

Theoretische und praktische Aspekte innerbetrieblicher Begleitungen 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

Adligenswil, im April 2018

ÜBER MICH	4
ZIELSETZUNG DER ARBEIT UND FRAGESTELLUNG	4
MANAGEMENT SUMMARY	4
THEORETISCHER ÜBERBLICK	5
1 PRIVATE BELASTUNGSSITUATIONEN IN MEINEM BERUFLICHEN ALLTAG	5
2 WIE KÖNNEN PRIVATE BELASTUNGSSITUATIONEN DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES MITARBEITERS BEEINTRÄCHTIGEN?	6
3 MÖGLICHE FOLGEN PRIVATER BELASTUNGSSITUATIONEN FÜR DEN MITARBEITER UND DEN BETRIEB	6
4 KONKRETER NUTZEN DER INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN	7
4.1 FÜR DEN MITARBEITER	7
4.2 FÜR DEN BETRIEB	7
5 VORAUSSETZUNGEN, UM INNERBETRIEBLICHE BEGLEITUNG IN PRIVATEN BELASTUNGSSITUATIONEN IN EINEM BETRIEB ERFOLGREICH ZU ETABLIEREN	7
BETRIEBLICHER MENTOR – INTERN ODER EXTERN?	8
6 KOMBINATION UND ABSTIMMUNG MIT ANDEREN PERSONALENTWICKLUNGSANGEBOTEN	9
7 NIEDERSCHWELIGES BEANSPRUCHEN DER BERATUNG	9
8 TERMINFINDUNG UND WEGZEITEN	10
9 AKZEPTANZ BEI HOHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN	10
10 VERTRAULICHKEIT	10
11 FAZIT	11
PRAKTISCHE ASPEKTE	12
12 EVALUATION INTERVIEWS ARBEITGEBER	12
12.1 VORBEMERKUNG	12
12.2 IST IHNEN BETRIEBLICHES MENTORING EIN BEGRIFF UND WÄREN SIE BEREIT, IN IHREM BETRIEB INNERBETRIEBLICHE BEGLEITUNGEN DURCHFÜHREN ZU LASSEN?	12
12.3 INTERNER ODER EXTERNER BETRIEBLICHER MENTOR BEVORZUGT?	12
12.4 WAS QUALIFIZIERT EINEN EXTERNEN BETRIEBLICHEN MENTOR?	13
12.5 WO FINDEN SIE EINEN QUALIFIZIERTEN MENTOR UND WAS DARF ER KOSTEN?	13

12.6	WELCHE MASSNAHMEN WÜRDEN SIE GRUNDSÄTZLICH UNTERSTÜTZEN?	13
12.7	WIE VIELE BEGLEITUNGEN UND WIE LANGE DARF DER 'AUSNAHMEZUSTAND' DAUERN?	13
13	HILFREICHE UNTERLAGEN	14
13.1	VORBEMERKUNG	14
13.2	BERATUNGSVEREINBARUNG	14
13.3	INFORMATION ZUR INNERBETRIEBLICHEN BEGLEITUNG.....	14
14	WEITERE MASSNAHMEN ZUR ERFOLGREICHEN PRAKTISCHEN UMSETZUNG	15
<u>EVALUATION.....</u>		15
<u>SCHLUSSWORT.....</u>		16
<u>VERZEICHNISSE</u>		17
I.	Literaturverzeichnis.....	17
II.	Abbildungsverzeichnis.....	17
<u>ANHANG</u>		18
A.	Fragebogen Arbeitgeber	18
B.	Sonderfall Schule.....	19
C.	Vertragsentwurf externer betrieblicher Mentor	20
D.	Information zur innerbetrieblichen Begleitung	23

Über mich

Ich bin in Basel geboren und aufgewachsen. Nach meinem Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Miséricorde in Fribourg habe ich 1999 das Anwaltspatent des Kantons Luzern erlangt. Ich war mehrere Jahre als Partnerin in einer Luzerner Anwaltskanzlei mit Schwerpunkt Familienrecht tätig. Parallel dazu habe ich an der HSA Bern eine Ausbildung zur Familienmediatorin absolviert. Vor kurzem habe ich am Coachingzentrum Olten meine Ausbildung zum Coach CAS abgeschlossen. Am 1. Januar 2012 habe ich in Luzern mein Büro für Familiendialog eröffnet. Mein bisheriges Angebot beinhaltet Rechtsberatung, Mediation und Coaching.

