

# Chancen und Grenzen innerbetrieblicher Begleitungen von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen



‘Mehr zu hören, als zu reden – solches lehrt uns die Natur:  
Sie versah uns mit zwei Ohren, doch mit einer Zunge nur.’  
(Gottfried Keller)

## Thematische Arbeit

Erstellt im Rahmen der Ausbildung zur betrieblichen Mentorin mit eidg. Fachausweis von:

Nicole Kopp  
lic. iur. Rechtsanwältin  
Gämpi 64  
6043 Adligenswil

Meggen und Adligenswil, 2016 - 2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><u>ZIELSETZUNG DER ARBEIT</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>THEORETISCHE GRUNDLAGEN: DIE SYSTEMISCH – KONSTRUKTIVISTISCHE SICHT</u></b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>SYSTEMISCHES DENKEN</b>	<b>5</b>
2.1.1	SOZIALE SYSTEME	7
2.1.2	AUTOPOIESIS	8
<b>2.2</b>	<b>KONSTRUKTIVISTISCHE SICHT</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b><u>DIE CHANCEN INNERBETRIEBLICHER BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN</u></b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>DIE AUSWIRKUNGEN PRIVATER BELASTUNGSSITUATIONEN DES MITARBEITERS AUF DAS BERUFLICHE UMFELD</b>	<b>10</b>
3.1.1	AUSGANGSLAGE	10
3.1.2	SYSTEME DES MITARBEITERS	11
3.1.3	FÜR DEN MITARBEITER	11
3.1.4	FÜR DIE BETRIEBSLEITUNG	12
<b>3.2</b>	<b>KONKRETER NUTZEN DER INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN</b>	<b>12</b>
3.2.1	FÜR DEN MITARBEITER	12
3.2.2	FÜR DEN BETRIEB	13
<b>3.3</b>	<b>VORAUSSETZUNGEN DER ERFOLGREICHEN INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN</b>	<b>14</b>
3.3.1	SEITENS DER BETRIEBSLEITUNG	14
3.3.2	ABGRENZUNG INNERBETRIEBLICHE BEGLEITUNG - PRIVATES COACHING	15
3.3.3	VERORDNETE INNERBETRIEBLICHE BEGLEITUNG	16
3.3.4	VERTRAULICHKEIT	16
3.3.5	ARBEITSZEIT	17
3.3.6	MÖGLICHE MASSNAHMEN	17
<b>3.4</b>	<b>SEITENS DES MITARBEITERS</b>	<b>18</b>
<b>3.5</b>	<b>SEITENS DES BETRIEBLICHEN MENTORS</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b><u>DURCHFÜHRUNG DER INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN</u></b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>FRÜHERKENNUNG DER BELASTUNGSSITUATION</b>	<b>19</b>

<b>4.2 VORGESPRÄCH</b>	<b>19</b>
<b>4.3 ZIELE VEREINBAREN</b>	<b>19</b>
<b>4.4 DER ABLAUF DER BEGLEITUNG</b>	<b>20</b>
4.4.1 ANZUWENDENDE TOOLS - THEORIE	20
4.4.2 ANZUWENDENDE TOOLS - PRAXIS	20
<b>4.5 SYSTEMISCHE FRAGEN</b>	<b>22</b>
4.5.1 FRAGEN NACH ERKLÄRUNGSVERSUCHEN FÜR EINE PROBLEMSITUATION	22
4.5.2 ZUKUNFTSFRAGEN	22
4.5.3 BEOBACHTUNGSFRAGEN	23
4.5.4 FRAGEN ZUR ANREGUNG DER EIGENEN EINSATZBEREITSCHAFT	23
<b>4.6 DIE LOGISCHEN EBENEN</b>	<b>23</b>
<b>4.7 DAS 4-SCHRITTE-MODELL</b>	<b>25</b>
<b><u>5 GRENZEN DER INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN</u></b>	
<b><u>BELASTUNGSSITUATIONEN</u></b>	<b><u>26</u></b>
<b>5.1 AUSGANGSLAGE</b>	<b>26</b>
<b>5.2 SEITENS DES BETRIEBS</b>	<b>27</b>
5.2.1 BETRIEBSGRÖSSE	27
5.2.2 FINANZIELLE MITTEL	27
5.2.3 BETRIEBSKULTUR	28
5.2.4 FLEXIBILITÄT	28
<b>5.3 SEITENS DES MITARBEITERS</b>	<b>28</b>
5.3.1 PRIVATE DAUERBELASTUNGEN	28
5.3.2 FEHLENDE KOOPERATIONSBEREITSCHAFT	29
5.3.3 PSYCHISCHE ERKRANKUNG	29
5.3.4 SUIZIDALITÄT	30
<b>5.4 SEITENS DES BETRIEBLICHEN MENTORS</b>	<b>30</b>
5.4.1 BERUFLICHE QUALIFIKATION	30
5.4.2 PERSÖNLICHE EIGNUNG	31
5.4.3 PERSÖNLICHE AUSSCHLUSSGRÜNDE	31
5.4.4 ÜBERFORDERUNG	31
<b>5.5 EXKURS BETRIEBLICHER MENTOR – INTERN ODER EXTERN</b>	<b>31</b>
<b><u>6 EVALUATION</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b>6.1 WIE KÖNNEN PRIVATE BELASTUNGSSITUATIONEN DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES MITARBEITERS BEINTRÄCHTIGEN?</b>	<b>33</b>
<b>6.2 WELCHES SIND DIE FOLGEN DIESER BEEINTRÄCHTIGUNG FÜR DEN MITARBEITER, FÜR DEN BETRIEB?</b>	<b>33</b>

<b>6.3</b>	<b>WELCHES SIND DIE VORAUSSETZUNGEN, UM INNERBETRIEBLICHE BEGLEITUNG IN EINEM BETRIEB ERFOLGREICH ZU ETABLIEREN?</b>	<b>34</b>
<b>6.4</b>	<b>WELCHE VORGEHENSWEISEN UND TOOLS EIGNEN SICH BESONDERS?</b>	<b>34</b>
<b>6.5</b>	<b>WELCHE GRENZEN SIND DER INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN GESETZT?</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>SCHLUSSWORT</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>VERZEICHNISSE</b>	<b>37</b>
<b>8.1</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>37</b>
<b>8.2</b>	<b>INTERNETVERZEICHNIS</b>	<b>38</b>
<b>8.3</b>	<b>ABBILDUNGEN</b>	<b>39</b>

## Zu meiner Person

Ich wurde am 3. Februar 1971 in Basel geboren, wo ich aufgewachsen bin. 1990 habe ich am Humanistischen Gymnasium Basel die Matura Typus A absolviert und anschliessend mein Studium der Rechtswissenschaften an der Université Miséricorde in Fribourg aufgenommen, welches ich 1995 mit dem Lizenziat abgeschlossen habe. Nach diversen Praktikas und einem Jahr als festangestellte akademische Mitarbeiterin bei der Staatsanwaltschaft Basel-Stadt habe ich 1998 das Anwaltspatent des Kantons Luzern erlangt. Von 2000 bis 2011 war ich als Angestellte respektive Partnerin in der Anwaltskanzlei Seidenhof, Luzern, tätig, mit Schwerpunkt Familienrecht. Von 2004 bis 2007 habe ich an der HSA Bern die Ausbildung zur Familienmediatorin absolviert. Seit 1. Januar 2012 bin ich Inhaberin des Büros für ‚Familiendialog – Einvernehmliche Lösungen in familiären Konflikten‘ in Luzern. Seit April 2012 absolviere ich am CZO eine Ausbildung zur innerbetrieblichen Mentorin. Im Rahmen dieser Ausbildung wurde die vorliegende thematische Arbeit erstellt.

Ich bin geschieden, habe 2 Kinder im Alter von 14 und 16 Jahren und lebe mit meinem Partner und Familie in Adligenswil.

Obwohl ich selbst eine Frau bin erlaube ich mir im Rahmen dieser Arbeit zur Vereinfachung die Benutzung der männlichen Form.

## 1 Zielsetzung der Arbeit

Erfahrungen zeigen, dass familiäre Belastungen eine direkte Auswirkung auf das berufliche Umfeld Betroffener haben können. Folgen davon sind häufig Verhaltensänderungen, reduzierte Motivation und (vorübergehender) Leistungsabfall, was im Extremfall bis zur Kündigung führen kann.

Auf dieser Grundlage möchte die Arbeit aufzeigen, welchen Nutzen innerbetriebliche Begleitung im erwähnten Kontext haben könnte und welche Grenzen ihr gesetzt sind. Im Detail soll die vorliegende Arbeit folgende Fragen beantworten:

- Wie können private Belastungssituationen die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters beeinträchtigen?
- Welches sind die Folgen dieser Beeinträchtigung für den Mitarbeiter, für den Betrieb?
- Welches sind die Voraussetzungen, um innerbetriebliche Begleitung in privaten Belastungssituationen in einem Betrieb erfolgreich zu etablieren?

- Welche Tools und Vorgehensweisen eignen sich besonders?
- Welche Grenzen sind der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen gesetzt?

## 2 Theoretische Grundlagen: Die systemisch – konstruktivistische Sicht

### 2.1 Systemisches Denken

Die heute geltende Definition des systemischen Denkens geht auf Niklas Luhmann zurück (vgl. Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 1984). Luhmann begründete den sogenannten Paradigmenwechsel in der Systemtheorie, in dem er „die traditionelle Differenz von Ganzem und Teil durch die Differenz von System und Umwelt und das Paradigma offener Systeme durch die Theorie (geschlossener) selbstreferentieller Systeme“ ersetzt (Wikipedia, Soziale Systeme). Ausserdem wendet er als erster den Begriff der Autopoiesis auf soziale und psychische Systeme an (mehr dazu unter 2.1.2). Fritz B. Simon setzt das systemische Denken mit systemtheoretischem Erklären gleich (vgl. Fritz B. Simon, S. 12 ff.). Konkret bedeutet dies: An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet (Fritz B. Simon, S. 13). Dies ist so zu verstehen, dass die Objekte, im konkreten Fall der Begleitung der Kunde, nicht als isoliertes Objekt sondern als Teil eines Ganzen, eben des Systems, betrachtet werden. „Systemisches Denken impliziert, dass sich ein Mensch verhält.“ (vgl. Radatz, S. 60). Warum ist das so? Das systemische Denken impliziert, dass sich ein Mensch in verschiedenen Systemen bewegt. Obwohl er immer der gleiche Mensch bleibt, verhält er sich anders, je nach dem, in welchem System er sich bewegt. Deshalb erleben ihn die Menschen in seinem Umfeld auch verschieden, je nach dem, welchem seiner Systeme sie angehören. Im Rahmen der Begleitung führt dies dazu, dass wir unseren Kunden und seine Problematik nicht isoliert betrachten. Das bedeutet wiederum, dass die Kausalität der Problematik nicht beim Kunden selbst liegen muss, sondern dass die Funktionalität des Systems ebenfalls einen Einfluss darauf hat (zum Ganzen siehe Radatz, S. 55 ff.). Daraus folgt, dass „an die Stelle gradliniger Ursache-Wirkungs-Erklärungen zirkuläre Ursache-Wirkungs-Erklärungen gesetzt werden.“ (vgl. Fritz B. Simon, S. 15). Dies führt den Begriff des „zirkulär-kausalen Denkens“ ein, welcher die Grundlage des systemischen Denkens bildet. Gemäss Radatz heisst zirkulär-kausales Denken, im Kreis denken. Alles ist mit allem vernetzt, alles hat auf alles einen Einfluss (vgl. Radatz, S. 64).

Um den Begriff des zirkulär-kausalen Denkens zu veranschaulichen, möchte ich kurz den dreidimensionalen Frageraum erläutern, der als Grundlage systemischer Fragestellungen betrachtet werden kann.

