

Gesundheit als Wettbewerbsvorteil

In einer Arbeitswelt, die sich rasend schnell verändert und die die Menschen vor immer komplexere Aufgaben stellt, ist die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter zum Wirtschaftsfaktor geworden. Externe Mitarbeiterberatung, auch Employee Assistance Program (EAP) genannt, kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Doch nicht jeder Anbieter erfüllt die nötigen Qualitätsanforderungen.

1. Eine einfache Gleichung

Heiner Förster, Direktor Human Resources in der Medizinsparte von Johnson & Johnson am Standort Norderstedt, bringt es in einem kurzen Statement auf den Punkt: „Durch die Lösung persönlicher oder beruflicher Probleme wird unseren Mitarbeitern eine Last von den Schultern genommen. Das kommt nicht nur den Mitarbeitern zugute, sondern führt auch zu einer Senkung der Fehlzeiten.“ Eine einfache Gleichung also.

Förster beschreibt so die Wirkung der Externen Mitarbeiterberatung, in die das Unternehmen seit 2006 investiert. Das Statement enthält zwei ganz wesentliche Aspekte: Erstens weist es auf die Verschiedenartigkeit der Probleme hin, nämlich persönliche und berufliche, für die in der Externen Mitarbeiterberatung Lösungen gefunden werden. Und zweitens stellt es klar, wer von dem Service profitiert: Nicht nur die Mitarbeiter, die ihn in Anspruch nehmen, sondern auch deren Arbeitgeber. Johnson & Johnson ist kein Einzelfall. Auch andernorts sind die Führungskräfte zunehmend mit psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert und deshalb auf professionelle Unterstützung angewiesen. Immer mehr Unternehmen setzen auf die Externe Mitarbeiterberatung. Warum ist diese Dienstleistung heute so wichtig und was bewirkt sie konkret? Was macht ein gutes Beratungsprogramm aus und worauf sollte man als Unternehmen bei dessen Einführung achten?

Die Externe Mitarbeiterberatung hat ihren Ursprung in den angelsächsischen Ländern. Vor 20 Jahren führte das Fürstenberg Institut diese Dienstleistung als erster Anbieter auch in Deutschland ein – allerdings ohne davon Kenntnis zu haben, dass vergleichbare Programme schon seit Jahrzehnten in den USA, England und Australien existierten. Das hatte den Vorteil, dass das angelsächsische Modell nicht einfach kopiert, sondern hierzulande ein Modell entwickelt wurde, welches die Bedingungen unseres Sozial- und Gesundheitssystems berücksichtigt.

Die Idee war, ein System einzuführen, das Mitarbeitern dabei hilft, ihre beruflichen, gesundheitlichen, familiären und persönlichen Probleme zu lösen, damit sie den Kopf frei haben und so ihr Leistungspotenzial am Arbeitsplatz abrufen können. Es ging von Beginn an darum, neben unserem pathologieorientierten Gesundheitssystem einen zweiten salutogen-orientierten Gesundheitsmarkt aufzubauen. Mit anderen Worten: Für die Inanspruchnahme einer EAP-Beratung sollte keine Krankheit als „Eintrittskarte“ erforderlich sein. Das Konzept sah vielmehr einen Service vor, der präventiv und ohne Überwindung großer Hemmschwellen genutzt werden kann. Ähnlich selbstverständlich wie eine Mitarbeiterschulung nach der Einführung einer neuen Software, sollte das Konzept sein. Man sollte sich beraten lassen können, wenn man sich beispielsweise von der Arbeitlast überfordert fühlt, die Work-Life-Balance nicht mehr stimmt oder es Konflikte mit Kollegen gibt; wenn Eheprobleme oder Schulden die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen oder eine wichtige berufliche Entscheidung ansteht, von der die ganze Familie betroffen sein könnte. Darüber hinaus sollte der Zugang zur Beratung frei sein von gesetzlichen Beschränkungen und Begrenzungen des Sozialrechts und des Krankenkassensystems. Ein simples Prinzip soll dies gewährleisten: Das Unternehmen zahlt abhängig von der Zahl der Beschäftigten eine monatliche Pauschale und ermöglicht dadurch allen Mitarbeitern, jederzeit kostenlos, kurzfristig, diskret und unbürokratisch Rat zu finden.