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, erlaube ich mir im Rahmen dieser Arbeit die Benutzung der männlichen Form.

Zielsetzung der Arbeit und Fragestellung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wurde von der Prüfungsleitung vorgegeben und lautet:

‘Essenz aus der Arbeit ‘Chancen und Grenzen innerbetrieblicher Begleitungen von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen’ zusammenfassen, den Schwerpunkt auf die Praxistauglichkeit legen.’

Die Essenz erfolgt durch eine Zusammenfassung und Kommentierung relevanter Aspekte der Thematischen Arbeit. Der Fokus liegt auf der Praxistauglichkeit. Im Zusammenhang mit der Praxistauglichkeit haben sich für mich folgende Fragen gestellt:

1. Was halten Arbeitgeber von der Idee des betrieblichen Mentorings (in privaten Belastungssituationen) und wie wünsche Sie sich die konkrete Umsetzung?
2. Können innerbetriebliche Begleitungen (in privaten Belastungssituationen) auch von externen betrieblichen Mentoren erfolgreich angeboten und durchgeführt werden?
3. Welche Vereinbarungen / Formulare können bei der praktischen Umsetzung allenfalls hilfreich sein?

Management Summary

Entsprechend der Zielsetzung der Arbeit werden im ersten Teil im Rahmen eines theoretischen Überblicks die Essenz aus der Arbeit ‘Chancen und Grenzen innerbetrieblicher Begleitungen von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen’ zusammengefasst. Da der Schwerpunkt auf die Praxistauglichkeit gelegt werden soll und der Umfang der Arbeit vorgegeben ist, habe ich mich auf diese Punkte fokussiert.

Da ich momentan nicht in einem Betrieb angestellt bin, hat mich im Hinblick auf die praktische Umsetzung auch die Frage interessiert, welche Einsatzmöglichkeiten sich einem externen (nicht im Betrieb angestellten) betrieblichen Mentor bieten und welches die damit verbundenen Vor- und Nachteile sind und habe diese im 2. Teil 'Betrieblicher Mentor – intern oder extern?' zusammengefasst.

Um meine theoretischen Überlegungen in der Praxis zu überprüfen, habe ich fünf Interviews mit Arbeitgebern durchgeführt. Die Interviewprotokolle befinden sich im Anhang, mehr dazu lesen Sie im Kapitel 'Praktische Aspekte: Evaluation Interviews Arbeitgeber'.

Im Hinblick auf die konkrete praktische Umsetzung habe ich einen Stellenbeschrieb für einen internen betrieblichen Mentor respektive eine Auftragsvereinbarung für einen externen betrieblichen Mentor sowie ein Informationsblatt für Mitarbeitende entworfen. Die Formulare finden Sie im Anhang. Mehr dazu lesen Sie im Kapitel 'Praktische Umsetzung: Hilfreiche Formulare'.

Theoretischer Überblick

In den folgenden Kapiteln 1 bis 5 wird die Essenz bezüglich Praxistauglichkeit aus der thematischen Arbeit 'Chancen und Grenzen innerbetrieblicher Begleitungen von Mitarbeitern in privaten Belastungssituationen' zusammengefasst.

1 Private Belastungssituationen meiner Kunden und deren konkrete Auswirkungen auf meinen beruflichen Alltag

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit begleite ich mehrheitlich Menschen in privaten Belastungssituationen. Ein Grossteil meiner Kunden befindet sich in einer Trennungs- oder Scheidungssituation, was regelmässig zu erhöhter emotionaler Belastung führt. Die Intensität der Belastung ist unterschiedlich, und hat teilweise Auswirkungen auf meine Arbeit als Mediatorin und Coach, da meine Klienten emotional in der Lage sein müssen, selbst für ihre Interessen einzustehen. Gleichzeitig stellt sich häufig die Frage, ob meine Klienten unter diesen Bedingungen genügend Kapazitäten haben, ihrer beruflichen Tätigkeit nachzugehen.