### Der dreidimensionale Arbeitsraum

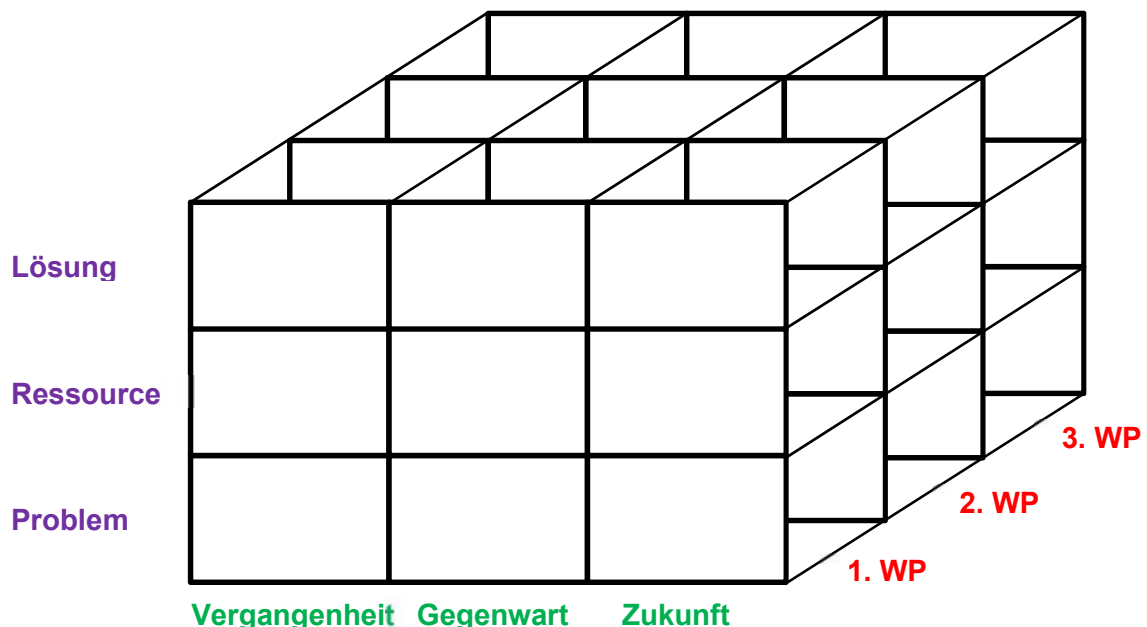


Abbildung 1

Wie aus der Graphik ersichtlich wird, gibt es drei Wahrnehmungspositionen, auch die „Ich“, „Du“, und Metaposition genannt. Betrachtet wird jeweils das Problem, die Ressourcen und die Lösung, und zwar sowohl im Hinblick auf die Vergangenheit, wie auch auf die Gegenwart und die Zukunft. Dazu kommen nun die drei verschiedenen Wahrnehmungspositionen. Während der betriebliche Mentor in der ersten Position nach der Wahrnehmung des Kunden fragt, dient die dritte Position dazu, sich in die Metaposition zu begeben und zu fragen, wie Aussenstehende, Unbeteiligte die Situation beurteilen würden. Die zweite Position bildet schliesslich die Grundlage für die systemisch-zirkulären Fragen. In dieser Position fragt der betriebliche Mentor den Kunden, wie denn andere, am System beteiligte Personen, reagieren würden, wenn man sie fragen würde. Wie würden sie die Situation beurteilen, welche Empfehlungen würden sie geben, welchen Eindruck hätten sie und welche Antworten würden sie allenfalls geben. Dies ermöglicht dem Kunden einerseits den Nachvollzug von Sichtweisen und Bewertungen anderer. Zusätzlich erhält der betriebliche Mentor einen Einblick in das System und dem Kunden werden die Zusammenhänge im System bewusstgemacht.

Zum Schluss gibt Fritz B. Simon den betrieblichen Mentoren folgende 10 Gebote des systemischen Denkens mit auf den Weg (vgl. Fritz B. Simon, S. 113 ff.):

1. Mach Dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird!
2. Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird!
3. Wenn Du Informationen (be)schaffen willst, triff Unterscheidungen!
4. Trenne in Deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung!
5. Der Status quo bedarf immer der Erklärung!
6. Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten!
7. Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d.h. definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen!
8. Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer ein System mit seinen relevanten Umwelten ist!
9. Orientiere Dein Handeln an repetitiven Mustern!
10. Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal und erwartbar!

### 2.1.1 Soziale Systeme

Gemäss Radatz besteht ein System aus einer Struktur im weiteren Sinne, die das System unverwechselbar macht. Dazu gehören eine Struktur im engeren Sinn (Regeln, die im System gelten), Beziehungsmuster, die in diesem System bestehen und schliesslich Handlungs- und Kommunikationsmustern, die das System ausmachen (vgl. Radatz S. 57). Typische Beispiele sind das familiäre System, aber auch das Betriebssystem, untergeordnet die Abteilungssysteme, Clubsysteme, Vereinssysteme usw. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Jedes Individuum ist Teil verschiedener sozialer Systeme, in denen es eine spezifische Rolle einnimmt. So übernimmt eine Frau zum Beispiel die Rolle der Mutter, der Berufstätigen und der Vereinsangehörigen. In jedem der Systeme wird sie sich anders verhalten, da sie jeweils eine andere Rolle innehat. So ist sie zum Beispiel zuständig für die Erziehung der Kinder aber weisungsgebunden gegenüber ihrem Vorgesetzten.

Im Rahmen dieser Rollenverteilung können Konflikte auftreten. Die Literatur unterscheidet zwischen Intra- und Interrollenkonflikten (vgl. Dahrendorf). Beim Intrarollenkonflikt handelt es sich um einen Konflikt innerhalb ein und derselben Rolle, wobei häufig unterschiedliche Erwartungen eine Rolle spielen. So erwartet das Kind beispielsweise andere Erziehungsmethoden als der Vater. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit interessanter sind die sogenannten Interrollenkonflikte. Diese äussern sich darin, dass sich zwei oder mehrere Rollen, so zum Beispiel die berufstätige Frau und das Muttersein, nicht mehr vereinbaren lassen.



### 2.1.2 Autopoiesis

Der Begriff der Autopoiesis geht auf Humberto Maturana zurück und bedeutet auf Deutsch Selbstgestaltung (vgl. Radatz, S. 39). Maturana war ursprünglich Biologe, und der Begriff bezog sich ursprünglich auf die Selbsterschaffung und -erhaltung des Organismus (vgl. Claudia Michalek, S. 15). Ich habe bereits dargelegt, was soziale Systeme sind und wie sie funktionieren. Die Frage ist nun, ob die Systeme, die Umwelt und das Verhalten der Individuen bestimmen oder ob diese innerhalb der verschiedenen Systeme selbstbestimmt sind. Der von Maturana geprägte Grundsatz der Autopoiesis gibt darauf eine Antwort. Gemäss dieser Theorie kann ein System das Individuum nicht steuern. Das heisst, jedes Individuum reagiert frei und somit selbstgestaltend innerhalb eines bestimmten Systems. Dies wiederum hat zur Folge, dass das Verhalten einer Person innerhalb eines Systems nicht voraussehbar ist. Darüber hinaus entwickelt jedes System eine Eigendynamik, welche von Aussen ebenfalls nicht steuerbar ist, da sie dem System inhärent ist. Die Menschen agieren somit nicht fremdbestimmt, sondern durch ihre eigenen Entscheidungen, welche nicht voraussehbar sind. Für den Begleiter führt dies zu der wichtigen Erkenntnis, dass wir Menschen nicht nachhaltig in eine bestimmte Richtung beeinflussen können (vgl. Radatz, S. 42). Daraus folgt, dass die Begleitung so zu erfolgen hat, dass der Kunde von sich aus den Sinn darin findet und bereit ist, sich zu ändern oder eine bestimmte Handlung zu setzen, damit sie diese neuen Handlungen auch tatsächlich setzen (vgl. Radatz, S. 42).

## 2.2 Konstruktivistische Sicht



Abbildung 2

„Die Wirklichkeit wird nicht von uns entdeckt – sie wird von uns erschaffen.“  
(Antoine de Saint-Exupéry)

Was sehen Sie in diesem grünen Tintenklecks? Was sehen Ihre Kollegen, Ihre Freunde und Familie darin? Je mehr Sie fragen, desto zahlreicher sind die Antworten. Es handelt sich hierbei um ein Beispiel des bekannten Rorschachtests, welcher die Persönlichkeit anhand von Bildern, welche der Kunde in einem Tintenklecks sieht, zu analysieren versucht (Wikipedia, Rorschachtest). Ungefähr so erklärt sich die konstruktivistische Sicht. Jeder betrachtet das gleiche Bild, und jeder sieht darin etwas anderes. Nun könnte man einwenden, dass der Klecks abstrakt ist und Interpretationsspielraum offen lässt. Nichts desto trotz ist es ein Hinweis darauf, dass unsere Gehirne unterschiedlich funktionieren, dass jeder Mensch ein Bild oder auch eine Situation verschieden wahrnimmt. Oder wie es Sonja Radatz formuliert: „Lassen Sie sich einmal eine Situation von fünf verschiedenen Augenzeugen beschreiben und Sie werden feststellen, dass Sie niemals fünf gleiche Beschreibungen erhalten werden.“ (vgl. Radatz, S. 31).

Auch dem bekannten Zitat von Thukydides (um 455 - 396 v. Chr.) „die Schönheit liegt im Auge des Betrachters“ (aphorismen.de) liegt eine konstruktivistische Betrachtungsweise zu Grunde. Mit anderen Worten geht die Theorie der konstruktivistischen Sicht davon aus, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt. Platons Höhlengleichnis liefert eine eindrückliche vorchristliche Darstellung der konstruktivistischen Sicht (Wikipedia, Höhlengleichnis). Die unterschiedliche Betrachtungsweise führt im Endeffekt dazu, dass niemals zwei Menschen „auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben“ (vgl. Radatz, S.33). Diese Feststellung hat auch Auswirkungen auf die Ausdrucksweise der Menschen. Viele Begriffe sind nicht objektivierbar. So können sich zwei Menschen im gleichen Raum aufhalten, und der eine schwitzt, während der andere friert. Somit würden die beiden die Raumtemperatur unterschiedlich als warm respektive kalt beschreiben.

Die Konsequenzen dieser theoretischen Betrachtungsweise sind für den betrieblichen Mentor zentral. Da jeder Mensch seine ureigene Sichtweise der Dinge hat, wird der betriebliche Mentor die Situation des Mitarbeiters zwangsläufig mit anderen Augen sehen, als der Mitarbeiter selbst. Dies wiederum bedeutet, dass nur der Mitarbeiter in der Lage ist, seine Situation subjektiv zu beurteilen. Der betriebliche Mentor kann dementsprechend weder die Problematik gleich erfassen wie der Mitarbeiter, noch für diesen adäquate Lösungsvorschläge unterbreiten. Vielmehr muss er den Mitarbeiter mit Hilfe geeigneter Tools dahin führen, dass dieser allenfalls seine Perspektive ändern und für ihn selbst geeignete Lösungsmöglichkeiten erkennen kann.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass ein betrieblicher Mentor nicht an der Begrifflichkeit festhält, sondern diese hinterfragt: „Solange wir an Begriffen festhalten, werden wir keine

erfolgreiche Kommunikation führen und keine Probleme lösen können. Wir müssen ein Stück hinter die Begriffswelt wandern und unseren Fokus darauf richten, was der jeweils andere mit dem meint, was er sagt.“ (vgl. Radatz S.34).

### **3 Die Chancen innerbetrieblicher Begleitung in privaten Belastungssituationen**

#### **3.1 Die Auswirkungen privater Belastungssituationen des Mitarbeiters auf das berufliche Umfeld**

##### **3.1.1 Ausgangslage**

Interessanterweise ist in der Literatur kaum etwas über den Zusammenhang zwischen privaten Problemen und beruflicher Leistungsfähigkeit zu finden. Obwohl viel Einigkeit darüber besteht, dass private Belastungssituationen die berufliche Leistungsfähigkeit in erheblichem Masse beeinträchtigen können, hat sich bisher kaum jemand mit dem engeren Zusammenhang auseinandergesetzt. Dieser Kausalität soll im Folgenden aufgezeigt werden.

Im Gegensatz dazu gibt es zahlreiche Literatur über den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern. Für die vorliegende Arbeit ist hier eine klare Grenze zu ziehen. Hier geht es um vorübergehende, nicht pathologische Gemütszustände. Die Abgrenzung dürfte bisweilen schwierig sein, insbesondere, da das Krankheitsbild der Depression in den letzten Jahren immer mehr ausgeweitet wurde. Besteht seitens des betrieblichen Mentors der Verdacht, es könnte eine eigentliche Erkrankung vorliegen, hat er dies gegenüber dem Mitarbeiter anzusprechen und falls nötig entsprechende Massnahmen vorzuschlagen (siehe dazu auch 5.3.3, Psychische Erkrankungen).

Unter dem Begriff „private Belastungssituation“ kann vieles subsumiert werden.

Grundsätzlich sind damit erhebliche Störungen im erweiterten Familiensystem und die daraus resultierende Belastung des Mitarbeiters gemeint. Mit erweitertem Familiensystem ist das nahe private Umfeld des Mitarbeiters gemeint, das heisst, dabei kann es sich auch um enge Freunde oder andere dem Mitarbeiter nahestehende Personen handeln, die nicht direkt mit dem Mitarbeiter verwandt sind. Die Art der Störung, respektive der daraus folgenden Belastungssituation, kann viele Ursachen haben, angefangen bei schwerwiegenden Beziehungsproblemen bis zur schweren Erkrankung nahestehender Personen. Auch Todesfälle oder gravierende Erziehungsprobleme mit den eigenen Kindern können dazugehören, die Aufzählung ist nicht abschliessend. Wichtigstes Abgrenzungskriterium für

die vorliegende Arbeit ist, dass es sich nicht um eine Problematik im beruflichen Umfeld / System des Mitarbeiters handelt.

