

Employee Assistance Mitarbeitern in der Krise helfen

Ständiger Zeit- und Leistungsdruck gehen zu Lasten der Gesundheit. Unternehmen, die sich auf die Beratung und Betreuung stressgeplagter Mitarbeiter spezialisiert haben, nutzen diese Entwicklung und bieten Employee Assistance Programme (EPA) an. Sie knüpfen damit an die betriebliche Sozialarbeit (BBS) an, mit der Mitarbeiterhilfe intern organisiert wird. Beider Ziel: Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und Sicherung der Produktivität des Unternehmens.

Inhalt

Fehlzeiten: Immer häufiger psychisch bedingt.....	2
Betriebliche Sozialarbeit: Zuhören, aufbauen, stabilisieren.....	3
EAP: Mit externer Beratung aus der persönlichen Krise?.....	5
Aufgabenschwerpunkte bei der betrieblichen Sozialarbeit.....	6
Vorteile für die Betroffenen.....	7
Problem: Die richtige Auswahl des Dienstleisters.....	8
Prävention: Mitarbeiter im Vorfeld entlasten.....	9
Experten-Interview mit Michael Bremmer, Geschäftsführer des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit (BBS).....	10

Vielen Menschen macht ihre Arbeit keinen Spaß mehr. Denn das Rad des Wettbewerbs dreht sich immer schneller und schneller und manch einer kommt da nicht mehr mit. Wie geht es weiter? Wo arbeite ich nächstes Jahr?

Wer in befristeten oder prekären Arbeitsverhältnissen steht, wer Angst um seinen Job hat, wer immer mehr Aufgaben und Projekte bewältigen muss, für den wird die Arbeit zur täglichen Belastungsprobe. Und das wirkt sich auf seine Gesundheit aus. Betroffen sind nicht mehr nur die gering Qualifizierten, sondern auch Facharbeiter, Ingenieure und Führungskräfte.

Fehlzeiten: Immer häufiger psychisch bedingt

Das Wissenschaftliche Institut der AOK (WidO) stellt in seinem Fehlzeiten-Report für das Jahr 2009 fest, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten der rund zehn Millionen bei der AOK versicherten Arbeitnehmer 2008 im Durchschnitt bereits bei 17 Tagen lagen (2007 waren es noch 16,3 Tage). Das eigentlich alarmierende an dieser Zahl ist: Die Fehlzeiten sind immer häufiger auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Fehlt ein Arbeitnehmer beispielsweise wegen einer Atemwegserkrankung im Schnitt 6,4 Tage, bleibt er bei psychischen Beschwerden durchschnittlich 22,5 Tage zu Hause – zum Vergleich: der Gesetzgeber sieht 24 Tage als Mindesturlaub pro Jahr vor. Helmut Schröder, Mitherausgeber des Fehlzeiten-Reports und stellvertretender Geschäftsführer des WidO, bekräftigt:

„Die Zahl der von psychischen Erkrankungen verursachten Arbeitsunfähigkeitsfälle ist seit 1995 um 80 Prozent gestiegen.“

Während Frauen meist unter depressiven Beschwerden leiden, haben Männer mit den psychischen Folgeproblemen von zu viel Tabak- und Alkoholkonsum zu kämpfen. Zudem sind vor allem der Bereich der Öffentlichen Verwaltung und der Dienstleistungssektor von diesen Problemen betroffen (jeweils 11,2 Fälle von Arbeitsunfähigkeit je 100 AOK-Mitglieder). Eine besondere Teilproblematik unserer Arbeitswelt fördert eine im Fehlzeiten-Report vorgestellte Studie unter rund 2.000 Arbeitnehmern zu Tage: Das im Trend liegende Phänomen der Arbeitsplatzunsicherheit geht häufig mit einem höheren Arzneimittelverbrauch, stärkerem Alkoholkonsum und mit weniger sozialen Kontakten einher. Zudem gehen die Menschen

immer öfter auch krank zur Arbeit (im Fall der AOK über 70 Prozent). Rund 20 Prozent haben Angst davor, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dazu Helmut Schröder:

„Vor dem Hintergrund auch dieser neuen Ergebnisse ist es wichtig, nicht nur die Belastungen im beruflichen Umfeld zu reduzieren, sondern auch die Ressourcen und den Umgang mit Stress bei jedem Einzelnen zu stärken.“

Dass es so nicht weitergehen kann, dürfte auch im Interesse der Wirtschaft und jedes einzelnen Unternehmens liegen. Der Grund: Die aus den Fehltagen oder mangelnder Konzentration während der Arbeit resultierenden Einschränkungen an Produktivität kosten die Unternehmen in Deutschland nach Berechnungen des Weltwirtschaftsinstituts in Hamburg (HWWI) jährlich 262 Milliarden Euro. Nicht von ungefähr mahnt Susanne Klein, Vorstandssprecherin des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit (BBS), in einem Bericht auf vdi-nachrichten.com, betriebliche Sozialarbeit sei kein Liebesdienst, sondern eine Investition in die Mitarbeiter und das Unternehmen. Was sind also die geeigneten Mittel, um psychisch angeschlagenen Mitarbeitern wieder auf die Beine zu helfen?

Betriebliche Sozialarbeit hat in Deutschland Tradition. Die ersten Grundlagen für die Methoden und Arbeitsformen entstanden bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, Unternehmen wie Siemens oder Merck zählen zu den Vorreitern. Dabei entwickelten sich zwei Stränge heraus, die von der Wissenschaft als „klassische Methoden“ bezeichnet werden:

- die Einzelfallarbeit und
- die soziale Gruppenarbeit.

Betriebliche Sozialarbeit: Zuhören, aufbauen, stabilisieren

Beide Formen wurden nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs aus den USA übernommen und bewirkten einen bedeuteten Wandel, der die bis dahin

existierenden Methoden bereicherte. Diese beschränkten sich zu sehr auf das Individuum und die Behebung seiner materiellen Notlage, während das Modell der Gruppenarbeit aus der Neuen Welt auch erstmals psychosoziale Aspekte in die praktische betriebliche Sozialarbeit mit einbezog.

Die **Einzelfallhilfe** ist die am meisten verbreitete Form, mit der versucht wird, psychisch belasteten Mitarbeitern zu helfen. Als wichtigstes Werkzeug fungiert dabei die **Gesprächsberatung**, in der die Sozialarbeiter versuchen, die Probleme des Mitarbeiters zu ergründen. Zuhören, stabilisieren, Vertrauen aufbauen – darum geht es ganz grob gesprochen, wenn der dreifache Familienvater, einen Kredit für ein neues Haus an der Backe, von Leistungsdruck gepeinigt und in der Ehe vor einem Scherbenhaufen stehend sich einem Sozialarbeiter anvertraut. Das mag ermutigend klingen, doch auch Sozialberatung muss sich den veränderten wirtschaftlichen Umständen anpassen. Lag der Fokus in der Zeit der Etablierungsphase noch auf der Unterstützung alkoholkranker Mitarbeiter, geht es heute meist um persönliche Krisen und psychische Störungen – oft verursacht durch die Auswirkungen der modernen Arbeitswelt.

Mit dem Aufkommen von Teamarbeit trat die **soziale Gruppenarbeit** zunehmend in den Fokus der betrieblichen Sozialarbeit. Der Hintergrund: In beruflichen Gruppen beziehungsweise in Teams treffen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Interessen und Zielen aufeinander, Konflikte sind oft vorprogrammiert. Für den Sozialarbeiter muss es dann darum gehen, verdeckte Gruppenprozesse und auch Hierarchien, die neben der offiziellen Unternehmenshierarchie bestehen, zu entlarven. In der betrieblichen Sozialarbeit lassen sich folgende Formen der Gruppenarbeit unterscheiden:

- Inszenierung und Etablierung von Selbsthilfegruppen, die ein bestimmtes Problem aufgreifen wie etwa chronische Krankheiten oder Alkohol;
- Themenorientierte Gruppenangebote, die sich aus bestimmten Situationen im Unternehmen ergeben und Bezug zum Privatleben haben (zum Beispiel Stressbewältigung oder Kommunikation);

- Gruppen zur Umsetzung personalentwicklungsspezifischer Maßnahmen wie etwa Mitarbeitergespräche.

