

Karin Esch

Zeitgemäße Mitarbeitendenbindung

Was heute für loyale Beschäftigte sorgt – und wie Employee Assistance Programs (EAP) dabei unterstützen



Inhalt

1	Einleitung	S. 4
2	Was sind Employee Assistance Programs?	S. 5
3	Beschäftigte binden zu wollen, ist keine Manipulation	S. 6
4	Interkulturelle Perspektiven der Mitarbeitendenbindung	S. 9
5	Moments that Matter: Unterstützung, die Eindruck hinterlässt	S. 12
6	EAP konkret: Praxisbeispiele für einprägsame Erfahrungen	S. 16
7	Fazit	S. 22

Impressum

awo lifebalance GmbH
Eastend-Tower
Otto-Brenner-Straße 245, 33604 Bielefeld
Fon 0800 296 2000 (kostenlos)
Fax 0180 1296 329 (zum Ortstarif)
Geschäftsführerin: Karin Esch

E-Mail: info@awo-lifebalance.de
www.awo-lifebalance.de

Text und Konzept: Karin Esch
Layout: Daniel Labidi
Bildquelle: ©iStockphoto.com: sturti; ilyaliren; NIKISH HIRAMAN PHOTOGRAPHY;
VectorMine; Nuthawut Somsuk; designer491; Andyworks; Iuliiia Anisimova; weiyi zhu;
Good_Stock;
©awo lifebalance GmbH, Februar 2025

1 Einleitung

In einer Zeit, in der Mitarbeitende häufiger den Arbeitgebenden wechseln und die Loyalität gegenüber Unternehmen sinkt, wird Mitarbeitendenbindung zu einer zentralen Aufgabe von Personalstrategien. Ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld und eine attraktive Vergütung bieten viele Unternehmen – doch das allein sorgt noch nicht für loyale Beschäftigte. Menschen wollen heute gesehen und wertgeschätzt werden. Sie suchen nicht allein Freiheit, sondern auch Sicherheit. Wenn sie spüren, dass sie sich auf ihren Arbeitgebenden verlassen können, engagieren sie sich gern und denken über einen Wechsel oft gar nicht erst nach..

Mitarbeitendenbindung ist keine Einbahnstraße. Sie ist ein Geben und Nehmen auf Augenhöhe, aus dem sich eine Win-win-win-Situation für Arbeitgebende, Arbeitnehmende und die Gesellschaft ergibt. Bindungsbestrebungen der Unternehmen gegenüber ihren Beschäftigten sind deshalb auch keine Manipulation. Ebenso wenig stehen sie im Widerspruch zur Autonomie in einem agilen Arbeitsumfeld. Besonders jüngere Menschen möchten sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Sie streben nach Entfaltung und Sinn, erwarten jedoch auch verlässliche Strukturen und verbindliche zwischenmenschliche Beziehungen. Ein ganzheitliches Verständnis von Bindung umfasst dies alles!

In diesem White Paper erfahren Sie, wie zeitgemäße Mitarbeitendenbindung aussehen kann und warum Employee Assistance Programs (EAP) in immer mehr Unternehmen ein wesentlicher Baustein geworden sind, um die Loyalität von Mitarbeitenden zu stärken. Das Unternehmen setzt sich damit freiwillig und weit über seine gesetzlichen Verpflichtungen hinaus für das Wohlergehen seiner Beschäftigten ein. Ob bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder in herausfordernden Lebenslagen – dank EAP können sich die Mitarbeitenden ganz auf ihren Arbeitgebenden verlassen. So entstehen „Moments that Matter“, die so schnell nicht in Vergessenheit geraten. Solche Momente sind der Kitt für eine langfristige Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie neben Impulsen, das Thema Mitarbeitendenbindung zeitgemäß und ganzheitlich zu denken, auch Praxisbeispiele, wie EAP-Dienstleistungen besondere Momente schaffen und dadurch Loyalität fördern.

2 Was sind Employee Assistance Programs?



Employee Assistance Programs (EAP) bieten Beschäftigten eines Unternehmens und deren Angehörigen professionelle Beratung und Unterstützung bei gesundheitlichen, privaten, sozialen sowie arbeitsplatzbezogenen Anliegen. Meist ist damit ein externer Dienstleister beauftragt – das stellt Vertraulichkeit sicher und schützt die Privatsphäre der Mitarbeitenden.

Wichtige Handlungsfelder der EAP-Dienstleistungen sind beispielsweise Kinderbetreuung (inkl. Ferienbetreuung, Kindernotfallbetreuung), Pflege von Angehörigen (inkl. Vermittlung von Notfallbetreuung für pflegebedürftige Angehörige) und Lebenslagencoaching (Beratung in belastenden beruflichen und privaten Situationen sowie zu Gesundheitsfragen). Aber auch Fachvorträge und Seminare (z. B. als Inhouse-Veranstaltungen oder Online-Seminare) oder haushaltsunterstützende Dienstleistungen gehören dazu.

EAP-Dienstleistungen entlasten Beschäftigte nachhaltig, steigern deren Wohlbefinden und fördern eine gesunde Work-Life-Balance. Sie erhalten die Arbeitskraft der Mitarbeitenden und stärken deren Bindung an das Unternehmen – wer unterstützt wird, bleibt. Außerdem senken sie Fehlzeiten, Ausfallkosten und Unfallzahlen. EAPs sind somit ein starkes Zeichen der Fürsorge eines Unternehmens für seine Mitarbeitenden und begleiten außerdem den Wandel von Organisationen: Aus Human Resources wird People & Culture.

3 Beschäftigte binden zu wollen, ist keine Manipulation

Das Bestreben von Unternehmen, ihre Mitarbeitenden an sich zu binden, ist in jüngster Zeit vereinzelt in die Kritik geraten. Das geht bis hin zu der provokativen These, Mitarbeitendenbindung sei Manipulation und in letzter Konsequenz eine Einschränkung persönlicher Freiheit. Menschen sollten sich ihre Arbeitgebenden aussuchen und jederzeit ohne schlechtes Gewissen wieder verlassen dürfen, sobald sich ihnen anderswo bessere Chancen böten, heißt es dann. Dahinter steckt oft ein libertäres Menschenbild, das Grundtatsachen unseres Zusammenlebens verkennt. Menschen wollen sich binden – sie möchten lediglich nicht von anderen abhängig sein. Und obwohl für die meisten Menschen Freiheit der höchste Wert ist, brauchen wir alle genauso sehr Sicherheit, Verlässlichkeit und Zugehörigkeit.