### **3.1.2 Systeme des Mitarbeiters**

Jeder Mensch, so auch der Mitarbeiter, bewegt sich in verschiedenen Systemen. Im vorliegenden Rahmen interessiert vor allem die Abgrenzung zwischen privatem und beruflichem System (welche sich durchaus noch weiter unterteilen lassen, siehe dazu 2.1.1, Soziale Systeme). Jeder Mitarbeiter, ob er nun Familie hat oder nicht, bewegt sich in privaten Systemen. Innerhalb dieser privaten Systeme kann es zu diversen Störungen kommen. Häufig handelt es sich um familiäre Probleme sowie Trennungen oder Scheidungen. Es ist aber weit mehr denkbar, so zum Beispiel ein Todesfall in der Herkunftsfamilie, ein Konflikt mit einer befreundeten Person, Probleme mit den Kindern etc. Der Mitarbeiter wird durch seine Rolle als trauernder Sohn, getrennter Ehemann usw. innerlich dermassen absorbiert, dass dies seine Rolle als Mitarbeiter beeinflusst. Er ist traurig, angespannt, verärgert. Nehmen diese Gefühle ein bestimmtes Ausmass an, werden sie zwangsläufig seine berufliche Leistungsfähigkeit beeinflussen.

Diese Belastung im privaten System wiederum kann in Form eines Interrollenkonflikts dazu führen, dass der Mitarbeiter in seinem beruflichen System nicht mehr in der Lage ist, die geforderten Leistungen zu erbringen. Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass sich nicht etwa die Systeme gegenseitig beeinflussen, da diese als in sich geschlossene Einheiten betrachtet werden. Vielmehr ist es die Belastung des Mitarbeiters im privaten System, welche zu einer Beeinträchtigung seiner beruflichen Leistungsfähigkeit führen kann.

### **3.1.3 Für den Mitarbeiter**

In meinem Büro für Familiendialog werde ich ständig mit privaten Belastungssituationen konfrontiert. Immer wieder höre ich von meinen Kunden, dass sie zeitweise nicht mehr in der Lage sind, ihrer Arbeit nachzugehen. Dies bringt viel Unsicherheit und Ängste mit sich, gerade weil in diesen Fällen die finanzielle Sicherheit und somit der Arbeitsplatz meist sehr wichtig sind. Diese Mitarbeiter versuchen, sich irgendwie „durchzumogeln“, eine Information der Betriebsleitung wird meist gescheut. Geht es für meist kurze Zeit gar nicht mehr, endet es häufig mit dem Gang zum Arzt. Der Mitarbeiter wird krankgeschrieben, meist aus psychischen Gründen, was meines Erachtens zwar eine vorübergehende Entlastung bringt aber nicht der richtige Weg sein kann, da die wirklichen Hintergründe diffus bleiben. Zudem ist die Diagnose einer psychischen Erkrankung nach wie vor mit einem gewissen Stigma behaftet, weshalb eine falsche Diagnose zu vermeiden ist.

Der Mitarbeiter ist somit einer Doppelbelastung ausgesetzt. Einerseits hat er seine privaten Probleme zu lösen, gleichzeitig Angst, seinen Job zu verlieren. Kommt es zu einem beruflichen Leistungsabfall, welcher von seinen Vorgesetzten bemerkt wird, hat er zusätzlich noch effektive Probleme am Arbeitsplatz zu lösen. Dass dies nicht konstruktiv sein kann und mittelfristig zu einer totalen Überforderung führen wird, liegt auf der Hand.

### **3.1.4 Für die Betriebsleitung**

Wie dargelegt beeinflussen private Belastungssituationen die berufliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Die Auswirkungen sind mannigfaltig, wobei ich der Meinung bin, dass ein ‚sichtbarer‘ Leistungsabfall weniger Risiken birgt als der unsichtbare. Zum sichtbaren Leistungsabfall gehören für mich Verspätungen, Fehltage, längere Pausen etc. Dies ist unproblematischer, da für die Betriebsleitung erkennbar. Darüber hinaus dürfte dadurch kurzfristig kein allzu grosser Schaden entstehen. Weitaus heikler ist der, zumindest kurzfristig, unsichtbarer Leistungsabfall. Dazu gehören Unkonzentriertheit, Schussligkeit, Vergesslichkeit usw. Diese Faktoren werden meist erst dann erkannt, wenn sie Folgen zeigen, das heisst, wenn dem Betrieb daraus ein Schaden entstanden ist. Gerade aus diesem Grund ist eine Früherkennung der privaten Belastungssituation des Mitarbeiters so wichtig, damit seitens des Betriebs gehandelt werden kann, bevor daraus ein Schaden für den Betrieb entsteht.

## **3.2 Konkreter Nutzen der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen**

### **3.2.1 Für den Mitarbeiter**

Die innerbetriebliche Begleitung soll für den Mitarbeiter sowohl Entlastung wie auch Unterstützung bringen. Grundsätzlich tut es jedem Menschen gut, wenn ihm in schwierigen Zeiten jemand zur Seite steht. Der betriebliche Mentor signalisiert dem Mitarbeiter, dass er mit seinen Problemen nicht alleine gelassen wird und dass sich die Betriebsleitung auch dann um ihre Mitarbeiter kümmert, wenn diese aus privaten Gründen keine Höchstleistungen abliefern. Gerade in der heutigen fordernden Businesswelt dürfte dies den Mitarbeiter erheblich entlasten.

Im Internet findet man zahlreiche Tipps, wie denn nun am Arbeitsplatz über private Probleme zu informieren sei (zum Beispiel [ArbeitsTIPPS.de](http://ArbeitsTIPPS.de)). Allen gemein ist die Feststellung, dass es nicht einfach ist. Meistens münden die Tipps in einem „Ja, aber“, befriedigende Antworten gibt es keine, da die Angst, den Job zu verlieren, wohl einfach zu gross ist. Beim betrieblichen Mentor hingegen muss der Mitarbeiter keine dubiosen Entschuldigungen erfinden und fingierte Arztzeugnisse einreichen, sondern kann offen und ehrlich über seine

Situation sowie über seine aktuellen Kapazitäten sprechen. Der betriebliche Mentor gibt ihm die Sicherheit, dass der Betrieb ihn an Bord behalten möchte und lösungsorientiert hinter ihm steht.

Mit Hilfe des betrieblichen Mentors kann der Mitarbeiter analysieren, was es braucht, damit er im Betrieb auch während der Krise funktionieren kann. Der betriebliche Mentor verfügt über einen Massnahmenkatalog, den er mit dem Mitarbeiter durchgehen kann. Die geeigneten Massnahmen sind vom konkreten Einzelfall abhängig und von der Betriebsleitung abzusegnen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, dass der Mitarbeiter genügend Vertrauen zum betrieblichen Mentor aufbauen kann, so dass er nicht nur über seine private Belastungssituation, sondern auch offen über die Konsequenzen für seine Leistungsfähigkeit sprechen kann. Kann die Leistungsfähigkeit aufgrund der getroffenen Massnahmen soweit aufrechterhalten werden, minimiert sich das Risiko für Fehlleistungen und somit auch für arbeitsrechtliche Sanktionen.

### 3.2.2 Für den Betrieb

Durch den Einsatz eines betrieblichen Mentors setzt jede Betriebsleitung ein Zeichen gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie signalisiert ihre Bereitschaft, ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten nicht ohne weiteres zu entlassen. Dies stärkt die Bindung zwischen Betrieb und Mitarbeitern und trägt somit zu einer vertrauensbasierten Betriebskultur bei.

Dies ist gerade im Zusammenhang mit dem Phänomen der sogenannten ‚inneren Kündigung‘ nicht zu unterschätzen. Dabei handelt es sich um eine, nicht explizit geäusserte mentale Verweigerung engagierter Leistung eines Mitarbeiters. Der Mitarbeiter will zwar seine Stellung behalten (...), beabsichtigt aber, sich aufgrund der von ihm als frustrierend empfundenen Arbeitssituation nicht (über ein minimal erforderliches Mass hinaus) zu engagieren (Gabler Wirtschaftslexikon). Als mögliche Lösung des Problems nennt dieselbe Quelle die „Förderung und Entwicklung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur“ (Quelle erwähnt). Gemäss einem Internetartikel der Welt vom 31. März 2014 (vgl. welt.de) kosten innere Kündigungen die deutsche Wirtschaft 118 Milliarden pro Jahr.

Demensprechend ein ernstzunehmendes Phänomen. Obwohl es sich dabei definitionsgemäss um eine frustrierende Arbeitssituation (und nicht um eine private Belastungssituationen) handelt, wird als mögliche Lösung des Problems ausdrücklich Entwicklung einer vertrauensbasierten Betriebskultur genannt. Die Begleitung von Mitarbeitern in persönlichen Belastungssituationen sowie die damit verbundene persönliche Wertschätzung ist ein geeignetes Instrument, eine Vertrauensbasis zwischen Betriebsleitung und Mitarbeitern zu schaffen. Dies gilt meines Erachtens auch für die Mitarbeiter, welche selbst keine innerbetriebliche Begleitung benötigen.

Verursacht der Mitarbeiter dem Betrieb durch fehlerhaftes, unkonzentriertes Verhalten infolge persönlicher Überforderung einen Schaden, ist dieser zwar grundsätzlich haftbar dafür. Je nach Schadenssumme dürfte die persönliche Haftbarkeit des Mitarbeiters jedoch zu vernachlässigen sein und der Betrieb respektive dessen Versicherung wird im Endeffekt für den verursachten Schaden aufzukommen haben. Dies ist einerseits kostenintensiv, kann darüber hinaus aber auch einen Imageschaden für den Betrieb zur Folge haben.

Geht die Betriebsleitung einen Schritt weiter und kündigt dem betroffenen Mitarbeiter, hat sie mit weitreichenden Folgen zu rechnen. Dabei ist unbedingt im Auge zu behalten, dass die hier angenommene Ausgangslage der verminderten Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters eine *vorübergehende* private Belastungssituation ist. Es ist somit davon auszugehen, dass der betroffenen Mitarbeiter seine volle Leistungsfähigkeit *mittelfristig* wieder erreichen kann. Im Endeffekt gilt es somit abzuwägen, was den Betrieb teurer zu stehen bekommt: Die vorübergehende verminderte Leistungsfähigkeit zu tolerieren und mit entsprechenden Massnahmen und innerbetrieblicher Begleitung aufzufangen oder eine Kündigung auszusprechen. Die Kosten für einen betrieblichen Mentor sind transparent. Die Kosten einer Kündigung sind alles andere als das. Die Kündigung eines Mitarbeiters bringt diverse Folgekosten mit sich. Dazu gehören unter anderem Abfindungen, Sozialpläne, zeitliche Mehraufwendungen, Ansteigen der Absenzen, Produktivitätsausfall des Gekündigten, Weggang von Kunden etc. (vollständige Liste hrpraxis.ch).

Darüber hinaus ist der Fluktuationsrate des Betriebs Rechnung zu tragen. Obwohl eine gemässigte Fluktuation durchaus Vorteile für den Betrieb mit sich bringen kann (neue Ideen und Impulse, Wissenstransfer aus anderen Betrieben), wirkt sich eine hohe Fluktuationsrate als Know-How-Verlust und finanziell sehr negativ auf den Betrieb aus (vgl. weka.ch). Es ist somit genauestens abzuwägen, ob sich eine Kündigung des Mitarbeiters für den Betrieb im Endeffekt tatsächlich lohnt.

### **3.3 Voraussetzungen der erfolgreichen innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen**

#### **3.3.1 Seitens der Betriebsleitung**

Um eine innerbetriebliche Begleitung für betroffene Mitarbeiter etablieren zu können, braucht es eine betriebsinterne Akzeptanz dieses Angebots. Vorgesetzte und Betriebsleitung müssen Sinn und Nutzen dieser Massnahme verstehen. Dabei ist es besonders wichtig, den Verantwortlichen aufzuzeigen, welche Vorteile für den Betrieb aus einer innerbetrieblichen Begleitung resultieren können (siehe dazu 3.2.2). Dies kann nur erreicht werden, wenn die

entsprechenden Personen umfassend informiert und mit dem Konzept der innerbetrieblichen Begleitung vertraut sind.