In der Gruppenarbeit geht es vor allem darum, Bedürfnisse von Mitarbeitern zu befriedigen: „Anerkennung erhalten“, „etwas bedeuten“ und „Freude erleben“. Es geht aber auch um die Entwicklung von emotionalen und sozialen Kompetenzen, ohne die eine effektive Teamarbeit nicht möglich ist.

Anders sieht das bei der Einzelarbeit aus. Hier geht es zumeist um akute Lebenskrisen, um familiäre Probleme oder auch um Mobbing. Der betroffene Mitarbeiter muss sich dabei einer ihm zunächst völlig fremden Person anvertrauen – nicht selten gekoppelt mit der Angst, seine Probleme würden sich schnell im ganzen Unternehmen herumsprechen. Die Forschung zeigt auch, dass Sozialberater oftmals misstrauisch beäugt und als verlängerter Arm der Unternehmensführung gesehen werden.

EAP: Mit externer Beratung aus der persönlichen Krise?

Damit solche Vorurteile beziehungsweise Ressentiments vermieden werden, besteht die Möglichkeit, auf externe Berater zurückzugreifen. Was in den USA und Großbritannien bereits seit über 20 Jahren im Rahmen sogenannter „Employee Assistance Programs“ (EAP) praktiziert wird – rund 85 Prozent der Fortune-500-Unternehmen im angloamerikanischen Raum greifen auf solche Unterstützungsprogramme für ihre Mitarbeiter zurück – ist hierzulande noch relativ unterentwickelt und meist sogar gänzlich unbekannt.

Doch schenkt man den Anbieter-Unternehmen solcher Programme Glauben, erfährt die Branche allmählich einen Aufschwung. So expandiert beispielsweise das Fürstenberg Institut, das bereits seit den 1980er Jahren externe Mitarbeiterberatungen anbietet: Seit Herbst 2008 eröffnete es gleich drei neue Institute. Juliane Barth, Geschäftsführerin des Kieler EAP-Anbieters Corrente, sagt gegenüber dem Magazin *manage_HR*:

„Der Markt in Deutschland ist jetzt reif. Mussten wir Anfang 2000 mit unserem Produkt noch hausieren gehen, kommen die Unternehmen inzwischen mit gezielten Anfragen auf uns zu.“

Dass EAP in Deutschland mittlerweile am Kommen ist, hängt auch unmittelbar mit der Wirtschaftskrise zusammen. Entlassungen und die damit verbundenen persönlichen Folgen sind nicht selten ein Grund für Unternehmen, auf EAP zurückzugreifen und ihren Mitarbeitern damit Unterstützung zu geben. Doch vor allem der Wandel der Arbeitswelt, die der wirtschaftlichen Globalisierung entsprungene zunehmende Geschwindigkeit ist es, die heute zu einem Großteil zu psychischen Belastungen bei Mitarbeitern führt. Viele halten dem Zeit- und Leistungsdruck nicht stand. Hinzu kommt eine weit verbreitete soziale Unsicherheit. Die Folge: Stresssymptome, von Schlafstörungen über Depressionen bis hin zu Burnout.

Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland fühlt sich in ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz eingeschränkt. Zu diesem Ergebnis kommt die **Fürstenberg-Performance-Studie 2010** des Hamburger Fürstenberg Instituts in Zusammenarbeit mit dem Meinungsforschungsinstitut forsa. Als Gründe für Leistungsminderung am Arbeitsplatz werden arbeitsbezogene sowie private Probleme, psychosoziale Belastungen und körperliche Beschwerden genannt. 63 Prozent geben an, dass ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz um mindestens ein Viertel reduziert ist. Bezogen auf alle Arbeitnehmer in Deutschland bedeutet das eine Leistungsminderung von 15 Prozent. Die Studie wurde Ende 2009 von forsa als repräsentative Umfrage unter insgesamt 1.001 Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Branchen per standardisiertem Telefoninterview durchgeführt.

Aufgabenschwerpunkte bei der betrieblichen Sozialarbeit

Hier setzt die externe Mitarbeiterberatung an, der nachgesagt wird, beim betroffenen Mitarbeiter eine größere Anonymität zu erzeugen und dadurch

die Bereitschaft zu steigern, sich dem externen Berater besser zu öffnen als einem Sozialarbeiter des eigenen Unternehmens. Standardmäßig umfasst ein EAP folgende beispielhafte Beratungsleistungen:

- **Beratung bei arbeitsbezogenen Fragen:** Umgang mit Stress, Zeit- und Selbstmanagement, betriebsinterne Konflikte, Sorgen um den Arbeitsplatz, Überforderung, Umorganisationen;
- **Beratung in Sachfragen:** Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche, Schulprobleme der Kinder, Finden von richtigen Ansprechpartnern, zum Beispiel bei Behörden;
- **Psychologische Beratung:** Bearbeitung emotionaler, persönlicher und arbeitsbezogener Probleme beziehungsweise Hilfestellung bei Konflikten oder Lebenskrisen; diese werden entweder telefonisch oder persönlich (face-to-face) besprochen; der Berater hat die Möglichkeit, den Betroffenen nach einem persönlichen Gespräch an einen Psychotherapeuten zu verweisen;
- **Suchtberatung:** Aufzeigen von Wegen aus der Sucht, etwa bei Alkohol- oder anderen Drogenproblemen;
- **Unterstützung von Führungskräften:** Hilfestellung und Ratgeber bei Schwierigkeiten mit auffälligen oder psychisch kranken Mitarbeitern; Beantwortung von Fragen der Mitarbeiterführung oder auch Konfliktbewältigung.

Vorteile für die Betroffenen

Die Vorteile, die EAP in solchen Fällen bieten kann, liegen nach Expertenmeinung in der Kostenkontrolle für das Unternehmen, das die Beratung selbst zahlt. In der Regel werden hier Pauschalbeträge, abhängig von der Mitarbeiterzahl und dem Umfang der Beratung, vereinbart. Aus der Sicht des betroffenen Mitarbeiters besteht bei einer externen Beratung zudem nicht die Gefahr einer Beeinflussung durch das Unternehmen beziehungsweise durch unternehmerische Strukturen und Hierarchien.

EAP-Anbieter argumentieren auch mit einer Win-Win-Situation: Externe Beratungen würden nicht nur den betroffenen Mitarbeitern zu Gute kommen, sondern auch den Unternehmen selbst, die nach erfolgreich abgeschlossener Beratung wieder leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter hätten. Immerhin beträgt der durchschnittliche Produktionsverlust durch Mitarbeiter, die sich krank fühlen aber trotzdem zur Arbeit gehen (Präsentismus), laut einer Analyse des Gesundheitsdienstleisters HDP 16 Tage pro Jahr und Mitarbeiter.