Bis Ende der 90er Jahre haben sich circa zwei Dutzend Unternehmen für ein EAP entschieden. Damals hatte die psychosoziale Gesundheit und Prävention in Unternehmen noch nicht die Bedeutung wie heute. Kein Unternehmen tat in Pressemitteilungen kund, dass es in das Wohlbefinden und die Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert. Es gab auch keinen Corporate Health Award, der die Pioniere auf diesem Gebiet auszeichnete. Das Thema war noch nicht en vogue.

2. Die „Burnout-Gesellschaft“

Der Ökonom Leo A. Nefiodow ist ein weitsichtiger Mann. Er vertritt die Theorie der langen Wellen, die besagt, dass marktwirtschaftlich organisierte Nationen in einem Abstand von 40 bis 60 Jahren tief greifende Umstrukturierungsprozesse durchlaufen. Am Anfang eines jeden Zyklus steht ein Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft, auf den als Antwort eine Innovation folgt, die eine Konjunktur auslöst. Wer diesen Wandel frühzeitig erkennt und in die Basisinnovation investiert, setzt sich an die Spitze der Entwicklung und profitiert von ihr. Begründer dieser Theorie ist der Russe Nikolai Kondratieff. Man spricht daher auch von den Kondratieff-Zyklen. Bisher waren die Basisinnovationen immer technischer Natur. Im fünften Kondratieff seit circa 1990 ist die Informationstechnik der Antreiber der Wirtschaft. Doch schon 1996 schrieb Leo A. Nefiodow prognostisch, dass die Basisinnovation des sechsten Zyklus erstmals keine technische ist, sondern eine Innovation, die die humanen Ressourcen betrifft, nämlich die psychosoziale Gesundheit. Wie es aussieht, lag der Ökonom mit seiner Prognose richtig. Weiterentwickelt und eindrucksvoll beschrieben wurde dieser Ansatz auch von Erik Händeler (Die Geschichte der Zukunft, Brendler Verlag). Wie es aussieht, lagen Nefiodow und Händeler richtig. Denn derzeit vollzieht sich ein Strukturwandel der Wirtschaft und Gesellschaft genau auf diesem Feld. Die Probleme, mit denen immer mehr Unternehmen zu kämpfen haben, lassen sich durch die Informationstechnik nicht lösen.



Seit dem Jahr 2000 schlagen Krankenkassen zunehmend Alarm: Die Zahl der psychisch belasteten Arbeitnehmer nimmt drastisch zu. Untersuchungen haben ergeben, dass seelische Erschöpfung, Angststörungen und Depressionen inzwischen den vierten Platz im Ranking der häufigsten Ursachen für Krankschreibungen belegen. Die psychisch bedingten Ausfallzeiten sind seit 1997 um mehr als 70 Prozent gestiegen. Wir sind auf dem besten Weg zu einer Gesellschaft mit zunehmenden mentalen Belastungen und das mit immensen wirtschaftlichen Folgen. Eine aktuelle Erhebung von Forsa zeigt, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter über Probleme, Sorgen und Beschwerden klagt, die sie in ihrer Leistungsfähigkeit einschränkt. Das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) leitet daraus einen volkswirtschaftlichen Schaden von 262 Milliarden Eur.