Tatsächlich stellt es für meine Klienten häufig ein Problem dar, wenn sie durch den emotionalen Prozess dermassen vereinnahmt werden, dass ihre persönlichen Ressourcen knapp werden. Einerseits befürchten sie, infolge unkonzentrierten Arbeitens ihre Stelle zu verlieren. Andererseits lassen sich viele meiner Klienten krankschreiben, weil sie vorübergehend arbeitsunfähig sind. Die Krankschreibung erfolgt oft durch den Hausarzt, welcher eine vorübergehende Arbeitsunfähigkeit erkennt, und nicht durch einen Psychiater, welcher eine psychische Erkrankung diagnostiziert. Dennoch erfolgt die Krankschreibung regelmässig aus psychischen Gründen. Die gesellschaftliche Akzeptanz psychischer

Erkrankungen ist nach wie vor nicht überall gegeben, weshalb ich dieses Vorgehen für besonders unglücklich halte. Der theoretische Überblick der vorliegenden Arbeit möchte aufzeigen, welche Möglichkeiten betriebliches Mentoring bietet, solche Situationen seitens des Betriebs aufzufangen, welche Vorteile dies dem Betrieb sowie dem betroffenen Mitarbeiter bringt und welches die Voraussetzungen sind, dass sich die innerbetriebliche Begleitung in privaten Belastungssituationen in einem Betrieb erfolgreich etablieren kann.

2 Wie können private Belastungssituationen die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters beeinträchtigen?

Abgesehen von den unter Ziff. 1 geschilderten Umstände sind zahlreiche private Belastungssituationen denkbar, welche zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters führen können. So können eine Erkrankung eines Angehörigen, ein Todesfall in der Familie, Probleme mit heranwachsenden Kindern, etc. eine grosse emotionale Belastung für den betroffenen Mitarbeiter darstellen, was meines Erachtens automatisch eine Reduktion der Leistungsfähigkeit zur Folge hat. Theoretisch lässt sich die Beeinträchtigung anhand der Systemtheorie (Radatz, S. 55 ff.) erklären: Zwar beeinträchtigen sich verschiedene Systeme nicht gegenseitig, da sie in sich geschlossen sind. Der Mensch, in diesem Fall der Mitarbeiter, bewegt sich jedoch in verschiedenen Systemen, in diesem Fall im privaten und im betrieblichen. Funktioniert das private System nicht störungsfrei, so kann dies, wie dargelegt, Auswirkungen auf den betroffenen Mitarbeiter haben. Diese wiederum können nun eine Schwächung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und somit eine Störung des betrieblichen Systems zur Folge haben.

3 Mögliche Folgen privater Belastungssituationen für den Mitarbeiter und den Betrieb

Wenn wir davon ausgehen, dass die private Belastungssituation die berufliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters negativ beeinflusst, können dem Betrieb daraus erhebliche Probleme entstehen. Einerseits kann die reduzierte Leistungsfähigkeit zu Fehlleistungen führen, welche unter Umständen weitreichende Konsequenzen mit sich bringen können. Eine voreilige Kündigung des betroffenen Mitarbeiters kann nebst Kostenfolgen Knowhow-Verlust und eine erhöhte Fluktuationsrate zur Folge haben, was häufig zu innerer Frustration bei den übrigen Mitarbeitern führen kann.

Seitens des Mitarbeiters erhöht sich der Druck, da er den an ihn gestellten Anforderungen im Betrieb momentan nicht gerecht werden kann. Gleichzeitig verhindern oft Scham und Angst um den Job, sich seinem Vorgesetzten anzuvertrauen. Wird der Druck zu gross, kann dies im schlimmsten Fall bis zu einem Burnout führen.

4 Konkreter Nutzen der innerbetrieblichen Begleitung in privaten Belastungssituationen

4.1 Für den Mitarbeiter

Gegenüber dem betrieblichen Mentor muss der der Mitarbeiter keine dubiosen Entschuldigungen vorbringen und 'fingierte' Arztzeugnisse einreichen, sondern er kann in vertraulichem Rahmen offen und ehrlich über seine Situation sowie über seine aktuellen Kapazitäten sprechen. Der betriebliche Mentor kann ihm die Sicherheit geben, dass der Betrieb ihn an Bord behalten möchte und lösungsorientiert hinter ihm steht. Ausserdem minimiert sich das Risiko, dass er seinen Job verliert und somit auch der damit verbundene Druck.