Aus dem privaten Umfeld kennen wir es: Ein Mensch, der stets nur auf seine Freiheit pocht, aber wenig verbindlich ist und Absprachen mal einhält und mal nicht, gehört nicht immer zu unseren besten Freund*innen. Noch weniger können sich wohl die meisten von uns eine solche Person als Lebenspartner*in vorstellen. Verbindlichkeit zählt für eine Beziehung zu den Grundbedingungen. Intuitiv wissen wir: Freiheit und Bindung sind kein Widerspruch, sondern sie ergänzen sich. Im besten Fall befinden sie sich in einer gesunden Balance: Ein Mensch besitzt einerseits genügend Freiräume für seine persönliche Entfaltung, unternimmt andererseits aber auch genug, um seine Beziehungen zu stärken. Denn wenn man sich um Beziehungen nicht kümmert, verkümmert sie.

Erst frei von Belastungen entfalten Menschen ihr volles Potenzial

Nach dem englischen Philosophen Isaiah Berlin (1909–1997) hat Freiheit stets zwei Seiten: eine positive und eine negative. Positive Freiheit meint Handlungsfreiheit und damit die Freiheit, unsere Persönlichkeit zu entfalten. Es ist die Freiheit „zu“ etwas. Negative Freiheit meint, frei zu sein von Belastungen und Einschränkungen, von Bevormundung und Unterdrückung. Das ist die Freiheit „von“ etwas. Positive Freiheit setzt negative Freiheit voraus: Erst wenn wir frei sind von sozialer Ungerechtigkeit, Existenzsorgen, psychischen Belastungen oder Abhängigkeit von anderen, können wir uns im positiven Sinn frei entfalten. Genau hier kann zeitgemäßes Personalmanagement in Unternehmen ansetzen. Es gilt, Beschäftigte von dem zu befreien, was sie hindert, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Hier geht es also um die Voraussetzung zur Potenzialentfaltung. Diese zu schaffen, ist keine Gängelung, sondern die beste Unterstützung, die ein Mensch bekommen kann. Auf diese Weise wird gleichzeitig die Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden gestärkt. Das ist keine Manipulation. Wer mich unterstützt und mir den Rücken freihält, der manipuliert mich nicht, sondern schafft im Gegenteil die nötige Voraussetzung für mich, mein Talent zu entfalten und mich für Unternehmensziele zu engagieren. Meine Gegenleistung sind dann Loyalität und Engagement. Aber Achtung: Dies darf kein Spiel mit verdeckten Karten sein! Offenheit und Augenhöhe unterscheiden ein veraltetes Verständnis der Loyalität von zeitgemäßer Mitarbeitendenbindung.

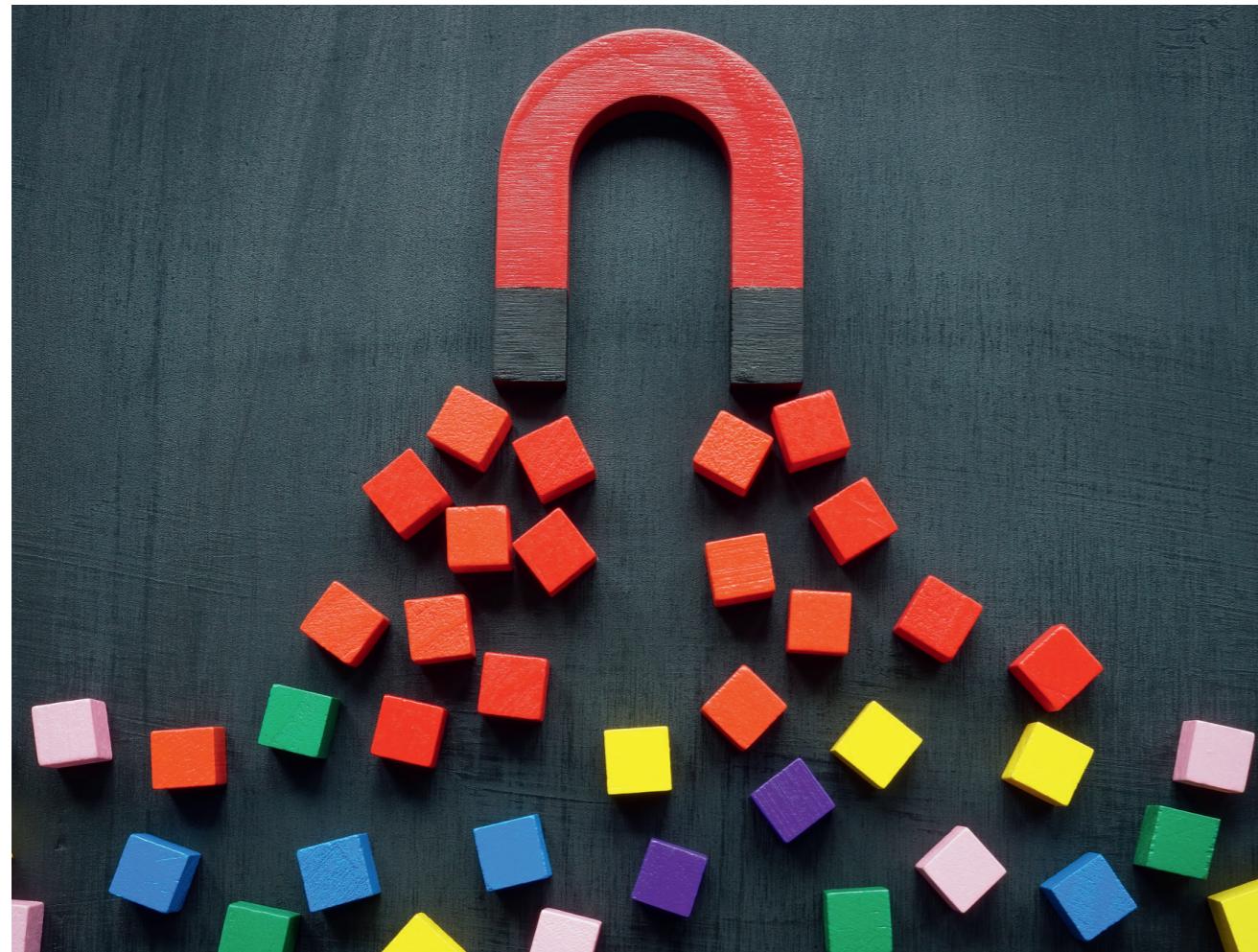
Das Prinzip der Reziprozität – Grundlage für Mitarbeitendenbindung