Der betriebliche Mentor benötigt klare Abmachungen mit der Geschäftsleitung. Diese sind einem separaten Stellenbeschrieb ausführlich und beidseitig verbindlich zu regeln. Einige Punkte möchte ich im Folgenden herausgreifen:

### **3.3.2 Abgrenzung innerbetriebliche Begleitung - privates Coaching**

Der Aufgabenbereich des betrieblichen Mentors ist klar zu definieren. Grundsätzlich ist es seine Aufgabe, den belasteten Mitarbeiter innerhalb des Betriebs so zu begleiten, dass weder dem Betrieb noch dem Mitarbeiter im beruflichen Umfeld Nachteile aus der privaten Belastungssituation entstehen. Es ist grundsätzlich nicht seine Aufgabe, den belasteten Mitarbeiter bei der Lösung seiner privaten Problemsituation zu unterstützen.

Um es systemisch zu erläutern: Die Hauptbelastung liegt im privaten System des Mitarbeiters. Folge davon sind Störungen des beruflichen Systems des Mitarbeiters. In erster Linie ist der betriebliche Mentor für das berufliche System des Mitarbeiters zuständig. Es stellt sich die Frage, inwieweit der Mentor den Mitarbeiter in seinem privaten System unterstützen soll und darf. Dies hat nicht zuletzt zeitliche und finanzielle Konsequenzen, da der Mehraufwand für private Coachings beträchtlich sein dürfte. Bei Fragestellungen, welche kurzfristig geklärt werden können, ist ein privates Coaching denkbar. Ob ein solcher Fall vorliegt, erörtern der betriebliche Mentor und der Mitarbeiter anlässlich des Erstgespräch, letztlich liegt der Entscheid im Ermessen des betrieblichen Mentors. Es ist auch denkbar, grundsätzlich ein privates Coaching durchzuführen, damit sich der betriebliche Mentor einen Überblick verschaffen und die Komplexität besser beurteilen kann. Bei komplexeren Fragestellungen sollte der betriebliche Mentor den Mitarbeiter insofern unterstützen, dass er bei Bedarf geeignete Unterstützung vermitteln kann. In diesem Fall soll sich der betriebliche Mentor laufend beim Mitarbeiter über die Entwicklung der privaten Belastungssituation erkundigen, um festzustellen, ob das Problem durch den Mitarbeiter auch angegangen wird und mittelfristig gelöst werden kann.

Innerbetriebliche Begleitung ist als vorübergehende Massnahme gedacht und kann kein Dauerzustand sein. Kann oder will der Mitarbeiter seine Probleme nicht lösungsorientiert angehen, erübrigt sich die innerbetriebliche Begleitung. Wann dieser Punkt erreicht ist hat der betriebliche Mentor gemeinsam mit der Betriebsleitung zu entscheiden. Im Stellenbeschrieb des Mentors ist klar zu definieren, wie weit seine Kompetenz bezüglich privater Coachings gehen soll.



### 3.3.3 Verordnete innerbetriebliche Begleitung

Grundsätzlich sollte der betriebliche Mentor den Mitarbeitern zu Verfügung stehen, damit sie sich im Bedarfsfall jederzeit an ihn wenden können. Stellen Vorgesetzte eine Abnahme der Arbeitsleistung fest, ist es ihre Aufgabe, den Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch darauf anzusprechen. Ein Vorgesetzter sollte in der Lage sein, ein solches Gespräch zu führen. Bei Unsicherheiten scheint es mir sinnvoll, wenn sich der Vorgesetzte an den betrieblichen Mentor wenden kann, um sich entsprechend beraten zu lassen. Sieht der Vorgesetzte anlässlich des Gesprächs Bedarf für eine innerbetriebliche Begleitung informiert er den Mitarbeiter über das entsprechende Angebot (im Idealfall ist dies dem Mitarbeiter bereits bekannt) und verordnet ein Vorgespräch beim betrieblichen Mentor (siehe dazu 4.2). Ob der Vorgesetzte die Durchführung der Begleitung anordnen kann, ist ein umstrittenes Thema.

Das Thema Chancen und Grenzen verordneter Begleitungen würde eine separate Arbeit füllen. Dennoch das Wichtigste in Kürze: Die Anordnung des Vorgesprächs scheint mir unproblematisch, da der Mitarbeiter entscheiden kann, was er preisgeben möchte. Die Verordnung weiterer Gespräche, auch gegen den Willen des Mitarbeiters, erscheint mir aus folgenden Gründen problematisch: Erstens sollte der Mitarbeiter bei einer verordneten Begleitung meines Erachtens aus mindestens zwei betrieblichen Mentoren auswählen können, was in den seltensten Fällen gegeben sein dürfte (vgl. Lippmann, S. 36). Zweitens bewegen wir uns als Betrieb im privaten System des Mitarbeiters. Dieses Eindringen darf nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Widersetzt sich der Mitarbeiter nach dem Vorgespräch der Fortführung der Begleitung, geht die Angelegenheit zurück an den Vorgesetzten. Dieser hat zu entscheiden, welche Massnahmen (bis hin zur Kündigung) zu ergreifen sind.

Auch hier ist wichtig, dass dieser Punkt klar geregelt ist und der betriebliche Mentor weiss, wie er diesbezüglich vorzugehen hat.

### 3.3.4 Vertraulichkeit

Die Wenigsten sprechen gerne über private Probleme in ihrem beruflichen Umfeld. Damit sich die Mitarbeiter einem internen Mentor öffnen können, braucht es Regelungen betreffend Vertraulichkeit. Es ist davon auszugehen, dass Vertraulichkeit der Standard ist, insoweit es um andere Mitarbeiter geht. Wie aber sieht es mit Vorgesetzten, mit der Geschäftsleitung aus? Dürfen diese Personen informiert werden, und wenn ja, ab welchem Zeitpunkt? Sind Vorgespräche meldungspflichtig, oder muss der interne Mentor erst dann informieren, wenn er es für gerechtfertigt hält oder nach einer bestimmten Anzahl Gesprächen? Und falls er

dann informiert, welche Informationen gibt er weiter? Nur den Namen des Mitarbeiters oder den Inhalt der Gespräche?

Das Thema der Vertraulichkeit im Rahmen der internen Begleitung von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen ist heikel. Einerseits soll der Mitarbeiter die Gewissheit haben, dass seine privaten Probleme nicht in der Kantine besprochen werden. Andererseits hat die Betriebsleitung ein berechtigtes Interesse, über die Begleitung und deren Fortschritt informiert zu werden. Und sobald Massnahmen wie vorübergehende Arbeitszeitreduzierung oder ähnliches geplant sind, müssen ohnehin weitere Personen involviert werden.

Um Vertrauen aufbauen zu können, sollten Vorgespräche grundsätzlich vertraulich behandelt werden. Bevor der Mitarbeiter etwas von sich preis gibt, erklärt ihm der betriebliche Mentor die geltenden Vertraulichkeitsregeln. Sinnvoller Weise sollte die Art der privaten Belastungssituation vertraulich bleiben, es sei denn, der betriebliche Mentor kann dies aus ethischen Gründen nicht verantworten (siehe auch 5. Grenzen der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen). Sollte sich der Mitarbeiter entscheiden, sich auf die innerbetriebliche Begleitung einzulassen, erklärt er sich damit einverstanden, dass je nach Betriebsstruktur der direkte Vorgesetzte oder die HR Abteilung darüber informiert wird, dass eine Begleitung durchgeführt wird. Diese Information ist aus meiner Sicht aus zwei Gründen unerlässlich: Erstens wird kommuniziert, dass das Problem erkannt und eine professionelle Betreuung sichergestellt ist. Zweitens können nur so allfällige unterstützende Massnahmen seitens des Betriebs geplant und umgesetzt werden.

### **3.3.5 Arbeitszeit**

Ist der innerbetriebliche Mentor ausschliesslich für interne Begleitungen zuständig, stellt sich hier kein Problem. Gerade in KMU's ist jedoch davon auszugehen, dass ein interner Begleiter noch andere Aufgaben zu erfüllen hat. Gerade im Zusammenhang mit der Regelung der Vertraulichkeit ist es für den innerbetrieblichen Mentor wichtig zu wissen, wie viel Zeit er für innerbetriebliche Begleitungen in Anspruch nehmen darf und wie solche gegebenenfalls zu rapportieren sind.

### **3.3.6 Mögliche Massnahmen**

Um eine innerbetriebliche Begleitung in einer privaten Belastungssituation erfolgreich durchführen zu können, muss der betriebliche Mentor die Möglichkeit haben, geeignete Massnahmen zu treffen. Es gibt verschiedene Massnahmen, welche zur Entlastung des Mitarbeiters und zur Fehlervorbeugung in Betracht gezogen werden können. Die entsprechenden Massnahmen sind im Einzelfall mit der Betriebsführung abzusprechen sind. Dennoch erachte ich es für sinnvoll, im Grundsatz festzulegen, welche Massnahmen die

Betriebsführung mitträgt. Dabei ist zu beachten, dass es sich stets um *vorübergehende* Massnahmen handelt, da wir ja auch von vorübergehenden privaten Belastungssituationen ausgehen.

Folgende Massnahmen sind im Einzelnen denkbar:

- Reduktion des Arbeitspensums
- Vorübergehende (unbezahlte) Freistellung
- Genauere interne Kontrolle, z.B. durch einen Teamkollegen
- Kostenübernahme eines privaten Coachings durch den Betrieb
- Interne Versetzung
- Reduktion der Arbeitsbelastung

Diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie soll lediglich aufzeigen, von welcher Art Massnahmen die Rede ist.

### **3.4 Seitens des Mitarbeiters**

Damit innerbetriebliche Begleitung in privaten Belastungssituationen erfolgreich sein kann, müssen die Mitarbeiter ausführlich über das Angebot informiert sein. Der Mitarbeiter wird sich in erster Linie über die Vertraulichkeit erkundigen wollen. Dazu ist die erwähnte Vereinbarung zwischen Mentor und Betriebsführung unerlässlich. Darüber hinaus gilt es den Mitarbeitern aufzuzeigen, welchen Nutzen sie von einer innerbetrieblichen Begleitung haben. Wie unter 3.1.1 bereits dargelegt, können private Belastungssituationen weitreichende Konsequenzen für betroffene Mitarbeiter haben. Den Mitarbeitern ist aufzuzeigen, wie solche Konsequenzen dank innerbetrieblicher Begleitung verhindert werden können, und welche Entlastungsmöglichkeiten es seitens des Betriebs gibt.

### **3.5 Seitens des betrieblichen Mentors**

Um seine Aufgabe als betrieblicher Mentor wahrnehmen zu können, ist eine fundierte Ausbildung Voraussetzung. Darüber hinaus muss der innerbetriebliche Mentor seine Arbeitsbedingungen genau kennen und eine entsprechende Vereinbarung mit der Betriebsführung abgeschlossen haben. Der innerbetriebliche Mentor sollte darüber hinaus in der Lage sein, zu den übrigen Mitarbeitern ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die Rolle des innerbetrieblichen Mentors im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern und Betriebsführung kann belastend sein. Der Mentor sollte dementsprechend die Möglichkeit zu regelmässiger Supervision erhalten. Ob auf Kosten des Arbeitgebers ist ebenfalls in der Vereinbarung zu

regeln. Ausserdem empfiehlt es sich, dass sich der innerbetriebliche Mentor persönlich bei den Mitarbeitenden vorstellt. Ist dies aufgrund der Betriebsgrösse nicht möglich, sollte der Mentor die Möglichkeit haben, sich und seine Arbeit in digitalisierter Form vorzustellen.

## **4 Durchführung der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen**

### **4.1 Früherkennung der Belastungssituation**

Um betroffene Mitarbeiter möglichst schnell und effizient zu unterstützen, ist eine Früherkennung der Belastungssituation von Vorteil. Wie unter 3.1 dargelegt, können sich private Belastungssituationen verschieden auf die berufliche Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters auswirken. Die Vorgesetzten sind dahingehend zu schulen, dass sie negative Veränderungen im Verhalten des Mitarbeiters frühzeitig erkennen und ansprechen. Je nach Einschätzung des Vorgesetzten ist der Mitarbeiter auf das Angebot der innerbetrieblichen Begleitung hinzuweisen. Im Rahmen der Begleitungsvereinbarung ist festzuhalten, ob der Vorgesetzte berechtigt respektive verpflichtet ist, den innerbetrieblichen Mentor zu informieren und ob dieser den Mitarbeiter kontaktieren darf oder soll.