4.2 Für den Betrieb

Durch den Einsatz eines betrieblichen Mentors signalisiert die Betriebsleitung ihre Bereitschaft, ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten zu unterstützen. Dies stärkt die Bindung zwischen Betrieb und Mitarbeiter und trägt somit zu einer vertrauensbasierten Betriebskultur bei. Dies wiederum kann dem Phänomen der inneren Kündigung entgegenwirken. Durch die Begleitung des Mitarbeiters kann verhindert werden, dass Fehler passieren und dem Betrieb grösserer Schaden entsteht. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Kosten einer Neurekrutierung (Evaluation Interviews Arbeitgeber, Ziff. 12) ist es wichtig, voreilige und unnötige Kündigungen zu vermeiden. Dazu kann der Einsatz eines betrieblichen Mentors ebenfalls beitragen.

5 Voraussetzungen, um innerbetriebliche Begleitung in privaten Belastungssituationen in einem Betrieb erfolgreich zu etablieren

- Erfolgreiche innerbetriebliche Begleitungen in privaten Belastungssituationen setzen eine entsprechende Betriebskultur voraus. Nur ein Betrieb, welcher bereit ist, betriebliche Mentoren einzusetzen, an den Nutzen der innerbetrieblichen Begleitung glaubt und allfällige Massnahmen unterstützt, kann innerbetriebliche Begleitungen in privaten Belastungssituationen erfolgreich etablieren.
- Das Angebot der innerbetrieblichen Begleitung ist intern ausführlich bekannt zu machen und von der Betriebsleitung zu unterstützen. Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob es sich dabei um einen externen oder internen betrieblichen Mentor (siehe unten) handelt.
- Es ist eine klare Abgrenzung zwischen innerbetrieblicher Begleitung und privatem Coaching vorzunehmen. Der belastete Mitarbeiter soll innerhalb des Betriebes so begleitet werden, dass weder dem Betrieb noch dem Mitarbeiter im beruflichen Umfeld Nachteile aus der privaten Belastungssituation entstehen. Es ist grundsätzlich nicht die Aufgabe des betrieblichen Mentors, den Mitarbeiter in seiner privaten

Belastungssituation zu begleiten.

Anmerkung

Im Rahmen der Arbeitgeberbefragung hat sich ergeben, dass die meisten Arbeitgeber bereit und sogar willens sind, dem Mitarbeiter ein Coaching in seiner (privaten) Belastungssituation (teilweise) zu finanzieren. Hier stellt sich die Frage, ob der betriebliche Mentor dieses Coaching durchführt oder ob ein externer Coach zugezogen werden sollte. Dazu ist einerseits ist zu klären, wer der Auftraggeber des privaten Coachings ist. Meines Erachtens müsste dies der Mitarbeiter sein, was eine zusätzliche Vereinbarung voraussetzt. Andererseits gilt es eine Abgrenzung vorzunehmen, welche die zugrunde liegende Problematik betrifft. Handelt es sich um eine private Belastungssituation sehe ich grundsätzlich keine Probleme, solange die Vertraulichkeit absolut gewahrt wird. Handelt es sich hingegen um eine Problematik im betrieblichen System, sehe ich trotz der Unabhängigkeit des betrieblichen Mentors die Gefahr eines Interessenkonflikts und empfehle, einen externen Coach zuzuziehen.

