

# Jede Hilfe beginnt mit der Problemanalyse

## Individuelles Belastungsmonitoring als Startpunkt von Employee Assistance Programmes

Jörg Schlüpmann

Employee Assistance Programmes (EAPs) sind eine externe Form der Unterstützung von Beschäftigten, um diesen in verschiedensten Belastungssituationen zu helfen. Die Kosten trägt in der Regel der Betrieb, der so seiner Fürsorgepflicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber in einer professionellen und kompetenten Form nachkommt, ohne eigene Ressourcen dafür aufbauen zu müssen.

EAP-Dienstleister beraten dabei aber nicht ausschließlich die Beschäftigten (und ggf. deren engste Angehörigen), wie sie mit den individuellen Problemlagen umgehen können, sondern auch die Unternehmen: Auf der Basis der anonymisierten Analyse der berichteten Probleme können Employee Assistance Programmes Hinweise geben, an welchen Stellen im Betrieb sich beispielsweise die Probleme häufen. Ein guter EAP-Dienstleister ist dabei in der Lage, daraus arbeitswissenschaftliche Schlüsse zu ziehen und Konzepte zur Verbesserung von Arbeitsplätzen und Arbeitssystemen zu generieren.

EAPs als externe, kommerzielle Dienstleistung sind so die „Nachfolger“ der Systeme betrieblicher Sozialarbeit und kümmerten sich dementsprechend bis vor wenigen Jahren schwerpunktmäßig um Fragen der Sucht- und Schuldnerberatung, Konflikte und Beziehungsprobleme oder z.B. Mobbing. Gerade in den letzten Jahren hat sich die Bedarfslage seitens der Beschäftigten aber deutlich verlagert: Neben den o.g. klassischen „Individualthemen“ werden immer häufiger Beratungen zu den Themen Stress, Work-Life-Balance, zu pflegende Angehörige und weitere psychische Belastungen nachgefragt, wie unsere eigenen Erfahrungen in der a3 OWL – Arbeitgeber Arbeitnehmer Assistenz Agentur Ostwestfalen-Lippe zeigen.

Wir stellen in unserer Arbeit dort zunehmend fest, dass Beschäftigte wie auch Betriebe immer stärker über die Auswirkungen von Belastungssituationen klagen. Klassischerweise belegen Beschäftigte wie auch Management dies mit dem unspezifischen Begriff „Stress“. Ebenso unspezifisch wie die Ursache Stress sind auch die von den Klienten berichteten Beeinträchtigungen und Beschwerden. Oftmals wird über Rücken- oder Kopfschmerzen und Schlafstörun-

gen berichtet, wobei wir den starken Verdacht haben, dass dies nur sozial akzeptierte Beschwerdemuster sind, die deshalb angeführt werden, weil die Beschäftigten nicht besser in der Lage sind, ihre psychische Situation zu beschreiben. Denn hier liegt in der modernen Arbeitswelt das eigentliche Risiko: Rücken- und Kopfschmerz sind genau wie Schlafstörungen die klassischen Beschwerdemuster mit hohen psychosomatischen Anteilen in der Pathogenese, die häufig auch lang andauernde Zeiten von Arbeitsunfähigkeit nach sich ziehen.

Will man als EAP-Dienstleister hier einen guten Job machen, sind daher im Einzelfall relativ lange, Vertrauen benötigende und aufwendige Anamnesegespräche mit den einzelnen Beschäftigten notwendig, die sich beziehen auf

- æ die Beschreibung der Belastungssituation (sozusagen die Konkretisierung des Begriffs „Stress“) sowie
- æ die Hinterfragung der Beschwerdesituation (welche psychophysischen Muster verbergen sich ggfs. hinter den Rücken- und Kopfschmerzen?).

Erst dadurch werden Employee Assistance Programmes handlungsfähig und können Unterstützungsleistungen auswählen und zielgerichtet anbieten.

Wir plädieren daher schon seit langer Zeit dafür, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen als Ausgangspunkt der Veränderungs- und EAP-Prozesse einzusetzen. Dadurch erhalten wir Anhaltspunkte für Problemkonzentrationen in Abteilungen, an Standorten oder z.B. in Tätigkeitsgruppen. Wir bekommen Hinweise darauf, ob sich Gesundheitsgefährdungen aus dem Führungsverhalten, der Arbeitsorganisation oder

beispielsweise der Arbeitsplatzgestaltung ergeben. So können wir in unserer Arbeit einen Fokus auf diese Problemschwerpunkte legen und auch Hochrisikogruppen „im Auge behalten“.