### **4.2 Vorgespräch**

Das Vorgespräch zwischen dem Mentor und dem betroffenen Mitarbeiter dient in erster Linie der Vertrauensbildung. Bevor das eigentliche Gespräch beginnt, informiert der Mentor den Mitarbeiter über die Rahmenbedingungen der internen Begleitung. Insbesondere die mit der Geschäftsleitung getroffene Vertraulichkeitsvereinbarung ist dem Mitarbeiter im Detail zu erläutern. Anschliessend schildert der Mitarbeiter seine aktuelle Belastungssituation. Der Mentor hört aktiv zu und schafft eine Atmosphäre, welche es dem Mitarbeiter ermöglicht, offen über seine Probleme zu sprechen. Fällt der Gesprächseinstieg schwer, ist die Erstellung des Lebensrads ein geeignetes Tool, da es erfahrungsgemäss eine gute Gesprächsgrundlage bildet. Ausserdem erfährt der Mentor mehr über den Mitarbeiter, da er dessen wichtigste Lebensbereiche kennenlernt. Nach Abschluss des Vorgesprächs entscheidet der Mitarbeiter, ob er die Begleitung fortsetzen möchte oder nicht. Wird die Begleitung fortgesetzt, so sind die nächsten Gesprächstermine zu definieren.

### **4.3 Ziele vereinbaren**

Das Vereinbaren der Ziele im Heimat- und im Beratungssystem erfolgt allenfalls bereits im Vorgespräch, spätestens aber als Einstieg zur zweiten Sitzung. Wie oben dargelegt ist es die primäre Aufgabe des betrieblichen Mentors, den belasteten Mitarbeiter innerhalb des

Betriebs so zu begleiten, dass weder dem Betrieb noch dem Mitarbeiter im beruflichen Umfeld Nachteile aus der privaten Belastungssituation entstehen. Mit anderen Worten steht das Ziel im Heimatsystem vermutlich von vornherein fest. Es bleibt somit die Zielfestsetzung im Beratungssystem. Konkret könnte dieses Ziel in etwa wie folgt aussehen: Wie kann ich meine Arbeitsbelastung reduzieren? Wie kann ich meine Belastungssituation meinem Vorgesetzten kommunizieren? Wie kann ich meine Arbeitseffizienz trotz Belastung konstant halten? Was brauche ich, damit ich in meinem Team weiterhin funktionieren kann? Die Liste ist nicht vollständig und beliebig zu erweitern.

Je nachdem welche Aufgaben der betriebliche Mentor als privater Coach (siehe 3.3.1.1) übernehmen darf und soll, sind auch andere Zielfestsetzungen im Heimatsystem denkbar, so zum Beispiel die Vermeidung von Auseinandersetzungen mit dem Ehepartner etc.

## **4.4 Der Ablauf der Begleitung**

### **4.4.1 Anzuwendende Tools - Theorie**

Nachdem die Ziele geklärt sind, ist es nun Aufgabe des betrieblichen Mentors, den Prozess mit passenden Tools zur Zielerreichung zu leiten. Welche Tools bisher regelmässig angewendet werden, ist kaum bekannt, da die Gespräche jeweils vertraulich geführt werden und das Vorgehen kaum dokumentiert wird (vgl. Tonhäuser, S. 77 2. Absatz). Für die Auswahl der richtigen Tools schlägt Hans-Georg Huber ein eigenes Tool vor: Die innere Resonanz (vgl. Rauen, S. 21 ff.). Zusammengefasst geht Huber davon aus, dass es weder richtige noch falsche Tools, weder gute noch schlechte Tools gibt, sondern dass die richtige Auswahl entscheidend ist. Und dafür muss das Tool zum Mentor, zum Klienten und zu der Beziehung zwischen den beiden passen. Dafür muss sich der Mentor in der angewandten Methode zu Hause fühlen, ebenso wie der Mitarbeiter. Nicht alle Menschen können sich mit bildlichen oder figürlichen Umsetzungen anfreunden. Schliesslich muss die bestehende Beziehung das angewandte Tool tragen können (vgl. Rauen S. 21 – 24).

### **4.4.2 Anzuwendende Tools - Praxis**

Aufgrund der Theorie bleibt es dem einzelnen Mentor überlassen, welche Tools im konkreten Fall anzuwenden sind. Ich beschränke mich deshalb im Folgenden auf einige wenige Tools, welche ich persönlich regelmässig anwende. Nebst den mit dem Mitarbeiter vereinbarten Zielen ist es mir grundsätzlich wichtig, ihn in der aktuellen Situation zu stärken und ihm das Bewusstsein zu vermitteln, dass er nicht alleine ist, sondern begleitet wird. Gleichzeitig aber steht für mich das Thema ‚Selbstverantwortung‘ im Mittelpunkt. Der Mitarbeiter soll dazu angeleitet werden, Selbstverantwortung zu übernehmen und die bestehenden Probleme im privaten Umfeld aktiv anzugehen.

## Lebensrad

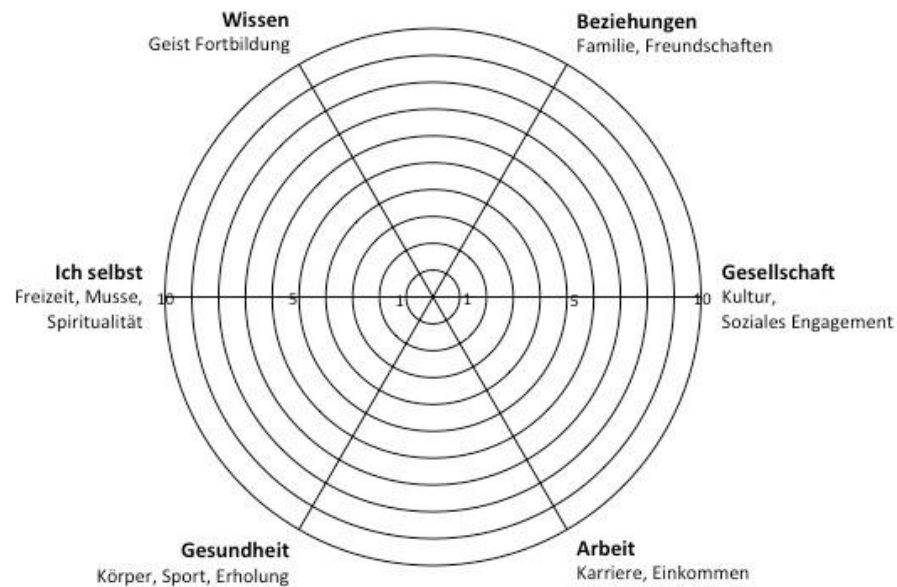


Abbildung 3

Das Lebensrad ist für mich das ideale Tool, um in eine Begleitung einzusteigen. Das Lebensrad ist aufgeteilt in die sechs wichtigsten Lebensbereiche des Klienten, im folgenden des Mitarbeiters, welche auf der Graphik beispielhaft dargestellt sind. Ich bevorzuge es, das Lebensrad blanko abzugeben, damit sich der Mitarbeiter als erstes darüber Gedanken macht, welches denn nun seine sechs wichtigsten Lebensbereiche sind. Damit wird der individuellen und somit konstruktivistischen Sichtweise Rechnung getragen. Als Einstieg finde ich das Tool deshalb so ideal, weil sich der Mitarbeiter durch die Beschäftigung mit dem Lebensrad ganz auf sich beziehen muss. Für die meisten Mitarbeiter ist es das erste Mal, sich konkret mit ihren Lebensbereichen auseinanderzusetzen, und in der Regel sind sie mit Interesse dabei. Gleichzeitig gibt es mir als betriebliche Mentorin die Möglichkeit, mehr über den Mitarbeiter zu erfahren. Gemeinsam können wir erkunden, welche Lebensbereiche für den Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen.

Sind die sechs Bereiche definiert, so bitte ich den Mitarbeiter, auf der vorgedruckten Skala einzuzeichnen, wie viel Zeit er den einzelnen Lebensbereichen im Verhältnis aktuell widmet. Danach soll er die einzelnen Punkte miteinander verbinden. Nun bitte ich ihn mit einer anderen Farbe einzuzeichnen, wie viel Zeit er den einzelnen Lebensbereichen gerne widmen würde und anschliessend wiederum die einzelnen Punkte zu verbinden. Auf diese Weise entstehen zwei ‚Spinnennetze‘, welche die Diskrepanz zwischen ‚Ist‘ und ‚Soll‘ aufzeigen. Die anschliessende Interpretation des Ergebnisses überlasse ich dem Mitarbeiter, in dem ich frage, was ihm an seinem Lebensrad auffällt, was ihn erstaunt etc.

## 4.5 Systemische Fragen

Das vermutlich bekannteste Systemische Tool stellen die sogenannten systemischen Fragen dar, welche ich bereits im Theorieteil im Zusammenhang mit dem systemischen Denken erläutert habe „Diese speziellen Frageformen sind deshalb als ‚systemisch‘ zu bezeichnen, weil sie anstreben, bestimmte Ereignisse in vernetzten Zusammenhängen sichtbar zu machen.“ (vgl. Michalek, S. 70). Gemäss Anne M. Lang sind systemische-Frage-Interventionen das „Hauptinstrument konstruktivistisch-systemischen Vorgehens, welches ermöglicht, in einer Problem- bzw. Konfliktsituation unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Folgedynamiken zu sehen und erweiternde Möglichkeiten zu erfassen.“ (vgl. Rauen, S. 221). Es gibt zahlreiche Kategorien systemischer Fragen. Nebst den bereits beschriebenen Zirkulären Fragen, gibt es Ziel- und Lösungsorientierte Fragen, Verhaltensfragen (Menschen sind nicht, sondern verhalten sich), Frage nach Unterschieden, Fragen nach Mustern etc. (siehe zum Ganzen Radatz, S. 181.). Im Folgenden werde ich vier konkrete Fragen herausgreifen, um deren praktischen Nutzen zu veranschaulichen (siehe zum Ganzen Rauen, S. 221 ff).

### 4.5.1 Fragen nach Erklärungsversuchen für eine Problemsituation

Der Mitarbeiter wird gefragt, ob er sich die Problematik erklären kann. Dabei geht es in erster Linie um die Probleme, welche sich infolge der privaten Belastungssituation in seinem beruflichen Umfeld ergeben. Dies mag auf den ersten Blick offensichtlich erscheinen, dennoch scheint es mir eine gute Herangehensweise, da dadurch der Blick auf ein wichtiges Thema gelenkt werden kann. Wie erklärt sich der Mitarbeiter, dass seine private Belastungssituation einen derartigen Einfluss auf seine berufliche Leistungsfähigkeit hat? Dies ermöglicht die Arbeit an einem weiteren, im vorliegenden Zusammenhang wichtigen Thema. Was könnte er konkret tun, um mit diesem negativen Einfluss umzugehen, respektive ihn gar nicht erst entstehen zu lassen? Dabei setze ich voraus, dass das private Problem nicht von heute auf morgen gelöst werden kann und der Betroffene deshalb mit den Auswirkungen einen Umgang finden muss. In diesem Zusammenhang kann es auch hilfreich sein, danach zu fragen, wie sich die Arbeitskollegen dieses Phänomen erklären, da der Mitarbeiter ja auch da Teil eines Systems ist. Dabei handelt es sich um eine der bereits erläuterten zirkulären Fragen. So kann sich der berufliche Mentor im Rahmen des dreidimensionalen Arbeitsraums durch die verschiedenen Wahrnehmungspositionen sowie auf der Zeitachse bewegen.

### 4.5.2 Zukunftsfragen

Die Zukunftsfrage kann hilfreich sein, um Perspektiven zu schaffen und Handlungsbedarf aufzuzeigen. So kann der Mitarbeiter gefragt werden, wie er sich seine berufliche und/oder



seine private Situation in zwei Jahren vorstellt. Oder wie es seiner Meinung nach in zwei Jahren aussieht, wenn er so weiterfährt wie bisher. In Bezug auf den dreidimensionalen Arbeitsraum befinden wir uns hier in der ersten Wahrnehmungsposition auf der Zukunftsebene.

#### **4.5.3 Beobachtungsfragen**

Beobachtungsfragen versetzen den Mitarbeiter in die Metaposition, er wird gebeten, sich selbst von aussen zu beobachten, und zu schildern, was ihm dabei auffällt. Dies ermöglicht ihm eine grössere Distanz zu sich selbst und somit einen anderen Blickwinkel einzunehmen. Diese Frage ist bei privaten Belastungssituationen meines Erachtens sehr sinnvoll, da sie dem Mitarbeiter erlaubt, zumindest gedanklich kurzfristig aus seiner Situation auszusteigen und diese neutral, von aussen zu betrachten. Dies kann unter Umständen hilfreich sein, die Tragweite und die Belastung der Situation zu relativieren und weitere Optionen zu eröffnen. Bei diesem Vorgehen nimmt der Mitarbeiter im dreidimensionalen Arbeitsraum die dritte Wahrnehmungsposition ein.