- Eine gegen den Willen des Mitarbeiters verordnete innerbetriebliche Begleitung ist gerade in privaten Belastungssituationen abzulehnen. Meiner Meinung nach sind verordnete Begleitungen ohnehin problematisch, da sie dem Grundgedanken einer Begleitung per se widersprechen. Gerade wenn es innerhalb des Betriebs um Privatangelegenheiten des Mitarbeiters geht, ist die Freiwilligkeit unverzichtbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Begleitung.
- In einem Massnahmenkatalog ist in Grundzügen festzuhalten, welche Massnahmen die Betriebsleitung unterstützt, wobei es sich dabei regelmässig um vorübergehende Massnahmen handeln sollte. Dazu gehören z.B. Freistellung, unbezahlter Urlaub, Verkürzung der Arbeitszeit, innerbetriebliche Versetzung etc. Der betriebliche Mentor kann dem Betrieb mit dem Einverständnis des Mitarbeiters entsprechende Massnahmen vorschlagen, wobei die Entscheidungskompetenz und somit die Genehmigung der Massnahmen beim Betrieb verbleibt.
- Die Vertraulichkeit ist unbedingt zu wahren. Gerade weil es sich um private Probleme handelt, welche einem betrieblichen Mentor anvertraut werden, ist Diskretion unerlässlich. Siehe dazu auch 10., Vertraulichkeit.

Betrieblicher Mentor – intern oder extern?

In der Literatur finden sich diverse Gegenüberstellungen, welche die Vor- und Nachteile interner (im Betrieb angestellter) und externer betrieblicher Mentoren abhandeln (vgl. z. B. auch Rauen Personalpsychologie, S. 28 ff.). Um mich mit der Thematik kritisch auseinandersetzen zu können, habe ich einige Argumente von Lippmann übernommen (vgl. Lippmann, S. 56 ff.)

	Interner betrieblicher Mentor	Externer betriebl. Mentor
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 Coaching Angebot richtig platziert und bekannt ist.“	Vertrauensbonus / Diskretion
Schwäche I	Zweifel an der Vertraulichkeit	Keine „Kenntnisse über organisationspezifische Gegebenheiten und Abläufe“
Schwäche II	Niedrige Akzeptanz bei hochrangigen Führungskräften	Aufwendige „Terminfindung und Wegzeiten“

Abbildung 1

Nachfolgend werden in den Kapiteln 6 bis 9 die obenstehenden Stärken/Schwächen respektive Vor- und Nachteile interner und externer betrieblicher Mentoren diskutiert.

6 Kombination und Abstimmung mit anderen Personalentwicklungsangeboten

Es ist einleuchtend, dass sich ein interner betrieblicher Mentor besser mit anderen Personalentwicklungsangeboten abstimmen kann als ein externer. Allerdings stellt sich hier meines Erachtens die Frage nach der Betriebsgrösse. Ein Grossbetrieb dürfte seinen Mitarbeitern, je nach Betriebskultur, ein breites Personalentwicklungsangebot zur Verfügung stellen. Diese Betriebe haben aufgrund ihrer Grösse vermutlich auch eher Bedarf für einen festangestellten betrieblichen Mentor. Ein festangestellter betrieblicher Mentor ist wiederum Teil des Personalentwicklungsangebots.

Sollte in einem Grossbetrieb dennoch Bedarf für einen externen Mentor bestehen, gehe ich davon aus, dass dies nicht einmalig sein wird. Dementsprechend sollte dem Mentor die Gelegenheit gegeben werden, sich mit dem Personalentwicklungsangebot vertraut zu machen, bevor er eine Begleitung durchführt.

Ein Bedarf für einen festangestellten Mentor dürfte ich KMU's seltener gegeben sein. Grundsätzlich ist davon auszugehen, je kleiner der Betrieb desto weniger Bedarf und finanzielle Kapazität für einen festangestellten betrieblichen Mentor.

7 Niederschwelliges Beanspruchen der Beratung

Diese Feststellung ist grundsätzlich richtig. Allerdings sollte es meines Erachtens möglich sein, einen externen betrieblichen Mentor und die Nutzung seines Angebots ebenfalls

niederschwellig zugänglich zu machen. Die Mitarbeiter sind darüber zu informieren, dass es möglich ist, einen externen Mentor beizuziehen, und wie sie dafür vorzugehen haben. Idealerweise ist der Mentor bekannt, so dass zum Beispiel Flyer aufgelegt werden können. Weiter sind Informationsveranstaltungen denkbar, anlässlich derer der betriebliche Mentor über sein Angebot informiert. Dies setzt jedoch voraus, dass jeweils der gleiche externe betriebliche Mentor zugezogen wird.