Modernes Personalmanagement geht offen auf Talente zu und sagt: „Wir sind an einer langfristigen Zusammenarbeit mit dir interessiert. Wir würden gerne sehen, dass du dich an dieses Unternehmen bindest. Dafür sind wir bereit, einiges zu tun. Dies sind auf der anderen Seite unsere Erwartungen an dich.“ Das bedeutet Augenhöhe, so ist man in einem Dialog. Beiden Seiten ist klar, dass die Balance stimmen muss. Auch so etwas kennen wir alle aus dem privaten Umfeld: Wer seit Jahren Umzugshelfer*in für den gesamten Freundeskreis ist, bei einem eigenen Umzug dann jedoch feststellen muss, dass angeblich niemand Zeit hat zu helfen, wird zu Recht enttäuscht sein. Psychologie und Soziologie sprechen hier vom Prinzip der Reziprozität. Diese Gegenseitigkeit oder Wechselbezüglichkeit stellt ein Grundprinzip menschlichen Handelns dar. Ohne Reziprozität funktionieren zwischenmenschliche Beziehungen nicht – egal ob in der Familie, im Freundeskreis, in Organisationen oder der gesamten Gesellschaft.



Unternehmen als Gestaltende des Zusammenhalts zwischen Menschen

Zahlreiche Studien auf Basis der Neurowissenschaft bezeichnen Bindung als eines der Grundbedürfnisse des Menschen. Oft wird es sogar als das Bedürfnis Nr. 1 herausgestellt. Ohne Bindung ist es mit Leistung, Kreativität und Potenzialentfaltung nicht weit her. Der Mensch braucht eine verlässliche Basis. Unternehmen tun daher gut daran, in Bindungen zu Menschen zu investieren. Ganzheitlich verstanden ist Mitarbeitendenbindung kein bloßer Opportunismus. Natürlich ist ein Unternehmen auf qualifizierte Beschäftigte angewiesen. Ohne Frage ist es auch in vielen Branchen und Regionen schwieriger geworden, Fachkräfte zu halten und Abwerbungsversuchen etwas entgegenzusetzen. Diese äußerer Zwänge dürfen das Thema Mitarbeitendenbindung jedoch nicht zu sehr dominieren. Unternehmen, die sich als Gestaltende des Zusammenhalts zwischen Menschen verstehen, können gegenüber Talenten selbstbewusst auftreten. Umsomehr, wenn sie über ein Paket von Unterstützungsleistungen verfügen, mit denen sie auf Mitarbeitendenbeziehungen einzahlen. Hier kommen Employee Assistance Programs ins Spiel. Interessanterweise haben sie ihren Ursprung in den USA, wo Freiheit großgeschrieben wird.



4 Interkulturelle Perspektiven der Mitarbeitendenbindung

Interkulturelle Vergleiche sind überaus hilfreich, um die Bedürfnisse und Erwartungen von Beschäftigten im eigenen Land besser zu verstehen und passgenaue Personalstrategien auf den Weg zu bringen. Dieser Abschnitt wirft einen Blick auf die Mitarbeitendenbindung und Rolle von Employee Assistance Programs in Deutschland, dem Vereinigten Königreich, den Vereinigten Staaten und Japan. Allen vier Arbeitskulturen gemeinsam ist eine stark ausgeprägte Leistungsorientierung. Gleichzeitig gibt es zwischen den Kulturen signifikante Unterschiede im Hinblick auf das Bedürfnis nach Freiheit/Individualität auf der einen Seite und Sicherheit/Risikovermeidung auf der anderen Seite. Das macht diesen Vergleich besonders spannend.

Die USA sind eine der individualistischsten Kulturen weltweit. Persönliche Freiheit und Selbstverwirklichung stehen an oberster Stelle. Das Vereinigte Königreich weist im Vergleich eine annähernd gleich hohe Freiheitsorientierung auf. Gleichzeitig waren hier jedoch die Werte der Arbeiterbewegung prägender als jenseits des Atlantiks. Das zeigt sich unter anderem in einem steuerfinanzierten, kostenlosen Gesundheitswesen für alle. Deutschland ist ebenfalls überdurchschnittlich freiheitsorientiert und individualistisch, jedoch etwas weniger als USA und UK. Eigenverantwortung und persönliche Ziele sind den Menschen bei uns wichtig, gleichzeitig existiert aber auch ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale Verantwortung. In Japan schließlich haben Zusammenhalt und soziale Harmonie einen sehr viel höheren Stellenwert als individuelle Freiheit.

Auch das Bedürfnis nach Sicherheit ist in Japan sehr hoch. Unbekannte Situationen werden als bedrohlich empfunden, und es gibt strikte Regeln, um Unsicherheiten zu minimieren. Deutschland ist ebenfalls eine Hochburg der Unsicherheitsvermeidung. Bei uns wird Wert auf Planung, Struktur und Regelkonformität gelegt, um Ungewissheiten zu reduzieren. Selbst wenn das nicht so stark ausgeprägt ist wie in Japan, lässt sich klar sagen: Menschen in Deutschland streben nach Sicherheit! Anders UK und USA: Hier besteht eine höhere Toleranz gegenüber Unsicherheit und Ambiguität. Es gibt weniger Regeln und man steht Veränderungen generell aufgeschlossener gegenüber¹. Wie wirken sich diese kulturellen Unterschiede nun auf Vorgehensweisen bei der Mitarbeitendenbindung aus?