#### **4.5.4 Fragen zur Anregung der eigenen Einsatzbereitschaft**

Ein zentraler Punkt in jeder innerbetrieblichen Begleitung ist es, dass letztlich der Mitarbeiter die Lösung erarbeiten und realisieren muss. Gerade in schwierigen privaten Situationen zeigen die meisten Menschen wenig Motivation, ihre eigenen Ressourcen zu mobilisieren. Daraus ergibt sich die Frage an den Mitarbeiter, was er mit den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen tun kann, damit sich seine aktuelle Situation verbessert. Genau so kann gefragt werden, was ihn davon abhält, aktiv etwas zu tun, was wiederum weitere Themenfelder eröffnen kann. Im dreidimensionalen Arbeitsraum befinden wir uns hier wiederum in der ersten Wahrnehmungsposition, im Bereich Zukunft und Ressourcen.

### **4.6 Die logischen Ebenen**

Kombiniert mit den systemischen Fragen stellen die logischen Ebenen ein geeignetes Tool dar, um dem Mitarbeiter sämtliche Facetten der aktuellen Situation aufzuzeigen, und ihm darüber hinaus Aufschluss zu geben über seine Ressourcen und Werthaltung. Im Einzelnen sprechen wir von sechs logischen Ebenen (vgl. CZO, Lehrmittel 3):



Ebene	Bezeichnung	Fragewort	Modalverben	Erläuterung
VI	Zugehörigkeit, Spiritualität, Vision, Mission	Wer noch? Warum noch? Wofür noch? Was ist meine Aufgabe?		Über-individuelle Ebene; Zugehörigkeit zu einem transzendenten/metaphysischen Konzept
V	Identität SELBSTVERSTÄNDNIS	Wer?	sein	Selbstbild
IV	Werte, Glaube, Filter, Einstellung, Beliefs, Motivation	Wofür? Was ist wichtig? Warum? Worauf achten Sie?	wollen, müssen, sollen, dürfen	Entscheidungskriterien, Überzeugungen, Leitideen, Wahrnehmungsfilter
III	Fähigkeiten	Wie?	können	Von aussen nicht wahrnehmbare innere Prozesse
II	Verhalten	Was?	machen, tun	Von aussen wahrnehmbare eigene Handlung; sinnlich beschreibbar
i	Kontext	Wo? Wann?	haben	Wahrnehmbare Umwelt, Raum und Zeit, beschreibbar

Abbildung 4

Die Arbeit mit dem Mitarbeiter beginnt auf Stufe eins und endet auf Stufe sechs. Nach einer Klärung des Kontextes (Wo arbeiten Sie, wann arbeiten Sie, wann treten die Probleme auf) richten wir den Blick auf das Verhalten des Mitarbeiters (was tun sie im Moment, was möchten sie gerne tun, wie reagieren die anderen Mitarbeiter). In einem weiteren Schritt geht es um die Fähigkeiten, die Ressourcen des Arbeitnehmers: Welche Fähigkeiten könnten Ihnen in dieser Situation nützlich sein, welche Fähigkeiten haben Sie schon einmal mit Erfolg angewendet, welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie im Moment? Die Antworten des Mitarbeiters sind in geeigneter Form, am besten auf einem Flipchart, zu dokumentieren und festzuhalten.

Auf der vierten Ebene beschäftigen wir uns mit den Wertvorstellungen und den persönlichen Leitsätzen des Mitarbeiters. Welche Werte zählen für Sie, was treibt Sie an, wie sehen Sie sich? Gerade diese Frage leitet auf die fünfte Ebene über, wo es um Identität und Selbstverständnis geht. Die Frage nach dem ‚Wer bin ich?‘ ist gerade in privaten Belastungssituationen nicht zu unterschätzen, da häufig ein vertrautes Gefüge auseinanderbricht, was die eigene Stellung innerhalb des Systems verändert. Dabei spielt es keine Rolle, ob ein Angehöriger im Sterben liegt oder die Ehe zerrüttet ist. So oder so wird

das System gestört, und die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis und auch die eigene Identität hilft, wieder Stabilität zu finden.

Auf der sechsten Ebene schliesslich geht es um eine übergeordnete Betrachtungsweise, Fragen nach dem Lebensmotto oder der generellen Zugehörigkeit gehören in diesen Bereich. An diesem Punkt finde ich die Arbeit mit Bildern wertvoll. Der Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, sich z.B. aus einem Kartenset ein Bild auszusuchen, welches für ihn für die 6. Ebene und somit aber auch für die ganze getane Arbeit steht.

#### 4.7 Das 4-Schritte-Modell

**verändern**

<p><b>2</b></p> <p><b>Mut zur Veränderung</b></p> <p>Was spricht dafür, dass der Mitarbeiter sein Verhalten verändert – und zwar in die von ihm bereits genannte, angestrebte Richtung?</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Mut zur Kombination aus dem Guten am Alten und dem Guten an den gewünschten neuen Elementen des Verhaltens</b></p> <p>Wie können positive Punkte an der gewohnten Verhaltensweise mit erwünschten Eigenschaften an der neuen, angestrebten Verhaltensweise so kombiniert werden, dass eine optimale Kombination aus Alt und Neu entsteht?</p>
<p><b>4</b></p> <p><b>Mut zu Neuem</b></p> <p>Was könnte der Mitarbeiter tun, woran er bis jetzt noch nie gedacht hat?</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>Mut zum Bewahren</b></p> <p>Was ist das Gute am bisherigen Verhalten, das der Mitarbeiter bisher vielleicht noch gar nicht bewusst wahrgenommen hat – das aber sehr stark dafür sprechen würde, das bisherige Verhalten auch zukünftig beizubehalten?</p>

**bewahren**

Abbildung 5

Wie bereits ausführlich dargelegt, ist die Aufgabe des betrieblichen Mentors, den belasteten Mitarbeiter innerhalb des Betriebs so zu begleiten, dass weder dem Betrieb noch dem Mitarbeiter im beruflichen Umfeld Nachteile aus der privaten Belastungssituation entstehen. In diesem Zusammenhang stellt das Vier-Schritte Modell von Sonja Radatz (vgl. Radatz, S. 102 ff.) ein geeignetes Tool dar, welches ebenfalls eine systemische Intervention darstellt (Michalek, S. 88 ff.). Dieses Tool kann eingesetzt werden, wenn Veränderungswünsche thematisiert werden. Meines Erachtens muss es dabei nicht zwingend ausschliesslich um

Verhaltensänderungen gehen. Auch gewünschte Änderungen von Arbeitsbedingungen etc. können mit diesem Tool erarbeitet werden.

Private Belastungssituationen des Mitarbeiters können dazu führen, dass vorübergehende Veränderungen am Arbeitsplatz nötig sind. Wie solche aussehen könnten kann mit Hilfe des Vier-Schritte-Modells erarbeitet werden.

In der Praxis zeichne ich das Modell jeweils auf einen Flipchart, ohne den auf der Graphik grau gedruckten Text. Die Ideen / Lösungsvorschläge notiere ich auf Zettel, welche ich im entsprechenden Feld befestige.

Gestartet wird bei Feld 1, Mut zum Bewahren. Hier geht es darum, festzuhalten, was an der jetzigen Arbeitssituation auch in der Krise beibehalten werden kann, dazu gehören nebst konkreten Aufgaben auch bestimmte Verhaltensweisen, welche der Mitarbeiter beibehalten möchte und kann. Beim Mut zur Veränderung ist zu erarbeiten, welche Veränderungen im bestehenden beruflichen Umfeld anzustreben sind, damit der Mitarbeiter die geforderte Arbeitsleistung erbringen kann. In Feld 3, Mut zur Kombination kann geklärt werden, in wie weit eine Kombination zwischen alt und neu möglich ist. Konkret ist z.B. denkbar, ob das aktuelle Arbeitspensum mit einer reduzierten Arbeitszeit noch bewältigt werden kann, ob die neue Tätigkeit im bisherigen Büro ausgeübt werden kann etc. Schliesslich ist zu fragen, ob etwas ganz Neues zum gewünschten Ergebnis führen könnte. Denkbar sind hier z.B. ein Stellenwechsel innerhalb der Firma, eine dauerhafte Reduktion des Arbeitspensums etc.

## **5 Grenzen der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen**

### **5.1 Ausgangslage**

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, nebst den Chancen auch die Grenzen der innerbetrieblichen Begleitung aufzuzeigen. Es geht nicht darum, das bisher gesagte zu demontieren, sondern sichtbar zu machen, in welchen Fällen eine innerbetriebliche Begleitung nicht zum gewünschten Ziel führen kann. Die Übergänge der im folgenden aufgezeigten Kriterien sind meist fliegend, werden aber aufgrund der Übersichtlichkeit separat aufgeführt.

## 5.2 Seitens des Betriebs

### 5.2.1 Betriebsgrösse

Bei grossen und mittleren Unternehmen dürfte die Etablierung innerbetrieblicher Begleitung kein Problem darstellen. Hingegen stellt sich die Frage, ob sich auch Kleinunternehmen eine solche leisten können. Dabei geht es nicht nur um die finanziellen Mittel, welche im folgenden Abschnitt behandelt werden. Das Problem dürfte sich in erster Linie bei den geeigneten Unterstützungsmassnahmen zeigen. Viele Kleinunternehmen haben nicht die Möglichkeit einer vorübergehenden betriebsinternen Versetzung. Häufig ist es bei wenigen Mitarbeitern auch nur schwer möglich, die vom betroffenen nicht geleistete Arbeit auf andere Mitarbeiter zu verteilen, da diese sonst schnell überlastet sind. Auf der anderen Seite ist der Zusammenhalt in Kleinunternehmen vermutlich besser als in anonymeren Grossunternehmen, und eine Kündigung wird ungern ausgesprochen, weil sie die gewohnten Abläufe deutlich mehr stört als in einem Grossunternehmen.

Aufgrund dessen halte ich es für falsch, eine innerbetriebliche Begleitung für Kleinbetriebe grundsätzlich abzulehnen, insbesondere dann, wenn es von Betriebsseite gewünscht wird. In diesem Fall ist aber eine enge Zusammenarbeit zwischen dem betrieblichen Mentor und der Betriebsleitung nötig. Es sind konkrete, realisierbare und auf den Einzelfall zugeschnittenen Massnahmen zu planen und abzusprechen, damit die innerbetriebliche Begleitung erfolgreich durchgeführt werden kann.

Schliesslich stellt sich die Frage, ob sich ein Kleinbetrieb einen festangestellten betrieblichen Mentor leisten kann und ob dies im Zusammenhang mit der Firmengrösse und der im Besten Fall daraus resultierenden familiären Atmosphäre sinnvoll ist. Mehr dazu im Folgenden.

### 5.2.2 Finanzielle Mittel

Um innerbetriebliche Begleitungen anbieten zu können, muss der Betrieb über die entsprechenden finanziellen Mittel verfügen. Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob der Betrieb einen eigenen betrieblichen Mentor beschäftigt oder im Bedarfsfall jemanden von Extern zuzieht. In beiden Fällen entstehen (unterschiedliche) Kosten. Unter 3.2.2 habe ich aufgezeigt, welche Kosten dem Betrieb ohne innerbetriebliche Begleitung entstehen können. Nichts desto trotz dürfte es Betriebe geben, die aufgrund der aktuellen finanziellen Situation nicht in der Lage sind, eine innerbetriebliche Begleitung zu finanzieren. In einer akuten Situation dürfte die Durchführung einer innerbetrieblichen Begleitung somit nicht möglich sein.

### **5.2.3 Betriebskultur**

Wie unter 3.3 dargelegt, entscheidet die Betriebskultur, ob innerbetriebliche Begleitungen möglich sind oder nicht. Dies beinhaltet verschiedene Faktoren. Steht die Betriebsleitung nicht mit Überzeugung hinter dem betrieblichen Mentor, ist die Begleitung zum Scheitern verurteilt. Ebendies gilt, wenn die Vertraulichkeit nicht gewahrt werden kann. Ein blosses Zustimmung entgegen innerer Überzeugung reicht meines Erachtens nicht aus, um eine innerbetriebliche Begleitung erfolgreich implementieren zu können. Vielmehr muss die Massnahme im Rahmen der Betriebskultur gefördert und mitgetragen werden. Ist dies nicht der Fall, dürfte der betriebliche Mentor nicht in der Lage sein, seine Arbeit erfolgreich auszuführen.

### **5.2.4 Flexibilität**

Bei der Flexibilität geht es in erster Linie darum, ob die Betriebsleitung willens und in der Lage ist, entlastende Massnahmen anzubieten und zu befürworten. Zu den Massnahmen gehören wie bereits dargelegt vorübergehende Arbeitsreduzierung, unbezahlter Urlaub, interne Versetzung etc. Damit diese Massnahmen erfolgreich durchgeführt werden können, braucht es die Bereitschaft der Betriebsleitung, diese bestmöglich zu unterstützen. Fehlt diese Bereitschaft, kann innerbetriebliche Begleitung meines Erachtens nicht zum gewünschten Erfolg führen. Zwar dürfte die Begleitung an sich dem Mitarbeiter eine gewisse Entlastung bieten. In den meisten Fällen wird dies jedoch nicht ausreichen, um die Krisenzeit erfolgreich zu überbrücken.