Da die Durchführung einer internen Begleitung vom Betrieb zu genehmigen ist, kommt der Mitarbeiter nicht darum herum, seinen Wunsch nach einer innerbetrieblichen Begleitung zu äussern, unabhängig davon, ob der betriebliche Mentor im Betrieb angestellt ist oder nicht.

8 Terminfindung und Wegzeiten

Das Argument, dass die Terminfindung mit einem externen betrieblichen Mentor schwieriger sei als mit einem internen Mentor, kann ich in der heutigen Zeit nur schwer nachvollziehen. Die meisten Termine werden heute mit technischen Hilfsmitteln, so zum Beispiel Doodle, vereinbart. Was die Kapazitäten betrifft, gehe ich davon aus, dass sowohl der interne wie auch der externe betriebliche Mentor in nützlicher Frist entsprechende Termin anbieten kann.

Was die Wegzeiten anbetrifft, welche vermutlich vor allem unter dem Kostengesichtspunkt massgebend sind, ist zu bedenken, dass im Gegenzug zahlreiche Kosten, welche für einen angestellten Mentor anfallen, bei einem externen betrieblichen Mentor wegfallen. Häufen sich die Wege und somit die Einsätze des externen betrieblichen Mentors, lässt sich immer noch über eine (Teilzeit-) Anstellung des externen Mentors nachdenken.

9 Akzeptanz bei hohen Führungskräften

Inwiefern die Akzeptanz interner betrieblicher Mentoren durch hohe Führungskräfte gegeben ist, hängt meines Erachtens nebst deren Persönlichkeit auch von der Firmenstruktur und -kultur ab. Will heissen, je kleiner der Betrieb und je persönlicher bekannt und vertraut, umso schwieriger die Akzeptanz eines internen betrieblichen Mentors. In Grossbetrieben dürfte es davon abhängen, wie der betriebliche Mentor intern positioniert ist und inwieweit der Betrieb die Professionalität und die Unabhängigkeit des internen betrieblichen Mentors vermitteln kann.

10 Vertraulichkeit

Die Vertraulichkeit ist insgesamt ein zentrales Thema im Rahmen von innerbetrieblicher Begleitung in privaten Belastungssituationen. Besonders heikel ist die Tatsache, dass um private Probleme geht, welche im beruflichen Umfeld thematisiert werden. Dabei stellt sich vor allem die Frage, ob, wem und in welchem Umfang der betriebliche Mentor, ob intern oder extern, rapportierungspflichtig ist. Vermutlich richtig ist die Feststellung, dass der externe Mentor einen Vertrauensvorschuss erhält, da er offensichtlich kein Betriebsangehöriger ist, und dadurch die Vertraulichkeit so wie die Unabhängigkeit vermutlich besser gewährleisten kann. Betreffend Unabhängigkeit ist beim internen betrieblichen Mentor zu

klären, wem er betriebsintern unterstellt ist. Dies hängt von der Betriebsstruktur ab. Wichtig erscheint mir, dass er keine Linienfunktion einnimmt und eine Art Stabsstelle innehat. Im Zusammenhang mit der Rapportierungspflicht stellen sich vor allem zwei Fragen: Wem muss der Mentor rapportieren? Worüber muss der Mentor rapportieren?

Als Ansprechpartner sind denkbar: Der Vorgesetzte, die Personalabteilung oder die Betriebsleitung (falls nicht mit dem Vorgesetzten identisch). Spätestens dann, wenn es darum geht, geeignete Massnahmen anzuordnen, ist der Vorgesetzte meines Erachtens miteinzubeziehen. Ansonsten dürfte die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ausreichend sein, sofern diese über qualifiziertes Personal verfügt. Eine Rapportierung an die Betriebsleitung erscheint mir nur in sehr kleinen Betrieben angezeigt.