¹ Für einen noch detaillierteren interkulturellen Vergleich gibt es online ein kostenloses Tool von The Culture Factor Group unter <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>

Interkulturell unterschiedliche Ansätze bei der Mitarbeitendenbindung

In den USA ist Mitarbeitendenbindung stets stark leistungsbezogen. Unternehmen bieten diverse Boni, Aktienoptionen und Benefit-Pakete. Sie wollen die Besten belohnen und halten. Zudem spielt es eine große Rolle, herausragende Leistungen öffentlich zu würdigen. Das ist uns kulturell eher fremd. Im UK liegt der Fokus der Mitarbeitendenbindung sehr auf der Förderung von Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz. Beschäftigte bleiben dort, wo sie sich in ihrer Einzigartigkeit willkommen fühlen. In Japan dagegen ist Mitarbeitendenbindung traditionell durch garantiert lebenslange Beschäftigung und hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgebenden geprägt. Obwohl sich dies in den letzten Jahren abgeschwächt hat, setzen japanische Unternehmen weiterhin auf umfassende betriebliche Sozialleistungen, zahlreiche firmeneigene Trainingsprogramme und eine enge soziale Einbindung der Mitarbeitenden.

In Deutschland schließlich steht das Thema Mitarbeitendenbindung häufig im Kontext des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels. Unternehmen setzen verstärkt auf flexible Arbeitszeitmodelle, kontinuierliche Weiterbildung und eine ausgewogene Work-Life-Balance, um Mitarbeitende langfristig zu halten. Zudem betont man bei uns gerne die Bedeutung einer positiven Führungskultur. Auf das ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis der Menschen in Deutschland wird interessanterweise noch eher wenig reagiert, wenn es um die Förderung von Loyalität geht.



Die Rolle von Employee Assistance Programs zur Loyalitätsförderung

Employee Assistance Programs haben die längste Tradition in den USA. Sie sind zwischen New York und Los Angeles in jedem größeren Unternehmen selbstverständlich. Das hängt auch damit zusammen, dass es dort weniger staatliche Sozialleistungen gibt als bei uns. In der hoch individualistischen US-Kultur legt man bei EAP-Dienstleistungen großen Wert auf individuelle Betreuung und maßgeschneiderte Lösungen für Mitarbeitende. Das kann durchaus ein Vorbild für Deutschland sein, schließlich sind wir ebenfalls ausgeprägt individualistisch. Auch im Vereinigten Königreich sind EAPs bereits stärker verbreitet als bei uns. Die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz ist hier oft ein erklärtes Ziel, und es wird großen Wert auf Beratung gelegt. In Japan beginnen die Unternehmen mit dem Wandel der Arbeitswelt und dem steigenden Bewusstsein für psychische Gesundheit gerade erst, EAPs einzuführen. Stressbewältigung steht dabei oft im Mittelpunkt. Die Programme werden an die Werte der japanischen Gesellschaft angepasst, wobei der Gemeinschaftsaspekt betont wird. Insofern gibt es in Japan eher Kurse für Gruppen als individuelle Beratung. Bei uns in Deutschland liegen Employee Assistance Programs im Trend und verbreiten sich gerade immer mehr. Hinter den Vorreitern in den USA und im UK brauchen sich viele deutsche Unternehmen längst nicht mehr zu verstecken. Für einige Firmen ist das Thema allerdings auch immer noch Neuland. Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind hierzulande häufig die Schwerpunkte. Auch Lebenslagencoaching setzt sich zunehmend durch. Andere Themen, bei denen EAP-Dienstleistungen unterstützen können, etwa die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf, rücken erst langsam in den Fokus.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Unternehmen in den USA und im UK bereits wesentlich stärker auf Employee Assistance Programs setzen als in Deutschland, um Beschäftigte dauerhaft zu binden. Da sich beide Kulturen durch einen hohen Wettbewerbsdruck und eine ausgeprägte Cost-Cutting-Mentalität auszeichnen, ist davon auszugehen, dass sich EAPs für die Unternehmen auszahlen. Aus den USA stammt schließlich auch ein aus dem Marketing entlehntes Framework, das dabei hilft zu verstehen, warum Unterstützungsprogramme für Mitarbeitende auf deren Loyalität einzahlen: Es geht um „Moments that Matter“.

5 Moments that Matter: Unterstützung, die Eindruck hinterlässt

„Moments that Matter“ in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen sind entscheidende Ereignisse, die das Engagement, die Zufriedenheit und die Bindung von Beschäftigten maßgeblich beeinflussen. Solche Schlüsselmomente fließen wesentlich stärker in die Bewertung des Unternehmens seitens der Mitarbeitenden ein als das, was an einem gewöhnlichen Arbeitstag geschieht. Während sich Menschen an Freude am Job oder auch materielle Belohnungen schnell gewöhnen, prägen sich ihnen besondere Momente tief ein.

Jede lebendige Beziehung braucht ab und zu besondere Momente. Wenn wir uns in einer Partnerschaft oder Freundschaft allein auf alltagspraktische Gemeinsamkeiten beschränken und rein sachlich miteinander kommunizieren, wird die Beziehung eher steril sein und irgendwann vielleicht sogar enden. Es braucht nicht-alltägliche Erlebnisse, um für jene positiven Emotionen zu sorgen, die eine Beziehung festigen. Gemeinsame Unternehmungen oder Entdeckungen machen eine Partnerschaft oder Freundschaft erst zu dem, was sie ist. Tatsächlich ist es sogar so, dass Menschen eine Beziehung, ihr Verhältnis zu einer Gruppe oder ihre eigene Biografie viel stärker anhand besonderer Momente bewerten als aufgrund ihrer normalen Alltagserfahrung. Das brachte die psychologische Forschung des Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann (1934–2024) ans Licht.

So formulierte Kahnemann etwa die sogenannte Peak-End-Rule: Menschen bewerten eine Erfahrung nicht anhand ihres gesamten Verlaufs, sondern erinnern sich vor allem an zwei Schlüsselmomente: den emotional intensivsten Punkt (den „Peak“) und das Ende der Erfahrung. Bei einem Urlaub zum Beispiel wird die Erinnerung daran stärker von einem außergewöhnlichen Erlebnis (z. B. einer großartigen Wanderung) oder einem unangenehmen Ende (z. B. einem verpassten Flug) geprägt als von den gewöhnlichen Momenten dazwischen. Die psychologische Forschung konnte außerdem belegen, wie sehr Menschen dazu neigen, bedeutende Ereignisse in ihrer eigenen Lebensgeschichte hervorzuheben. Dagegen werden Umstände, die jahrelang den Alltag prägten, häufig vergessen, wenn sie keine besondere emotionale Qualität hatten².