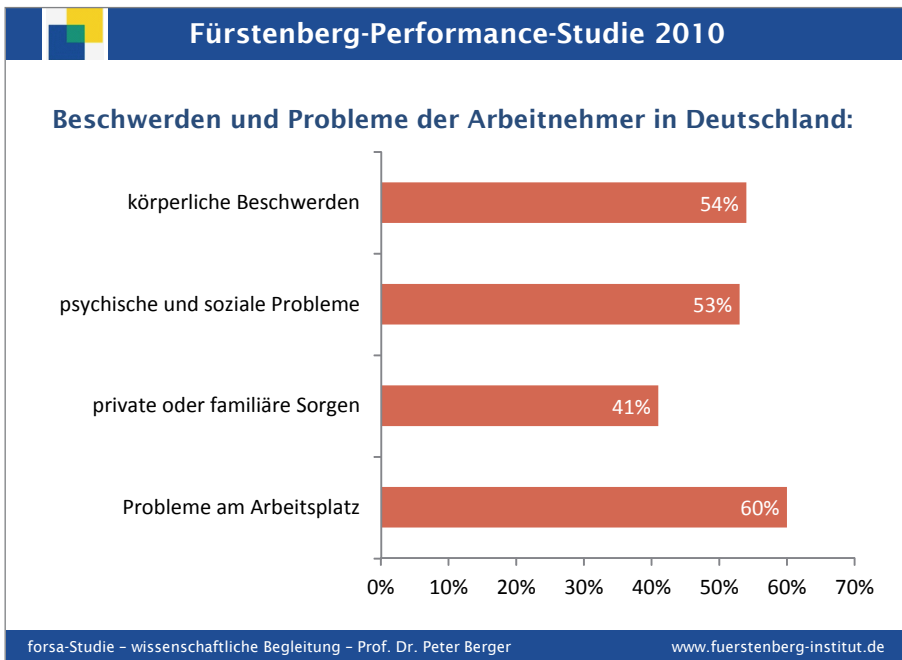


Abbildung 1: Fürstenberg-Performance-Studie 2010

Von 63 Prozent der Arbeitnehmer, deren Leistungsfähigkeit um mindestens 25 Prozent reduziert ist, klagen

- 60 Prozent über Probleme am Arbeitsplatz
- 54 Prozent über körperliche Beschwerden
- 53 Prozent über psychische und soziale Probleme
- 41 Prozent über private oder familiäre Sorgen

Quelle: Fürstenberg-Performance Studie 2010, durchgeführt von Forsa.

Die Hintergründe dieser Entwicklung sind vielfältiger Natur. Der mit der Globalisierung verbundene Wandel der Wirtschaft spielt ohne Zweifel eine wesentliche Rolle. Fusionen, Umstrukturierungen, neue Kommunikationstechniken, Projektarbeit – die Berufswelt verändert sich schneller, die Anforderungen an die Arbeitnehmer sind komplexer geworden. Die Dynamik des modernen Lebens schlägt sich allerdings nicht nur in der Berufswelt nieder. Auch das Privatleben stellt die Menschen vor neue Herausforderungen, etwa durch die Erosion der herkömmlichen Familienstrukturen oder die gewachsenen Ansprüche an eine erfüllte Partnerschaft. Wir sind auf der Suche nach neuen Strukturen, haben aber noch keine Lösung für die Umbrüche im Privaten parat. Daraus resultieren Probleme, die von außen mit in den Betrieb gebracht werden und sich am Arbeitsplatz auswirken. Das alles belastet die Gesundheit, dabei sind wir mehr denn je auf körperlich-seelisches Wohlbefinden angewiesen. Der demografische Wandel erfordert, dass wir länger arbeiten und entsprechend fit und leistungsfähig bleiben. Im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte, der demografisch bedingt in diesem Jahrzehnt in aller Heftigkeit ausbrechen wird, wird nur bestehen können, wer im Sinne des sechsten Kondratieffs in die psychosoziale Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert. EAP spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle.