Problem: Die richtige Auswahl des Dienstleisters

Doch so einfach wird es den Unternehmen bei der Auswahl des geeigneten EAP-Anbieters nicht gemacht. Der Grund: Es fehlen Standards, Qualitätsunterschiede sind damit vorprogrammiert. Juliane Barth gegenüber manage_HR:

„Das Unternehmen sollte sich genau überlegen, warum es ein Employee Assistance Program im Betrieb einführen möchte und was es von der Dienstleistung erwartet.“

Im Anschluss müsse überprüft werden, inwieweit der Service der einzelnen Anbieter diesen Zielen dient. Entscheidend sei vor allem auch die fachliche Ausrichtung, ob ausgebildeter Psychotherapeut oder Sozialpädagoge: Es hänge vom jeweiligen Unternehmen ab, wer am besten als Berater in Frage kommt. Wer einen externen Berater im Rahmen von EAP engagieren möchte, sollte auf folgende Dinge achten:

- Erfahrung des Beraters mit Wirtschaftsunternehmen und deren Strukturen
- Erfahrung des Beraters selbst als Arbeitnehmer oder Führungskraft
- Qualifikation
- Fähigkeit zu konstruktiver Kritik
- Kenntnis lokale Ressourcen beziehungsweise Hilfsmöglichkeiten
- Erreichbarkeit des Anbieters für die Betroffenen

- Ausstattung der Räumlichkeiten des Anbieters
- Organisation der Telefonberatung (Callcenter oder direkte Verbindung zum Berater?)
- Flexibilität in der Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen

Prävention: Mitarbeiter im Vorfeld entlasten

Was mit einzelnen Unterstützungsmaßnahmen bei alkoholkranken Mitarbeitern begann, hat sich heute zu einem umfassenden Feld für Beratungsleistungen entwickelt. Ob betriebliche Sozialarbeit oder externe Beratung: Heute geht es nicht mehr nur um Hilfe bei persönlichen, individuellen Lebenskrisen, sondern zunehmend auch um das Abfedern der negativen Folgen einer immer rasanter werdenden Arbeitswelt. Mit dem enormen Leistungs- und Zeitdruck, der heute in vielen Branchen selbstverständlich geworden ist, können nur wenige Mitarbeiter wirklich Schritt halten. Diejenigen, die es nicht können, sehen sich immer öfter mit sozialer Unsicherheit konfrontiert, und die, die es können oder wenigstens versuchen, erhalten nach geraumer Zeit die gesundheitliche Quittung.

Unternehmen sollten sich also überlegen, bereits im Vorfeld gegen psychisch bedingten Erkrankungen ihrer Mitarbeiter vorzugehen, eigene Ursachenforschung zu betreiben und – falls nötig – die Firmenkultur entsprechend danach ausrichten. Es ist wichtig, auch einen konsequent präventiven Ansatz zu verfolgen, der Mitarbeiterfürsorge schon dann betreibt, bevor psychische Erkrankungen durch die konkrete Arbeitssituation überhaupt erst entstehen können. So ließe sich tatsächlich von einer Win-Win-Situation sprechen. Susanne Klein vom BBS hat ihre eigene Meinung dazu. Gegenüber vdi-nachrichten.com drückt sie es so aus:

„Die technologische Entwicklung lässt sich nun mal nicht zurückdrehen. Gerade deshalb sollte betriebliche Sozialarbeit mehr sein als nur ein Pflaster.“

Experten-Interview mit Michael Bremmer, Geschäftsführer des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit (BBS)

Was macht betriebliche Sozialarbeit aus? Darüber sprach business-wissen.de-Redakteur David Wolf mit dem Experten Michael Bremmer.

Herr Bremmer, psychische Krankheiten greifen in der modernen Arbeitswelt immer mehr um sich, die Fehlzeiten deswegen häufen sich.

Was läuft hier falsch?

Betriebliche Sozialarbeit existiert in deutschen Unternehmen seit über 100 Jahren. Die Aufgabenstellung hat sich im Laufe der Zeit immer wieder verändert und sich an die Bedürfnisse in den Betrieben angepasst. In den letzten Jahren erleben wir eine Zunahme der Beratungsnachfrage bei Beschäftigten mit psychischen Auffälligkeiten. Die Diagnose, ob eine psychische Krankheit vorliegt, ist nicht Aufgabe des Betriebes, sondern obliegt nur dem Mediziner. Belastungsfaktoren und Zusammenhänge, die Auffälligkeiten, nicht nur psychische, bei Beschäftigten provozieren können, sind ja hinreichend erforscht. Dazu gehören hoher Leistungsdruck, wenig Zeit – auch für Entscheidungen – kurze Arbeitstaktung, oft wenig Anerkennung, geringere Erholungszeiten oder auch wenig Perspektiven.