Moments that Matter als Konzept im Kundenbeziehungsmanagement

Kahnemanns Erkenntnisse machte sich vor einigen Jahren das Marketing zunutze und prägte den Begriff „Moments that Matter“ (MTM). Gemeint sind damit entscheidende Momente in der Customer Journey, die prägend sind für die Wahrnehmung des Unternehmens seitens der Kundschaft. Solche Momente beeinflussen maßgeblich die Loyalität einzelner Kund*innen. Obwohl die genaue Herkunft des Begriffs nicht nachzuverfolgen ist, hat er sich im Laufe der Zeit als zentrales Konzept im Kundenbeziehungsmanagement etabliert. Innerhalb der Customer Journey sind Moments that Matter kritische Touchpoints, an denen Kund*innen mit einer Marke in Kontakt sind. Diese Momente bieten Unternehmen die Gelegenheit, positive Erlebnisse zu programmieren, um die Kund*innenbindung gezielt zu stärken.

Effektives Loyalitätsmanagement konzentriert sich darauf, solche Schlüsselmomente zu identifizieren und zu gestalten. Ein Beispiel ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen auf Beschwerden oder Supportfälle reagiert. Ein prompter, freundlicher und kompetenter Service hinterlässt hier einen positiven Eindruck. Kund*innen fühlen sich dadurch gesehen, wertgeschätzt und bei dem Unternehmen gut aufgehoben. Solche Schlüsselerlebnisse an Touchpoints prägen die Wahrnehmung einer Marke wesentlich stärker als der tägliche Umgang mit dem Produkt. Deshalb verlieren Marken oft Kund*innen trotz hervorragender Produkte. Gerade in Deutschland denken viele Unternehmen immer noch sehr vom Produkt und der Qualität her, während in Nordamerika und Asien bereits stärker gesehen wird, wie wichtig auch das Markenerlebnis und ein perfekter Service für die Loyalität der Kundschaft sind.

Übertragung des Konzepts auf HR und Mitarbeitendenbindung

Seit einigen Jahren wird das Konzept der Moments that Matter auch auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Beschäftigten übertragen. Hierbei werden Schlüsselmomente an Touchpoints identifiziert, die für die Zufriedenheit, Bindung und Produktivität der Mitarbeitenden entscheidend sind. Diese Momente müssen sich nicht unbedingt aus der unmittelbaren beruflichen Tätigkeit ergeben, sondern können auch und gerade in das Privatleben ausstrahlen. Beispiel: Eine Mitarbeiterin hat ihr erstes Kind bekommen. Das Unternehmen überrascht sie mit einer kleinen Feier im Kolleg*innenkreis am Freitagnachmittag. Es gibt ein gemeinsames Kuchenessen und als symbolisches Geschenk Babyspielzeug mit dem Firmenlogo. Das Team wurde eingebunden und hat eine persönliche Karte vorbereitet. Die Feier verbindet den Zusammenhalt im Team mit einem freudigen privaten Ereignis und zeigt der Mitarbeiterin, dass ihre Lebensereignisse von Führungskräften und Kolleg*innen wahrgenommen werden. Sie fühlt sich als Mensch gesehen und geschätzt.

2 Wer sich für Daniel Kahnemanns Forschung zu solchen Themen näher interessiert, dem sei sein Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ empfohlen.

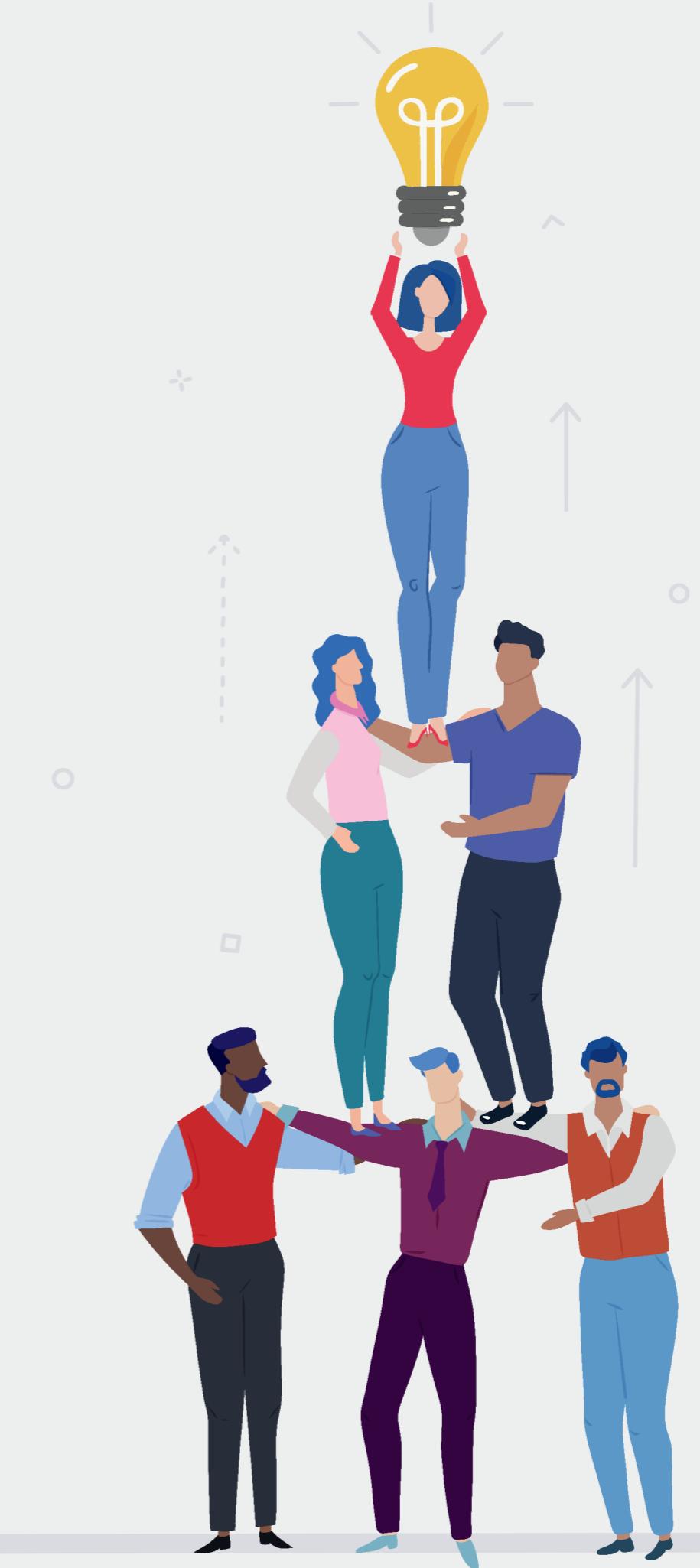
Solche Momente haben das Potenzial, die Wahrnehmung des Arbeitgebenden seitens der Mitarbeitenden nachhaltig positiv zu beeinflussen. Analog zur Customer Journey gilt: Schlüsselerlebnisse an Touchpoints prägen das Bild des Arbeitgebenden wesentlich stärker als Erfahrungen bei der täglichen Arbeit. Mit anderen Worten: Läuft im Büro oder in der Produktionshalle alles glatt und macht die Arbeit Spaß, nehmen Beschäftigte das oft als selbstverständlich hin. Wird jedoch auf freudige oder traurige Ereignisse eingegangen oder hilft der Arbeitgebende in einer herausfordernden Lebenssituation schnell, empathisch und unbürokratisch, so wird dies ein prägender Moment der Mitarbeitendenreise.