Der Betrieb muss darüber hinaus in der Lage sein, entsprechende Massnahmen mitzutragen. Gerade in Kleinbetrieben (s.o.) dürfe der vorübergehende Ausfall eines Mitarbeiters nur schwer zu verkraften sein. Auch diesbezüglich können der innerbetrieblichen Begleitung somit Grenzen gesetzt werden.

## **5.3 Seitens des Mitarbeiters**

### **5.3.1 Private Dauerbelastungen**

Wie unter 3.3.2 dargelegt, eignet sich die innerbetriebliche Begleitung als vorübergehende Massnahme in privaten Belastungssituationen. Dies setzt voraus, dass sich die private Belastungssituation mittelfristig klärt oder dass der Mitarbeiter einen Umgang damit findet. Handelt es sich um eine private Dauerbelastungssituation, die seine Arbeitsleistung langfristig oder gar dauernd reduziert, ist eine innerbetriebliche Begleitung im hier besprochenen Kontext das falsche Mittel, da diese auf vorübergehende Belastungssituationen ausgerichtet ist. Im Sinne eines Sozialplans und/oder Vermittlers zwischen Mitarbeiter und Betriebsleitung kann das Einsetzen eines betrieblichen Mentors

jedoch durchaus sinnvoll sein. In diesem Fall ist es das Ziel, den Mitarbeiter im Betrieb so zu positionieren, dass er die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen und von einer Kündigung abgesehen werden kann. Ist der Mitarbeiter im Betrieb aufgrund seiner Dauerbelastung nicht mehr einsetzbar, liesse sich überlegen, in wieweit ihn der betriebliche Mentor bei einem Stellenwechsel unterstützen soll und darf.

### **5.3.2 Fehlende Kooperationsbereitschaft**

Unter 3.3.3 erfolgt ein Exkurs zur Problematik der verordneten Begleitung. Unabhängig davon erfordert eine innerbetriebliche Begleitung die Kooperationsbereitschaft des Mitarbeiters. Auch eine freiwillig in Anspruch genommene innerbetriebliche Begleitung kann nur erfolgreich sein, wenn sich der Mitarbeiter wirklich darauf einlässt und kooperationsbereit ist. Diese Bereitschaft geht viel weiter als die bloße Einwilligung zu Gesprächen mit dem betrieblichen Mentor. Der Mitarbeiter muss bereit sein, diese Gespräche aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus muss er willens sein, seine Probleme aktiv anzugehen und Selbstverantwortung zu übernehmen. Eine rein passive Teilnahme reicht somit nicht aus, um von einer innerbetrieblichen Begleitung profitieren zu können. Unter Umständen entwickelt sich diese Bereitschaft erst im Rahmen der innerbetrieblichen Begleitung. Dieser Möglichkeit ist Raum zu geben, es ist jedoch Sache des betrieblichen Mentors zu beurteilen, ob genügend Motivation vorhanden ist oder nicht.

### **5.3.3 Psychische Erkrankung**

Es gibt diverse Literatur zum Thema Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern. Darauf ist hier nicht weiter einzugehen. Wichtig ist es jedoch festzuhalten, dass der betriebliche Mentor keine Therapien für psychisch erkrankte Mitarbeiter anbieten darf. Innerbetriebliche Begleitung richtet sich an psychisch gesunde Menschen, welche in der Lage sind, Selbstverantwortung zu übernehmen und für sich selbst und ihre eigenen Interessen einzutreten. Vermutet der betriebliche Mentor eine psychische Erkrankung bei einem betroffenen Mitarbeiter, so ist dieser dazu anzuhalten, sich entsprechend abklären zu lassen. Bestätigt sich der Verdacht und es handelt sich um eine psychische Erkrankung, kann die innerbetriebliche Begleitung nicht im herkömmlichen Sinn weitergeführt werden. Aber auch in diesem Fall kann es im Sinne eines Sozialplans und/oder Vermittlers zwischen Mitarbeiter und Betriebsleitung durchaus sinnvoll sein, den betrieblichen Mentor einzusetzen.

### **Exkurs Depressionen**

Im Zusammenhang mit dem oben dargelegten bedarf die Diagnose ‚Depressionen‘ einer separaten Betrachtung. Psychische Erkrankungen werden anhand eines Symptomkatalogs diagnostiziert (vgl. [www.who.int](http://www.who.int)). In den letzten Jahren wurde dieser ständig erweitert, so dass die Schwelle für die Diagnose Depression laufend hinunter gesetzt wurde. Galt es

früher als völlig gesund, mehrere Monate über den Tod eines verstorbenen Familienmitglieds zu trauern, kann dies heute bereits als Depression diagnostiziert werden. Es geht nicht darum, dass der betriebliche Mentor die Diagnose des Psychiaters korrigiert oder gar ersetzt. Vielmehr bin ich der Ansicht, dass der betriebliche Mentor bei Vorliegen der Diagnose Depression über einen gewissen Ermessensspielraum verfügt, um zu entscheiden, ob die innerbetriebliche Begleitung erfolgreich fortgeführt werden kann oder nicht.

#### **5.3.4 Suizidalität**

Auch zu diesem Thema finden sich zahlreiche Informationen im Internet und in der Literatur. In der vorliegenden Arbeit geht es nicht in erster Linie um den Umgang mit selbstmordgefährdeten Mitarbeitern, da dies den Rahmen sprengen würde. Dennoch ist im Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Begleitung kurz darauf einzugehen. Es stellt sich vor allem die Frage, wie der betriebliche Mentor vorgehen soll, wenn er von einer Selbstmordabsicht des betroffenen Mitarbeiters erfährt oder eine solche vermutet.

Als erstes ist festzuhalten, dass Selbstmordabsichten häufig mit schweren psychischen Erkrankungen einhergehen. Der betroffene Mitarbeiter ist somit anzuhalten, sich umgehend in medizinische Behandlung zu begeben. Findet dies nicht statt oder ist die Gefährdung eine unmittelbare, muss der betriebliche Mentor die Möglichkeit haben entsprechend zu reagieren. Selbstredend ist, dass die innerbetriebliche Begleitung nicht fortgeführt werden kann. Darüber hinaus sollte der betriebliche Mentor mit seinem Verdacht respektive Wissen nicht alleine gelassen werden. In diesem Fall rechtfertigt sich meines Erachtens die Information der Betriebsleitung. Es ist dann deren Aufgabe, zu entscheiden, wie vorgegangen wird. Im Idealfall verfügt die Betriebsleitung bereits über einen entsprechenden Massnahmenkatalog. Der betriebliche Mentor sollte in diesem Fall darüber hinaus die Möglichkeit haben, sich bei Bedarf an einen Supervisor zu wenden.

### **5.4 Seitens des betrieblichen Mentors**

#### **5.4.1 Berufliche Qualifikation**

Wie bereits dargelegt muss der betriebliche Mentor über eine ausreichende fachliche Qualifikation verfügen. Mit der Schaffung des eidgenössischen Fachausweises dürfte hoffentlich bald genügend qualifiziertes Personal vorhanden sein. Vermutlich werden sich auch Coaches für die bald zahlreichen Stellen bewerben. Nicht, dass diese per se ungeeignet sind, als betriebliche Mentoren zu arbeiten. Es ist jedoch unbedingt abzuklären, welche Ausbildung ein Anwärter abgeschlossen hat, da im Bereich des Coachings aufgrund des ungeschützten Titels ein regelrechter Wildwuchs besteht.

#### **5.4.2 Persönliche Eignung**

Die beste Ausbildung nützt nichts, wenn sich der betriebliche Mentor nicht für den Job eignet. Voraussetzungen sind ein gehöriges Mass an Empathie und Menschenfreundlichkeit, beides antrainierte Haltungen, welche nur erfühl- und kaum erlernbar sind. Gerade im Bereich von privaten Belastungssituationen wird der berufliche Mentor mit vielen grösseren und kleineren Tragödien konfrontiert werden. Eine gewisse Belastbarkeit sowie die Fähigkeit, sich abzugrenzen, sind deshalb unerlässlich. Und gerade weil es sich um private Probleme handelt, muss der betriebliche Mentor die Vertraulichkeit absolut gewährleisten können.

#### **5.4.3 Persönliche Ausschlussgründe**

Der betriebliche Mentor soll die Möglichkeit haben, eine innerbetriebliche Begleitung abzulehnen, sofern persönliche Ausschlussgründe vorliegen. Diese können verschiedener Natur sein. So kann der betriebliche Mentor mit einer privaten Belastungssituation konfrontiert werden, welche er aus persönlichen oder ethischen Gründen nicht akzeptieren kann. Ebenfalls kann das persönliche Verhältnis zum Mitarbeiter einen Ausschlussgrund darstellen, sei es ein besonders enges oder besonders angespanntes Verhältnis. Wichtig ist, dass der betriebliche Mentor seine Bedenken ernst nimmt und die Begleitung ablehnt, wenn sie ihm aus persönlichen Gründen nicht adäquat erscheint.

#### **5.4.4 Überforderung**

Schliesslich kann der betriebliche Mentor, unter anderem wegen der vorstehend genannten Gründe, im Laufe der innerbetrieblichen Betreuung in eine Überforderungssituation geraten. In diesem Fall ist es unabdingbar, dass er die nötige Unterstützung durch einen Supervisor erhält. Hilft dies nicht, sollte nach Alternativen gesucht werden und der betriebliche Mentor sollte die Möglichkeit haben, die Begleitung abzugeben.

### **5.5 Exkurs Betrieblicher Mentor – intern oder extern**

Besucht man die Internetseite [www.bp-mentor.ch](http://www.bp-mentor.ch), findet sich folgende Definition des Berufsbilds des betrieblichen Mentors:

Für engagierte Berufsleute aus den Bereichen Human Resources Management, Personalentwicklung, Beratung, Marketing, Informatik und anderen Fachbereichen eröffnet dieser Fachausweis aussichtsreiche Perspektiven. MentorInnen begleiten in den Organisationen, in denen sie angestellt sind, Einzelpersonen in deren Arbeits- und Berufsfeld, bei Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Sie konzipieren und planen diese Entwicklungsprozesse, führen sie durch, moderieren Konflikte und sichern die Qualität der Prozesse.



Während der Beschäftigung mit der vorliegenden Arbeit bin ich immer wieder auf die Frage gestossen, ob denn betriebliche Mentoren als Angestellte überhaupt sinnvoll sind oder ob externe Coachs vorzuziehen sind. In der Literatur finden sich diverse Gegenüberstellungen, welche die Vor- und Nachteile abhandeln (vgl. Rauen Personalpsychologie, S. 28 ff.). Grundsätzlich lässt sich meines Erachtens sagen, dass sich die Vor- und Nachteile in etwa die Waage halten, und für einen Betrieb einige Kriterien zu beachten sind, um die richtige Form zu finden. Da sich die vorliegende Arbeit primär mit betrieblicher Begleitung in privaten Belastungssituationen beschäftigt, habe ich mir die Pros und Kontras aus diesem Blickwinkel angeschaut, und möchte gerne je zwei davon herausgreifen (siehe zur folgenden Tabelle Lippmann, S. 58ff.)

	Betrieblicher Mentor	Externer Coach
Stärke I	„Gute Kombination und Abstimmung mit anderen Personalentwicklungsangeboten, da diese dem internen Coach besser bekannt sein dürften als dem externen.“	Unabhängigkeit
Stärke II	„Niederschwelliges Beanspruchen der Beratung möglich, wenn Coachingangebot richtig platziert und bekannt ist.“	Vertrauensbonus / Diskretion
Schwäche I	Zweifel an der Vertraulichkeit	Keine „Kenntnisse über organisationsspezifische Gegebenheiten und Abläufe“
Schwäche II	Niedrige Akzeptanz bei hochrangigen Führungskräften	Aufwendige „Terminfindung und Wegzeiten“

Abbildung 6

Grob zusammengefasst stehen Verfügbarkeit und Kenntnis des Betriebes des betrieblichen Mentors der Diskretion und Unabhängigkeit des externen Coachs gegenüber. Aus meiner Sicht lässt dies im Hinblick auf die innerbetriebliche Begleitung von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen folgende Rückschlüsse zu:

Die Gewährung der Vertraulichkeit ist, wie bereits ausführlich dargelegt, unerlässlich für erfolgreiche innerbetriebliche Begleitungen. Wie ebenfalls dargelegt ist in privaten Belastungssituationen des Mitarbeiters die Hauptaufgabe des betrieblichen Mentors, den betroffenen Mitarbeiter innerhalb des Betriebs so zu begleiten, dass weder dem Betrieb noch dem Mitarbeiter im beruflichen Umfeld Nachteile aus der privaten Belastungssituation entstehen. Es geht somit in erster Linie darum, mit dem Mitarbeiter zu erarbeiten, welche Massnahmen innerbetrieblich möglich und nötig sind, um solche Nachteile zu vermeiden. Dies dürfte dem betrieblichen Mentor aber nur gelingen, wenn er über entsprechende

Kenntnisse der Betriebsstruktur verfügt, was für einen externen Coach nicht oder nur mit entsprechendem Aufwand möglich sein dürfte.