Sie sprechen einige Belastungsfaktoren für Mitarbeiter an. Hat der Job des Sozialarbeiters nicht mittlerweile Hochkonjunktur?

Sozialarbeit ist unter anderem darauf ausgerichtet, Ausgrenzung und soziale Randständigkeit zu verhindern. Die Unternehmen, die sich für Betriebliche Sozialarbeit als Teil ihrer Personalverantwortung entschieden haben, erkennen und schätzen die positiven Auswirkungen innerhalb des Betriebes. Ein Stellenausbau ist, je nach Größe des Unternehmens, nicht selten.

Ihre Organisation fordert, Betriebliche Sozialarbeit im Arbeitsschutzgesetz festzuschreiben. Warum ist das Ihrer Ansicht nach bislang noch nicht geschehen?

Dies könnte mit der Befürchtung zusammen hängen, dass per Gesetz unnötige Funktionen geschaffen werden, die vordergründig nichts zum



Michael Bremmer: Unternehmen investieren in betriebliche Sozialarbeit, weil sie ihren Mitarbeitern viel abverlangen.

Unternehmenserfolg beitragen. Die Praxis zeigt: Sozialarbeit wird sehr oft als „nachsorgende“ Arbeit gesehen, das heißt das Kind muss erst in den Brunnen fallen, bevor etwas unternommen wird. Nach der Selbstmordserie bei Peugeot in Frankreich wurde auch aus den deutschen Unternehmen heraus mehr Mitarbeiterorientierung gefordert, auch eine Etablierung und Ausweitung von Mitarbeiterberatung.

Worin liegen die Vorteile einer gesetzlichen Regelung?

Gute Arbeit lässt sich nicht per Gesetz erzwingen. Der Vorteil einer Betrieblichen Sozialberatung besteht darin, eine fachlich und methodisch fundierte Stelle im Unternehmen zu haben, die gemeinsam mit allen Beteiligten zufriedenstellende Lösungen erarbeitet. Darüber hinaus können Betriebliche Sozialarbeiter die Erkenntnisse ihrer Arbeit direkt in die entsprechenden Unternehmensgremien einspielen und so mittel- bis langfristig Fehlentwicklungen verhindern helfen. Ein weiterer Vorteil besteht in der Vernetzung mit der sozialen Infrastruktur außerhalb des Betriebes.

Wäre das nicht mit noch mehr Aufwand für die Unternehmen verbunden?

Wenn präventive Personalarbeit als Aufwand gesehen wird, dann ja. Sicher hängt dies auch mit der Unternehmenskultur zusammen. Mittel- bis langfristig aber rechnet sich Betriebliche Sozialarbeit auch betriebswirtschaftlich. Die Werkzeuge hierzu haben wir bereits vor 15 Jahren in einer Kosten-Nutzen-Analyse erarbeitet. Viel wichtiger ist aber, dass dieses Serviceangebot zum Beispiel auch die Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensbindung erhöht. Damit gewinnt das Unternehmen langfristig mehr, als es investiert.

In Deutschland finden „Employee Assistance Programme“ (EAP) immer mehr Zuspruch. Für Sie eine sinnvolle Ergänzung der Betrieblichen Sozialarbeit oder wie stehen Sie zu dieser Möglichkeit der Mitarbeiterunterstützung?