3. Return of Investment

Der Nutzen, den die Externe Mitarbeiterberatung erzielt, lässt sich aus verschiedenen Quellen ablesen. Repräsentative Studien aus Deutschland und dem angelsächsischen Raum belegen die positiven Effekte eines EAP. 74 Prozent der Arbeitnehmer, die EAP in Anspruch nehmen, berichten von positiven Auswirkungen auf ihre Arbeitstätigkeit nach der Beratung. Unternehmen, die EAP anbieten, verzeichnen eine Steigerung der Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit, eine Verbesserung des Betriebsklimas und eine generell höhere Inanspruchnahme interner Hilfsangebote. Darüber hinaus sinken durch ein EAP die Fehlzeiten: Aus einer Studie der „Confederation of British Industry“ von 2004 geht hervor, dass Unternehmen mit einem EAP durchschnittlich 2,6 Krankheitstage weniger pro Mitarbeiter pro Jahr verzeichnen als Unternehmen ohne EAP. Weniger Fehlzeiten, höhere Produktivität – die Investition in die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter zahlt sich für die Unternehmen aus. Verschiedene amerikanische Studien aus den vergangenen 20 Jahren ergeben ein Return-on-Investment von mindestens 1:4. Einige neuere Studien kommen sogar zu dem Ergebnis, dass für jeden Dollar, der in ein EAP investiert wird, 5 bis 6,5 Dollar eingespart werden.

Dass EAP auch hierzulande als besonders effektiv eingeschätzt wird, zeigt eine aktuelle Untersuchung von EuPD Research. Die im Rahmen der Studie befragten betrieblichen Gesundheitsmanager sollten zahlreiche Maßnahmen nach Kosten-Nutzen-Verhältnis mit Schulnoten bewerten. Das Employee Assistance Program (EAP) erhielt mit 1,5 die beste Note. Von den Gesundheitsmanagern in Konzernen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern erhält EAP sogar eine Durchschnittsnote von 1,3.



Studie: Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, Fehltag			
(Im Rahmen einer Langzeitstudie zwischen April 2008 und Februar 2010 wurden 238 MA befragt. Dabei wurde der erste Fragebogen beim Erstgespräch, der zweite 90 Tage nach Abschluss der Beratung ausgefüllt.)			
Frage	Antwort vorher	Antwort nachher	Ergebnis
Wie würden Sie Ihr derzeitiges Wohlbefinden auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) einordnen ?	4,43 Punkte	7,58 Punkte	Wesentliche Verbesserung des Wohlbefindens
Um wieviel Prozent war Ihre Leistungsfähigkeit in den letzten 30 Tagen eingeschränkt ?	24,44 %	6,40 %	Starke Erhöhung der Leistungsfähigkeit
Wie viele Krankheitstage hatten Sie in den letzten 30 Tagen ?	4,69 Tage	1,04 Tage	Massive Senkung der Fehltag



Fazit: Die Studie zeigt deutliche Verbesserungen in puncto Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Fehltagen

Abbildung 2: Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, Fehltag

4. EAP ist nicht gleich EAP

Die Effektivität einer externen Mitarbeiterberatung hängt freilich auch von deren Qualität ab. EAP ist nicht gleich EAP. Folgende fünf Kriterien zeichnen ein gutes EAP aus.

1. Hilfe suchende Mitarbeiter können sich entweder telefonisch oder im persönlichen Gespräch vor Ort (Face-to-Face) beraten lassen. Diese Wahlfreiheit sollte in jedem Fall gegeben sein. Die Face-to-Face-Beratung sollte in den Vordergrund gestellt werden, weil sie in den meisten Fällen nachhaltiger wirkt – insbesondere bei komplexen Themen wie Burnout, Suchtproblemen, Konflikten und Schulden. Die Face-to-Face-Beratung schafft eine konstruktive und effektive Gesprächskonstellation, in der besonders erfolgreich Problemlösungen gefunden werden. Vor die Wahl gestellt, welche Art der Beratung sie bevorzugen, entscheiden sich nach langjähriger Erfahrung 80 Prozent der Mitarbeiter für das persönliche Gespräch. Nur 20 Prozent möchten lieber primär telefonisch beraten werden.
2. Die Berater sollten direkt an den EAP-Dienstleister angebunden sein. Das ist für eine lösungsorientierte Beratung sehr wichtig. Sogenannte „Hotline-Anbieter“ erkennt man leicht daran, dass sie kaum eigene Berater beschäftigen, sondern lediglich mit im ganzen Bundesgebiet niedergelassenen Beratern und Psychotherapeuten kooperieren, an die sie die Rat suchenden Mitarbeiter verweisen.