Wie Employee Assistance Programs für bedeutsame Momente sorgen

Employee Assistance Programs (EAP) können bei der Gestaltung solcher entscheidenden Momente eine zentrale Rolle spielen. Sie bieten Mitarbeitenden Unterstützung in sehr unterschiedlichen Lebenssituationen, sei es Entlastung bei der Kinderbetreuung, sofortige Beratung und Hilfe bei plötzlich eintretenden Pflegesituationen in der Familie oder Coaching in herausfordernden Lebenslagen wie Trennung oder Überschuldung. EAP-Dienstleistungen sind positive Touchpoints zu Mitarbeitenden, an denen sie sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Solche Erfahrungen fließen in hohem Maß in die Bewertung des Arbeitgebenden ein, was die Bindung an das Unternehmen nachhaltig stärkt.

Eine große Chance bietet hier nicht zuletzt das in Deutschland im interkulturellen Vergleich stark ausgeprägte Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung, verlässlicher Struktur und Risikominimierung. Die meisten Menschen in Deutschland mögen keine Überraschungen und fürchten das Chaos. Wenn dann die Kita wieder einmal überraschend geschlossen hat und der Arbeitgebende gemeinsam mit dem EAP-Partnerunternehmen die Situation „retten“ kann, ist die Erleichterung groß – und ein emotional bedeutender Moment hat sich ergeben. Allein das Wissen, dass auf den Arbeitgebenden in einem solchen und anderen Notfällen Verlass ist und dieser Unterstützung verlassen wird, wirkt auf Menschen mit hoher Unsicherheitsvermeidung beruhigend und stärkt ihre Bindung an das Unternehmen.

Der folgende Abschnitt widmet sich Fallbeispielen, wie sich aus EAP-Dienstleistungen Moments that Matter ergeben, die zur Loyalität von Beschäftigten beitragen.



6 EAP ganz konkret: Praxisbeispiele für einprägsame Erfahrungen

Nahezu sämtliche EAP-Dienstleistungen bieten die Chance, für Moments that Matter zu sorgen. Schließlich handelt es sich dabei durchweg um freiwillige Leistungen des Arbeitgebenden, die von den Beschäftigten nicht erwartet werden und sie in vielen Fällen positiv überraschen. Bei awo lifebalance teilen wir EAP-Dienstleistungen in die drei Hauptkategorien Kinderbetreuung, Pflege und Lebenslagencoaching ein, wobei wir zunehmend auch Servicepakte designen, die Leistungen sämtlicher Kategorien anhand der Employee Experience miteinander verknüpfen. Dieser Abschnitt stellt Ihnen jeweils ein Fallbeispiel aus den drei Hauptkategorien vor.

Beginnen wir mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und speziell der Kinderbetreuung, dem in Deutschland aktuell bekanntesten und verbreitetsten Tätigkeitsfeld von Employee Assistance Programs.

Betreutes Spielzimmer zur flexiblen Kinderbetreuung am Arbeitsplatz

In Deutschland herrscht ein eklatanter Mangel an differenzierten Betreuungslösungen. So weichen die Betreuungszeiten der Kitas und die Arbeitszeiten vieler Eltern stark voneinander ab. Verlässliche Kinderbetreuung ist aufgrund von Personalmangel zudem in vielen Kitas nicht mehr gegeben. Doch auch individuelle Kinderbetreuung seitens der Großeltern oder anderer Betreuungspersonen kann kurzfristig ausfallen, zum Beispiel aufgrund von Krankheit. Zudem haben viele Beschäftigte keine Großeltern oder Verwandte vor Ort, auf deren Hilfe sie im Notfall zählen können.

Die Folgen sind Stress und Planungsunsicherheit bei den Eltern auf Kosten von Gesundheit und Leistungskraft. Flexible Kinderbetreuung am Arbeitsplatz ist ein freiwilliges Angebot von Arbeitgebenden in Zusammenarbeit mit einem EAP-Dienstleister wie awo lifebalance, das hier kurzfristig für Entlastung sorgt. Eltern erhalten mehr Sicherheit und können gelassener mit unvorhergesehenen Situationen in der Kinderbetreuung umgehen.

Ein besonders innovatives Konzept für die flexible Kinderbetreuung am Arbeitsplatz ist das betreute Spielzimmer, wie folgendes Praxisbeispiel zeigt³:

Jana Meier, die alleinerziehend ist und bei einem Mittelständler der Bauindustrie arbeitet, erfährt kurzfristig, dass die Kita wegen Krankmeldung mehrerer Erzieher*innen den Rest der Woche geschlossen bleibt. Sie wird ihren 4-jährigen Sohn Paul dort also nicht betreuen lassen können. Ausgerechnet diese Woche! Jana hat bis Ende der Woche ein wichtiges Projekt abzuschließen. Zum Glück hat der Arbeitgebende ein Spielzimmer, das durch den EAP-Dienstleister awo lifebalance betrieben wird. Sie ruft bei der Hotline von awo lifebalance an und meldet Paul zur Betreuung an. Den Rest der Woche nimmt sie Paul im Auto mit zur Arbeit, worüber sich der kleine Mann riesig freut. Auf dem Firmengelände hat Janas Arbeitgebender im Erdgeschoss eines Gebäudes ein Spielzimmer eingerichtet. Es ist mit Spielzeugen, Spielen und Mobiliar kindgerecht ausgestattet und lässt sich zu einem schönen Spielplatz im Freien hin öffnen. Als Jana mit Paul im Spielzimmer eintrifft, wird sie dort von Beate Richter begrüßt. Die Betreuungskraft ist im Auftrag von awo lifebalance an diesem Tag die Betreuungsperson im Spielzimmer. Dank der erfahrenen Betreuungsperson erleben Paul und drei weitere Kinder am Vormittag eine schöne Zeit bei pädagogisch wertvollen Spielen. Am Mittag wird Paul von Jana abgeholt und beide gehen gemeinsam zum Essen in die Kantine. Das Projekt kann so gut und fristgerecht abgeschlossen werden und Paul hat eine neue Erfahrung gemacht. Eine Triple-win-Situation: Paul hat etwas Neues gelernt, Jana kann in Ruhe das Projekt abschließen, das Unternehmen hat keine Ausfallzeit.