EAP hat im Vergleich zur Betrieblichen Sozialarbeit andere Wurzeln und somit auch eine andere Philosophie. Der größte Unterscheid zeigt sich bereits in der Etablierung der Sozialarbeiter beziehungsweise EAP-Berater. Während der Betriebliche Sozialarbeiter in die Unternehmensstruktur direkt eingebunden ist, halten EAP-Berater eine gewisse Distanz zum Unternehmen. Beide Formen sind grundsätzlich denkbar, allerdings sollten Unternehmen darauf achten, welche Ziele mit der Implementierung angestrebt werden. Zudem hängt es auch vom jeweiligen EAP-Anbieter ab, wie die eigene Dienstleistung definiert wird. Aus Sicht der Mitarbeiter jedenfalls sind auch beide Modelle denkbar. Manche wenden sich eher an einen Sozialarbeiter, um direkt und im persönlichen Gespräch ihr Anliegen zu klären, andere ziehen die anonymere Beratung, etwa am Telefon vor. Einige Unternehmen haben sogar beide Modelle nebeneinander etabliert, da sie davon ausgehen, dass nur so die Deckung des bestehenden Beratungsbedarfs bei größtmöglicher fachlicher Qualität erreicht wird.

Passt es zusammen, wenn Unternehmen auf der einen Seite in die Betriebliche Sozialarbeit investieren, andererseits aber nicht von hohen, krank machenden Leistungsanforderungen abweichen? Beißt sich da der Hund nicht in den Schwanz?

Je nach Unternehmenskultur kann dies durchaus zusammenpassen. Sicherlich gibt es Unternehmen, die diese Dienste ihrer Belegschaft eher als Alibi zur Verfügung stellen und damit kalkulieren, dass eine hohe Fluktuation entsteht. Viele Unternehmen jedoch investieren in die Betriebliche Sozialarbeit aber auch gerade weil sie ihren Mitarbeitern viel abverlangen. Die Auswirkungen dieser Art von Mitarbeiterunterstützung sind dann etwa eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Ausfallzeiten oder auch bessere Unternehmensbindung. Darüber hinaus müssen wir die Entwicklung aber in einem globaleren Rahmen betrachten. Das Herunterbrechen auf einzelne Unternehmen würde dieser Fragestellung nicht gerecht. Es gilt also, sich gesellschaftlich beziehungsweise politisch mit Themen der persönlichen Identität, des Wertewandels und der sich verändernden Lebensformen auseinanderzusetzen.

Welche Rolle kommt Führungskräften zu, die psychische Probleme ihrer Mitarbeiter entdecken, und was sollten diese tun – vorausgesetzt natürlich, sie sind nicht selbst der direkte Verursacher dieser Probleme?

Diese Frage ist ein gutes Beispiel dafür, wie notwendig Betriebliche Sozialarbeit ist. Sie zeigt, dass hoher Aufklärungsbedarf im Zusammenhang mit sämtlichen psychosozialen Anliegen besteht und wie groß die Unsicherheit auf Seiten des Vorgesetzten sein kann. Sie zeigt aber, wie sehr manche Führungskräfte mit ihrer Verantwortung überfordert sind. Der Vorgesetzte hat seinen Mitarbeitern gegenüber eine Fürsorgeverpflichtung und eine Steuerungsfunktion. Er muss sensibel genug sein, Verhaltensänderungen bei seinen Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Kann er auf eine Betriebliche Sozialberatung zurückgreifen, wird er in dieser schwierigen Situation entlastet und in seiner Vorgesetztenrolle gestärkt. Hinzu kommt, dass die Inhalte der Beratung der Verschwiegenheit unterliegen und somit einen geschützten Rahmen bieten. Grundsätzlich gilt aber: die Führungskraft ist und bleibt Führungskraft. Dem betroffenen Mitarbeiter müssen die betrieblichen Erwartungen, die Konsequenzen für sein Verhalten, aber auch Unterstützungs- und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Herzlichen Dank für das Gespräch, Herr Bremmer.

Links:

[Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V.](#)

[Employee Assistance European Forum \(EAEF\)](#)

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[David Wolf]