, was wiederum bei der Gewinnung und Bindung von knappen Fachkräften einen Wettbewerbsvorteil verspricht.

Im Rahmen einer EAP-Dienstleistung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens über alle Hierarchiestufen hinweg individuell durch entsprechend qualifizierte externe Berater unterstützt. Die multiprofessionellen Teams beraten zu allen denkbaren beruflichen und privaten Problemen. Zentrale Handlungsgrundlagen stellen hierbei die durchgehende Erreichbarkeit sowie die absolute Vertraulichkeit gegenüber dem beauftragenden Unternehmen dar. Für Führungskräfte und Personalverantwortliche werden zusätzlich Schulungen zur Identifikation möglicher Probleme und zur professionellen Ansprache der Betroffenen angeboten.

Wirtschaftliche Auswirkungen

Hinsichtlich des Returns on Investment (ROI) sind die Aussagen zwar disparat, es kann jedoch, orientiert an den Parametern Produktivität, Fehlerquoten und Unfallhäufigkeit seriös von einem Wert zwischen 1:4 bis 1:6 ausgegangen werden. Hargrave et. al. (2008, S. 291 f.) kommen zu folgendem Ergebnis: "In other words, for every dollar spent, there is an expected return of between \$ 5.17 and \$ 6.47." Flanagan & Ots (2011,

S. 8) übersetzen ihre Ergebnisse in absolute Zahlen: Ein Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten, das 30 AU\$ pro Beschäftigtem für EAP einsetzt, erzielt über Produktivitätssteigerungen einen Nettovorteil von 172.204 AU\$.

Geht man im Worst Case von einem Netto-ROI von 1:4 aus, dann lassen sich auch daraus keine Argumente dafür ableiten, die Kosten für EAP-ähnliche Leistungen auf das Gemeinwesen abzuwälzen. Im Gegenteil sollten die Betriebe dazu ermutigt oder gar verpflichtet werden, diese Leistungen selber zu tragen.

Vertraulichkeit als vereinbarte Grundvoraussetzung

Die Vertraulichkeit eines EAP sorgt maßgeblich für die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden. Ohne diese mitarbeiterseitige Akzeptanz laufen die Angebote dagegen ins Leere. Sind die Fronten zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden vor dem Einsatz eines EAP verhärtet, muss hier zunächst ein Klima von Fairness und Vertrauen geschaffen werden. Ein top-down implementiertes EAP wird seine Potenziale nicht entfalten können. Daher gilt es, Führungskräfte, Personalvertretungen und Mitarbeitende frühzeitig in den Prozess mit einzubeziehen und ihnen zu vermitteln, welchen Zweck das EAP hat und wie sich der Ablauf im Detail gestaltet. Das Postulat der Vertraulichkeit gilt auch und vor allem für Reportings, die dem Unternehmen Hinweise auf Verbesserungspotenziale der Organisation und Arbeitsgestaltung geben können, aber auf keinen Fall auf Individuen rückführbar sein dürfen.

Genauso deutlich wie der Grad der Vertraulichkeit benannt wird, müssen aber auch jene Programmteile benannt werden, bei denen keine Vertraulichkeit zugesichert werden kann. Dies gilt beispielsweise bei einer bestehenden Gefahr für Leib und Leben anderer oder bei Verstößen gegen tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen.

Stabilität und Konjunktur-unabhängigkeit

Die Frage, wie die Betriebliche Sozialarbeit unabhängig von konjunkturellen Schwankungen und sich daraus ergebenden Arbeitsplatzrisiken dauerhaft sichergestellt werden kann, beant-



Michael Buestrich (†), Frank-Peter Oltmann

wortet sich auf der Nachfrageseite bereits durch das Moment der Vertraulichkeit. Ist sichergestellt, dass der Betrieb von Problemen eines Mitarbeitenden nichts erfährt, wird dieser sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an die BSA wenden. Die Angebotsseite hingegen ist dadurch zu stabilisieren und zu verstetigen, dass entsprechende Betriebsvereinbarungen, die zu den Themen Mobbing oder Belästigung am Arbeitsplatz schon in vielfältiger Form existieren, auf den Einsatz von EAP-Angeboten übertragen werden.

Die Autoren

Prof. Dr. Michael Buestrich († 24.02.2011) leitete das Lehrgebiet Ökonomie Sozialer Arbeit an der Evangelischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen Lippe. Einen Nachruf finden Sie auf www.sozial.de.

Prof. Dr. Frank-Peter Oltmann leitet das Lehrgebiet Sozialmanagement an der Evangelischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen Lippe. oltmann@efh-bochum.de

Literatur

- Flanagan, P.J. & Ots, J. (2011). EAP Counselling: Outcomes, Impact and Return on Investment. *dtc online article*: <http://www.davcorp.com.au/wpdata/files/23.pdf>
- Hargrave, G.E. et. al. (2008). EAP Treatment Impact on Presenteeism and Absenteeism: Implications for Return on Investment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 23/3, S. 283-291.
- Jaepelt, A. & Görke, M. (2009). Die neue Generation der betrieblichen Sozialarbeit – Das Employee Assistance Program als innovativer Baustein unternehmerischer Gesundheitsförderung. Münster: Lit-Verlag.
- Leidig, Stefan (2011). Präsentation auf dem 26. DGVT Kongress für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Beratung, Berlin.
- Oelschlägel, D. (1994). Zur Geschichte der Werksfürsorge. *Sozialmagazin*, Jg. 19, Nr. 11.
- Stoll, B. (2001). Betriebliche Sozialarbeit – Aufgaben und Bedeutung – Praktische Umsetzung. Regensburg: Walhalla.