Jana Meier konnte sich auf ihren Arbeitgebenden verlassen. Groß war ihre Erleichterung, als sie nach dem Anruf der Kita sofort wusste, dass ihr wichtiges Projekt nicht gefährdet war und sie Paul im Spielzimmer betreuen lassen konnte.



³ Aus persönlichkeits- und datenschutzrechtlichen Gründen sind sämtliche folgende Beispiele anonymisiert und die jeweiligen Protagonist*innen (einschließlich deren Namen) frei erfunden. Die Szenarien basieren jedoch alle auf realen Fällen aus der Praxis von awo lifebalance.

Pflegende Beschäftigte erhalten Unterstützung und können im Job bleiben

Bis zu acht Millionen Privatpersonen in Deutschland kümmern sich zu Hause um pflegebedürftige Angehörige. Etwa zwei Drittel von ihnen sind berufstätig, mehr als ein Viertel sogar in Vollzeit. In der Mehrzahl handelt es sich um Frauen. Die meisten Pflegenden helfen nicht allein bei der Grundpflege, sondern übernehmen auch Hausarbeit für die zu Pflegenden, machen für sie Besorgungen oder begleiten sie zu Arztpraxen. Das alles kostet viel Zeit und Kraft. Manche pflegenden Berufstätigen haben selbst auch noch schulpflichtige Kinder oder Kinder in der Ausbildung. Sie sind durch Beruf, Pflege und Familie vielfach belastet.

Die meisten Angehörigen trifft das Thema Pflege unvorbereitet. Da ist es gut, wenn Beschäftigte bei einem Pflegefall unter An- oder Zugehörigen direkt die Hotline eines EAP-Dienstleisters wie awo lifebalance anrufen können. Von dort wird umgehend alles Wichtige auf den Weg gebracht. So war es auch im folgenden Fall.

Sabine Weber arbeitet bei einem Logistikkonzern und lebt mit ihrem Mann und dessen 17-jähriger Tochter aus einer früheren Ehe in einem großzügigen Einfamilienhaus. In einer Einliegerwohnung wohnt Gerhard, ihr 81-jähriger verwitweter Vater. Gerhard ist im frühen Stadium einer Demenzerkrankung, kann seinen Alltag jedoch noch gut selbstständig bewältigen. Eines Morgens stürzt Gerhard auf dem letzten Absatz der Treppe und erleidet einen Oberschenkelhalsbruch und eine schwere Gehirnerschütterung. Während des Krankenhausaufenthalts und der anschließenden Reha kommt es bei Gerhard zu einem Demenzschub und dem dauerhaften Verlust vieler seiner Fähigkeiten. Plötzlich ist Sabine Weber mit der Tatsache konfrontiert, dass ihr Vater Pflege benötigen wird. Sie ruft die Hotline von awo lifebalance an und erhält für den übernächsten Tag einen Beratungstermin per Videocall bei einer Fachberaterin. Wie soll es für Gerhard nach der Reha weitergehen? Die Fachberaterin spielt mit Sabine sämtliche Möglichkeiten durch, einschließlich der Frage, wie sich Pflege und Beruf bestmöglich vereinbaren lassen. Sabine sähe ihren Vater lieber zu Hause gepflegt als in einer Einrichtung, ist jedoch unsicher, ob sie ihrem Mann und dessen Tochter damit nicht zu viel zumutet. Die Fachberaterin schlägt eine Familienkonferenz zur Pflege vor, bei der diese Frage unter professioneller Moderation geklärt werden soll. Es zeigt sich in dem Gespräch, dass alle die häusliche Pflege befürworten. awo lifebalance vermittelt nun einen Pflegedienst und berät außerdem zu sinnvollen baulichen Veränderungen im Haus.

Mittlerweile weiß Sabine dank der Pflegeberatung, wie sie einen Pflegegrad für ihren Vater beantragt. Als sie von der Fachberaterin schließlich noch erfährt, dass es bei ihrem Arbeitgebenden ein Pflegenetzwerk gibt, das von den Expert*innen von awo lifebalance moderiert wird, freut sie sich sehr und lässt sich direkt dafür anmelden. Hier kann sie sich mit anderen Betroffenen direkt austauschen und alle sich gegenseitig stützen.

Dank EAP wurde Sabine Weber durch den gesamten Prozess begleitet, den ein Pflegefall in der Familie mit sich bringt. Sie wusste stets, was die nächsten Schritte sein würden. Es wurden ihr dadurch Ängste genommen und Stress kam gar nicht erst auf. Sabine Weber ist sich heute noch bewusst, dass dieses Maß an Unterstützung seitens des Arbeitgebenden nicht selbstverständlich ist. Als sie kürzlich von einer Headhunterin angerufen wurde, teilte sie dieser direkt mit, sich bei ihrem jetzigen Arbeitgebenden gut aufgehoben zu fühlen und nicht wechseln zu wollen.



Lebenslagencoaching und haushaltsnahe Dienstleistungen nach Trennung

Es gibt Fälle, die selbst langjährige EAP-Profis für einen Augenblick betroffen machen. So kommt es immer wieder vor, dass Menschen kurzfristig und ohne Vorankündigung von ihren Partner*innen verlassen werden, obwohl das Paar kleine Kinder hat. Glücklicherweise können die Betroffenen hier oft gut aufgefangen werden. Ein Praxisbeispiel:

Frank Fischer arbeitet bei einem Unternehmen der Metallindustrie. Mit seiner Partnerin Heike und drei gemeinsamen Kindern im Alter von neun, fünf und drei Jahren lebt er in einer Erdgeschosswohnung mit Gartenanteil am Stadtrand. Heike arbeitet stundenweise von zu Hause aus und hat sich während der letzten Jahre hauptsächlich um die Kinderbetreuung gekümmert.