3. Der Nachteil eines solchen „Vermittlungs-EAPs“ ist es, dass zwischen denjenigen, die die Beratung letztlich ausführen und dem Arbeitgeber des Klienten keinerlei Kontakt besteht. Da sie die Unternehmenskultur nicht kennen, können die unabhängigen Berater die Probleme des Klienten schlechter einschätzen. Zudem haben sie die Interessen des Arbeitgebers nicht im Auge und arbeiten weniger als spezifische EAP-Berater darauf hin, die Leistungsfähigkeit des Klienten wiederherzustellen. Abgesehen davon sind Vermittlungen an Psychotherapeuten häufig überflüssig, weil psychische Belastungen und Befindlichkeitsstörungen noch keine Indikation für eine Therapie darstellen.
4. Die Berater sollten über solide theoretische und praktische Kenntnisse verfügen. Konkret heißt das: Sie sollten eine psychologische oder pädagogische Ausbildung sowie eine Fortbildung zum systemischen Berater absolviert haben. Zudem sollten sie über ausreichende praktische Erfahrungen in der freien Wirtschaft verfügen.
5. Die externe Mitarbeiterberatung dient nicht dazu, die Führungskräfte des Unternehmens aus ihrer Verantwortung und Fürsorgepflicht zu entlassen. Im Gegenteil: Ein gutes EAP bietet ein gesondertes Tool an, damit sich Führungskräfte im Arbeitsalltag jederzeit beraten lassen können, wie sie mit psychisch belasteten Mitarbeitern umgehen. Zudem sollte es Workshops zum Thema „gesundheitsgerechte Führung“ im Programm haben. Um auch hier Qualität zu garantieren, braucht ein EAP-Anbieter speziell geschulte und erfahrene Führungskräfteberater.
6. Last but not least wird EAP in einem Schulterschluss aller Funktionsträger im Unternehmen implementiert. Geschäftsführung, Personalentwicklung, Betriebsrat und Betriebsarzt – sie alle müssen von der Maßnahme überzeugt sein und für sie werben, damit die Hemmschwelle, den Service in Anspruch zu nehmen, möglichst niedrig gehalten wird.

Vorbildlich gelungen ist dies zum Beispiel bei Unilever Deutschland. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern EAP schon seit dem Jahr 2000 an. Der Leitende Betriebsarzt Olaf Tscharnetzki sieht seine Kompetenz durch die externe Dienstleistung keineswegs beschnitten. Im Gegenteil: Er selbst hat sich damals für deren Einführung stark gemacht. Und auch heute fordert er die Unilever-Mitarbeiter immer wieder auf, die Beratung nicht erst bei akuter Krankheit, sondern möglichst früh für die Lösung von Problemen aufzusuchen. Die Folge: In der Hamburger Hauptverwaltung von Unilever nutzt jeder fünfte Mitarbeiter EAP. Üblicherweise nehmen maximal sechs bis zehn Prozent der Mitarbeiter den Service in Anspruch – und das auch nur, sofern primär Face-to-face-Beratung angeboten wird. Bei vordergründig telefonischer Beratung liegt die Nutzerquote bei zwei bis vier Prozent. Unilever profitiert von der hohen Akzeptanz des EAP. „Denn nach der Beratung“, so hat Tscharnetzki beobachtet, „sind die Mitarbeiter einfach ausgeglichener und leistungsfähiger“.