Was wir aber auch beim Einsatz von Mitarbeiterbefragungen nach wie vor nicht haben, sind gute Beschreibungen der Belastungs- und Gesundheitssituation auf individueller Ebene – geschweige denn Verlaufsprofile, die Veränderungen von Belastungen, Ressourcen und Beeinträchtigungen anzeigen können. Diese wären aber eine höchst praxistaugliche Arbeitsgrundlage für EAP-Dienstleister – und so sind wir als a3 OWL sehr an den Entwicklungen im Projekt BalanceGuard interessiert.

Hätten wir das BalanceGuard-System bereits im Einsatz, so würde sich der Workflow der individuellen Unterstützung massiv verändern und drastisch beschleunigen und die Diagnose könnte sich qualitativ verbessern. Wir könnten auf der Basis von kontinuierlichen Aufzeichnungen der Belastungen, Ressourcen und Beeinträchtigungen der Klienten unmittelbar Hypothesen über Wirkungszusammenhänge formulieren und gemeinsam mit dem Klienten besprechen. Das heißt, die erste Frage, die wir stellen würden, wenn ein Klient unsere Hilfe sucht, wäre: „Könnten Sie uns einmal Ihr BalanceGuard-Profil zeigen“?

Wir könnten Klienten bitten, bestimmte Aspekte (der Arbeitssituation, der privaten Situation oder des Erlebens) näher zu verfolgen, d.h. neue Parameter in seine Selbstbeobachtung aufzunehmen, und somit unsere Hypothesen über die Ursachen von Beeinträchtigungen überprüfen. Auf dieser im Vergleich zu den heutigen Verfahren sehr gesicherten Basis könnten wir Diagnosen treffen und Verbesserungsvorschläge machen, die sich auf das individuelle Verhalten, die Problemlösungsstrategien, die Wahrnehmung, aber auch auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen und den gesamten betrieblichen Kontext richten. Als EAP-Dienstleister arbeiten wir ja nicht nur genau an der Schnittstelle zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention – wir haben sogar ein offizielles Mandat beider Seiten.

Und wir hätten – last but certainly not least – die Möglichkeit, auch den Erfolg der von uns vorgeschlagenen Strategien mit der ganz einfachen, aber durch ein System wie BalanceGuard erstmals beantwortbaren Frage zu überprüfen: Hat sich die (Erlebens- bzw. Gesundheits-)Situation des individuellen Beschäftigten verbessert oder nicht? Diese Evaluierung ist in den meisten betrieblichen Settings überhaupt nicht möglich, da man in der Regel nur Querschnittsdaten und Gruppenmittelwerte heranziehen kann.

Wenn wir nun aber in der Lage sind, die Belastungs- und Erlebenssituation des Beschäftigten zu verfolgen und damit unsere eigene Arbeit auf der Ebene des individuellen Klienten nachvollziehbar zu evaluieren, dann

- æ wird der Wert von Unterstützungs- und Präventionsansätzen auf der betrieblichen Ebene deutlicher,
- æ können wir selbst als Dienstleister systematisch lernen und werden damit immer besser und treffsicherer,
- æ können auch die Beschäftigten und Betriebe verfolgen, welche Strategien wertvoll waren und welche vielleicht auch nicht.

Und nicht zuletzt tragen wir in der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Betrieb, EAP-Dienstleister und Beschäftigten dazu bei, dass Arbeit auch unter den immer dynamischeren und komplexeren Bedingungen der modernen Arbeitsgesellschaft möglichst schädigungsfrei bleibt und vielleicht sogar ein bisschen „gesünder“ wird.



Jörg Schlüpmann

#### Der Autor

Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH DAA Ostwestfalen-Lippe, Abteilungsleiter der Abteilung Entwicklung und Marketing des Zweistellenverbundes Westfalen und Geschäftsführer der Arbeitgeber Arbeitnehmer Assistenz Ostwestfalen-Lippe (a3-OWL) e.V.

**DAA**

**a<sup>3</sup>**

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenz  
Ostwestfalen-Lippe

...auf Menschen setzen.