Schliesslich gehe ich gerade im Rahmen privater Belastungssituationen davon aus, dass die Möglichkeit der niederschweligen Beanspruchung der Begleitung von grossem Vorteil ist.

## **6 Evaluation**

Im Rahmen der Evaluation der vorliegenden Arbeit möchte ich nochmals auf die eingangs gestellten fünf Fragen zurückkommen, und zusammenfassend darlegen, wie diese beantwortet worden sind.

### **6.1 Wie können private Belastungssituationen die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters beeinträchtigen?**

Als Einführung wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit die systemisch-konstruktivistische Sicht erläutert. Es wurde aufgezeigt, dass sich der Mitarbeiter in verschiedenen Systemen bewegt, und dass eine Störung in einem der Systeme bewirken kann, dass sich der Mitarbeiter auch in anderen Systemen anders verhält. So konnte aufgezeigt werden, dass private Belastungssituationen durchaus einen Einfluss auf die berufliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters haben.

### **6.2 Welches sind die Folgen dieser Beeinträchtigung für den Mitarbeiter, für den Betrieb?**

Wenn wir davon ausgehen, dass die private Belastungssituation die berufliche Leistungsfähigkeit reduziert, wird der Betrieb mit zahlreichen Problemen konfrontiert. Einerseits kann die reduzierte Leistungsfähigkeit zu Fehlleistungen führen, welche unter Umständen weitreichende negative Konsequenzen mit sich bringen können. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, mit welchen Folgen eine voreilige Kündigung des betroffenen Mitarbeiters mit sich bringen kann. Nebst Kostenfolgen sind dies unter Umständen Knowhow – Verlust, eine erhöhte Fluktuationsrate und innere Frustration bei den übrigen Mitarbeitern.

Für den betroffenen Mitarbeiter selbst äussert sich die Beeinträchtigung ebenfalls verschieden. Einerseits erhöht sich der Druck auf ihn, da er den an ihn gestellten Anforderungen im Betrieb nicht mehr gerecht werden kann. Gleichzeitig verhindern oft Scham und Angst um den Job, sich seinem Vorgesetzten anzuvertrauen. Der Druck wächst und kann im Extremfall sogar zu einem Burnout führen.

Es zeigt sich somit eine klassische „loose-loose“ Situation, bei der beide Parteien am Ende nur verlieren können, sofern nicht die geeigneten Massnahmen getroffen werden.

### **6.3 Welches sind die Voraussetzungen, um innerbetriebliche Begleitung in einem Betrieb erfolgreich zu etablieren?**

Unter 3.3 wurde die Frage nach den Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung innerbetrieblicher Begleitung ausführlich abgehandelt. Zusammenfassend lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen:

- Das Angebot der innerbetrieblichen Begleitung ist intern ausführliche bekannt zu machen und von der Betriebsleitung zu unterstützen.
- Es ist eine klare Abgrenzung zwischen innerbetrieblicher Begleitung und privatem Coaching vorzunehmen.
- Eine gegen den Willen des Mitarbeiters verordnete innerbetriebliche Begleitung ist gerade in privaten Belastungssituationen abzulehnen.
- In einem Massnahmenkatalog ist in Grundzügen festzuhalten, welche Massnahmen die Betriebsleitung unterstützt.
- Die Vertraulichkeit ist unbedingt zu wahren. Gerade weil es sich um private Probleme handelt, welche einem betrieblichen Mentor anvertraut werden, ist Diskretion unerlässlich.

### **6.4 Welche Vorgehensweisen und Tools eignen sich besonders?**

Im Hinblick auf das Vorgehen wurde festgestellt, dass die Früherkennung einer privaten Belastungssituation bei einem Mitarbeiter von Vorteil ist. Dabei hilft einerseits die Information der Mitarbeiter, andererseits aber auch eine entsprechende Schulung der Vorgesetzten.

In jedem Fall ist ein Vorgespräch zu führen, welches in erster Linie der Vertrauensbildung zwischen dem Mitarbeiter und dem betrieblichen Mentor dient. Die mit der Betriebsleitung getroffene Vertraulichkeitsvereinbarung ist dem Mitarbeiter ausführlich zu erläutern. Erst nach Abschluss des Vorgesprächs entscheidet der Mitarbeiter, ob er die Begleitung fortführen möchte oder nicht.

Hinsichtlich der geeigneten Tools wurde festgehalten, dass die gewählten Tools passend zum Mitarbeiter sowie dem betrieblichen Mentor sein sollten. Es gibt keine guten und schlechten Tools, und jeder betriebliche Mentor sollte mit den Tools arbeiten, welche ihm vertraut sind und an deren Erfolg er glaubt. Folgend Tools wurden im Detail vorgestellt:

- Das Lebensrad als ideales Einstiegstool in die innerbetriebliche Begleitung.
- Die systemischen Fragen als Grundbaustein jeder innerbetrieblichen Begleitung, insbesondere die Fragen nach Erklärungsversuchen für die Problemsituation, Zukunftsfragen, Beobachtungsfragen, sowie Fragen zur Anregung der eigenen Einsatzbereitschaft.
- Die logischen Ebenen, um dem Mitarbeiter sämtliche Facetten der aktuellen Situation aufzuzeigen, und ihm darüber hinaus Aufschluss zu geben über seine Ressourcen und Werthaltung.
- Das 4-Schritte-Modell als Brainstorming, welche innerbetrieblichen Veränderungen für den belasteten Mitarbeiter möglich und wünschenswert sind.

## **6.5 Welche Grenzen sind der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen gesetzt?**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es kaum absolute Ausschlussgründe für eine innerbetriebliche Begleitung gibt. Vielmehr ist im Einzelfall abzuklären, ob und unter welchen Voraussetzungen eine innerbetriebliche Begleitung sinnvoll ist. Als wichtigste Punkte seitens des Betriebs haben sich die Betriebsgrösse, die (fehlenden) finanziellen Mittel, die Betriebskultur sowie die Flexibilität des Betriebs herausgestellt.

Seitens des Mitarbeiters sind vor allem fehlende Kooperationsbereitschaft sowie psychische Erkrankungen Fakten, welche den Erfolg einer innerbetrieblichen Begleitung verhindern können. Auch bei privaten Dauerbelastungen sowie bei vorliegender Suizidalität sind der innerbetrieblichen Begleitung Grenzen gesetzt.

Der betriebliche Mentor seinerseits sollte die Möglichkeit haben, eine innerbetriebliche Begleitung aus persönlichen Gründen oder infolge Überforderung abbrechen respektive im Idealfall abgeben zu können. Darüber hinaus kann mangelnde berufliche oder persönliche Qualifikation einer erfolgreichen beruflichen Begleitung im Weg stehen.

## 7 Schlusswort

Ausschlaggebend für die Themenwahl der vorliegenden Arbeit war eine heftige Beziehungskrise eines guten Freundes. Abgemagert und infolge Schlafmangels erschöpft, ging er weiterhin seiner Tätigkeit in einer verantwortungsvollen Position nach. Bei einem gemeinsamen Mittagessen gestand er mir, dass er nur hoffen könne, seine Arbeit halbwegs vernünftig zu erledigen und nicht zu viele Fehler zu machen, da er im Moment eigentlich keine Kapazität habe, professionell und mit dem nötigen Engagement zu arbeiten. Diese Aussage hat mich zum Nachdenken gebracht, und so den Grundstein für die vorliegende Arbeit gelegt.

Die heutige Gesellschaft ist dynamisch und in stetigem Umbruch begriffen. Dies erfordert viel Flexibilität und rasche Handlungsmöglichkeiten. Die verschiedenen Systeme, so geschlossen sie in sich sein mögen, beeinflussen sich gegenseitig indirekt, da sich ihre Mitglieder in verschiedenen Systemen bewegen.

Die Angst vor Verlust des ‚sicheren‘ Arbeitsplatzes ist gross, die Fluktuation und der Know-How Verlust in den Betrieben steigend. Eine vertrauensbasierte, und somit nicht ausschliesslich leistungsorientierte Betriebskultur kann Betriebe und Mitarbeiter entlasten und zu sowohl menschlich wie finanziell lohnenden Ergebnissen führen. Ein innerbetrieblicher Mentor veranschaulicht diese Betriebskultur, und kann so dazu beitragen, die Kontinuität für Betrieb und Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

Abschliessend möchte ich mich bei meinem Lehrcoach Marion Alt sowie meinen Intervisionskolleginnen Sibylle, Adrienne und Andrea für ihre Unterstützung bedanken. Und bei meinem Partner Michael; ohne ihn wäre vieles nicht möglich.

Adligenswil, im September 2017

## 8 Verzeichnisse

### 8.1 Literaturverzeichnis

Niklas Luhmann, Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1984, Verlag Suhrkamp, Frankfurt am Main

Fritz B. Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 6. Auflage 2013, Verlag Carl-Auer, Heidelberg

Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 6. Auflage 2009, Verlag systemisches Management, Wien

Dahrendorf, Ralf (2006). Homo Sociologicus - Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 16. Auflage 2006, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Claudia Michalek, Systemische Interventionen in Coachingprozessen, 2014, Igel Verlag, Hamburg

Eric Lippmann, Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2. Auflage 2009, Springer Medizin Verlag, Heidelberg

Cornelia Tonhäuser, Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Grossunternehmen, Band 9, Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2010

Christopher Rauen, Coaching Tools – Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis, 8. Auflage 2013, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Christopher Rauen, Praxis der Personalpsychologie – Human Resource Management kompakt Band 2, 3. Auflage 2014, Göttingen

## 8.2 Internetverzeichnis

Wikipedia

[https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Systeme\\_%281984%29](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Systeme_%281984%29)

Heruntergeladen am 6. Januar 2016

Wikipedia

<https://de.wikipedia.org/wiki/Rorschachtest>

Heruntergeladen am 6. Januar 2016

aphorismen.de

[www.aphorismen.de/zitat/2404](http://www.aphorismen.de/zitat/2404)

Heruntergeladen am 6. Januar 2016

Wikipedia

<https://de.wikipedia.org/wiki/Höhlengleichnis>

Heruntergeladen am 6. Januar 2016

ArbeitsTIPPS.de

[www.arbeitstipps.de/private-probleme-am-arbeitsplatz.html](http://www.arbeitstipps.de/private-probleme-am-arbeitsplatz.html)

Heruntergeladen am 10. Januar 2016

Gabler Wirtschaftslexikon

(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innere-kuendigung.html>)

Heruntergeladen am 12. Januar 2016

Welt

(<http://www.welt.de/wirtschaft/article126409764/Innere-Kuendigung-kostet-Wirtschaft-118-Milliarden.html>)

Heruntergeladen am 12. Januar 2016

HR Praxis

<http://www.hrpraxis.ch/2013/02/was-kundigungen-wirklich-kosten.html>

Heruntergeladen am 12. Januar 2016

WEKA

<http://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalplanung/article/fluktuationsrate-einflussfaktoren-und-konsequenzen/>

Heruntergeladen am 12. Januar 2016

WHO

<http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/F30-F39>

Heruntergeladen am 20. September 2017

### 8.3 Abbildungen

Titelbild Zen-Stone-Balance

Quelle: [https://de.123rf.com/photo\\_34284389\\_zen-stones-balance.html](https://de.123rf.com/photo_34284389_zen-stones-balance.html)

Heruntergeladen am 19. September 2017

Abbildung 1 Dreidimensionaler Arbeitsraum, nach CZO, Ausbildungsunterlagen \_\_\_\_\_ 6

Abbildung 2 Farbklecks – Rorschachtest

[https://de.123rf.com/photo\\_41691735\\_watercolor-symmetrical-rorschach-blot-on-a-white-background.html](https://de.123rf.com/photo_41691735_watercolor-symmetrical-rorschach-blot-on-a-white-background.html)

Heruntergeladen am 18. September 2017 \_\_\_\_\_ 8

Abbildung 3 Lebensrad, nach CZO, Ausbildungsunterlagen \_\_\_\_\_ 21

Abbildung 4 Logische Ebenen, nach CZO, Lehrmittel 3 \_\_\_\_\_ 24

Abbildung 5 Das Vier Schritte Modell, nach Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 6. Auflage 2009, Verlag systemisches Management, Wien \_\_\_\_\_ 25

Abbildung 6 Sinngemäß nach Eric Lippmann, Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2. Auflage 2009, Springer Medizin Verlag, Heidelberg \_\_\_\_\_ 32