Ab und zu kommen die Kinder zu Franks Eltern, die Frührentner*in sind und im Nachbarort leben. Als Frank eines Abends nach der Spätschicht nach Hause kommt, findet er die Wohnung leer vor.



Schranktüren und Schubladen stehen offen. Frank glaubt zuerst an einen Einbruch. Dann findet er auf dem Wohnzimmertisch einen Zettel mit einer Notiz: Heike hat Frank verlassen. Sie hat ihre wichtigsten persönlichen Sachen zusammengepackt und die Kinder zu Franks Eltern gebracht.

Wo Heike jetzt ist, erfährt Frank nicht. Sofort fährt er zu seinen Eltern und den Kindern, die alle noch im Unklaren sind, was geschehen ist. Am nächsten Morgen ruft Frank bei seinem Arbeitgebenden an, schildert die Situation und gibt an, durch die akute Situation nicht arbeitsfähig zu sein. Die Personalerin am Telefon gibt Frank die Nummer der Hotline von awo lifebalance und bittet ihn, dort anzurufen. Der EAP-Dienstleister organisiert nach Franks Anruf zunächst eine Notfallbetreuung für die drei Kinder. Frank erhält gleichzeitig das Angebot eines Lebenslagencoachings, um die Situation zu verarbeiten und praktische nächste Schritte zu besprechen. Frank nimmt das Angebot gerne an und erhält kurzfristig einen Termin für ein erstes von mehreren Gesprächen per Videocall. Nach wenigen Tagen hat der EAP-Dienstleister auch eine Haushalts- und Gartenhilfe organisiert, damit Frank mit der Wohnungs-, Wäsche- und Gartenpflege nicht allein ist. Nachdem Frank seine Arbeitskolleg*innen eingeweiht hat, sprechen diese sich untereinander ab, wie sie ihm ebenfalls helfen können. Dank einer Kindertagespflege und professioneller Betreuung können die Kinder den ersten Schock der Trennung von der Mutter gut verarbeiten. Zurück zur Normalität wird es jedoch noch ein langer Weg sein. Nicht alle Fälle im Lebenslagencoaching sind so dramatisch – und doch sind traumatische Ereignisse in der Familie absolut keine Seltenheit. Wenn der Arbeitgebende dann nicht nur empathisch reagiert, sondern auch psychologische und praktische Unterstützung bieten kann, machen Mitarbeitende bei allem Schmerz auch eine positive Erfahrung. Sie erleben, dass ihnen das Unternehmen neben einem attraktiven Arbeitsumfeld auch Sicherheit und Unterstützung bietet.

Bei awo lifebalance bekommen wir immer wieder Dankesschreiben weitergeleitet, in denen Beschäftigte mit oft berührenden Worten würdigen, dass sie sich in einer der schwierigsten Situationen ihres bisherigen Lebens auf den Arbeitgebenden verlassen konnten und nicht alleingelassen wurden.

7 Fazit

Auch wenn die Arbeitswelt flexibler wird und die Loyalität von Beschäftigten vielerorts zu sinken scheint, wünschen sich Mitarbeitende neben Freiheit und Entwicklungsmöglichkeiten nach wie vor auch Sicherheit und verlässliche zwischenmenschliche Beziehungen.

Dies gilt besonders für Deutschland, wo wir im interkulturellen Vergleich eher Unsicherheitsvermeider sind. Unternehmen, die ihren Beschäftigten Sicherheit, Verlässlichkeit und Zugehörigkeit vermitteln, können diese damit effektiv an sich binden. Das ist keine Manipulation, solange Offenheit und Augenhöhe herrschen und wechselseitige Erwartungen geklärt sind. Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und wollen lediglich nicht abhängig sein. Zeitgemäße Mitarbeitendenbindung ergibt sich besonders aus Moments that Matter innerhalb der Employee Experience. Schlüsselerlebnisse und besondere Momente prägen das Bild, das sich Mitarbeitende vom Arbeitgebenden machen, wesentlich stärker als Erfahrungen bei der täglichen Arbeit. Employee Assistance Programs (EAP) können eine zentrale Rolle dabei spielen, bedeutsame Momente zu generieren. Sie bieten Mitarbeitenden Unterstützung bei der Kinderbetreuung, bei plötzlich eintretenden Pflegefällen, in herausfordernden Lebenslagen wie z. B. Trennung, Krankheit und Tod und bei vielem mehr an. EAPs ermöglichen Touchpoints zu Mitarbeitenden, an denen sie sich gesehen, wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Solche positiven Erfahrungen fließen in hohem Maß in die Bewertung des Arbeitgebenden ein und stärken die Bindung an das Unternehmen.



Die awo lifebalance GmbH (gegründet 2006) ist eine sozial nachhaltige Dienstleisterin für Arbeitgeber*innen, die ihre Mitarbeiter*innen darin unterstützen, Leben und Beruf in Einklang zu bringen.

Hierzu bieten wir Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen in den Bereichen der Kinderbetreuung und Pflege, der haushaltsnahen Dienstleistungen und des Lebenslagencoachings und der psychosozialen Beratung an. Weitere Betreuungsangebote wie betriebliche Ferienbetreuung vor Ort (Ferienspiele), Online-Ferien-Beschäftigung, Inhouse-Kinderbetreuung bei Fortbildungen, Veranstaltungen und Kongressen sowie betrieblich unterstützte Kindernotfallbetreuung ergänzen unser Angebot zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Unsere awo lifebalance Academy rundet unser Angebot mit Online-Seminaren zu verschiedenen Themenbereichen ab.

Eigentümer der awo lifebalance GmbH sind die 30 Bezirks- und Landesverbände und der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Deutschland. Zu unseren Kunden zählen neben zahlreichen AWO Gliederungen vornehmlich große und mittelständische Unternehmen, (Bundes-)Behörden und DAX-40-Konzerne. Insgesamt sind wir Servicedienstleisterin für über eine Million Mitarbeiter*innen unserer Kund*innen.