Inhaltlich ist der Ansprechpartner über den Verlauf der Begleitung zu informieren. Dabei geht es um die Kooperationsbereitschaft des Mitarbeiters, um den Fortschritt der Begleitung sowie um allfällige Massnahmen. Explizit nicht zu rapportieren ist der Inhalt der Gespräche, welcher meines Erachtens streng vertraulich bleiben sollte, unabhängig davon, ob es sich um einen internen oder einen externen Mentor handelt. Von diesem Grundsatz kann lediglich abgewichen werden, wenn der Mitarbeiter dies explizit wünscht. Wird der Grundsatz der Vertraulichkeit nicht gewahrt, so wird eine erfolgreiche Begleitung meiner Ansicht nach verunmöglicht.

Anmerkung

Meines Erachtens gibt es noch einen weiteren Punkt zu beachten: Das Berufsbild des betrieblichen Mentors gibt es erst seit Kurzem, es dürften erst wenige Betriebe geben, welche einen internen betrieblichen Mentor einstellen möchten (nichtrepräsentative Recherchen im Internet haben diese Vermutung bestätigt). Bevor sich das Berufsbild des betrieblichen Mentors besser etabliert hat, ist es vermutlich niederschwelliger, einen externen betrieblichen Mentor auf Auftragsbasis zu beschäftigen, bevor eigens dafür eine neue Stelle geschaffen werden muss.

11 Fazit

Aus dem Gesagten lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass eine erfolgreiche innerbetriebliche Begleitung nicht zwingend einen internen betrieblichen Mentor erfordert, da sich Vor- und Nachteile in etwa die Waage halten. Schlussendlich dürfte es eine Frage der Firmengrösse und Struktur sein, welche Form geeigneter ist, wobei sich für kleinere Betriebe ein externer betrieblicher Mentor besser eignen dürfte.

Praktische Aspekte

12 Evaluation Interviews Arbeitgeber

12.1 Vorbemerkung

Um die Praxistauglichkeit meiner Überlegungen konkreter zu überprüfen, habe ich fünf Geschäftsführer in einem Kurzinterview dazu befragt. Dabei ging es mir darum, meine theoretischen Überlegungen zur Praxistauglichkeit von Praktikern überprüfen zu lassen. Da ich mich vor allem für die Tätigkeit als externe betriebliche Mentorin interessiere, habe ich mir dazu fünf Geschäftsführer von KMU's ausgewählt. Die Interviews fanden jeweils im Rahmen eines persönlichen Gesprächs statt, wobei ich meinen Interviewpartner als erstes die theoretischen Grundlagen meiner Arbeit präsentiert und erläutert habe.

Selbstverständlich ist diese Umfrage nicht als repräsentativ anzusehen. Dennoch gab sie mir wichtige Einblick in die Sichtweise von Arbeitgebern, und hilft mir, meine erworbene Kompetenz in der Praxis umsetzen zu können.

Im Folgenden werde ich die wichtigsten Ergebnisse der Interviews kurz zusammenfassen. Die einzelnen Interviewformulare befinden sich im Anhang A.

12.2 Ist Ihnen betriebliches Mentoring ein Begriff und wären Sie bereit, in Ihrem Betrieb innerbetriebliche Begleitungen durchführen zu lassen?

Keinem meiner Interviewpartner war das Berufsbild des betrieblichen Mentors vor der Befragung ein Begriff. Nach meinen Erläuterungen war das Echo durchwegs positiv und sämtliche Befragten bestätigten ihre Absicht, im Bedarfsfall einen betrieblichen Mentor zuzuziehen. Für mich sehr aufschlussreich war, dass sich sämtliche Befragten vorstellen konnten, eine interne Begleitung in privaten Belastungssituationen durchführen zu lassen, da alle davon überzeugt sind, dass private Belastungssituationen einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters haben können.

12.3 Interner oder externer betrieblicher Mentor bevorzugt?

Um möglichst authentische Antworten zu erhalten, habe ich bewusst nicht die Struktur gemäss der Tabelle Abb. 1 verwendet, sondern die Frage offen formuliert. Sämtliche Befragten bevorzugten einen externen betrieblichen Mentor. Die dafür genannten Gründe waren mehrheitlich die Kostenstruktur sowie die Auslastung eines betrieblichen Mentors. Daneben wurde auch die Vertraulichkeitsproblematik angesprochen. Einen Mitarbeiter zum betrieblichen Mentor ausbilden zu lassen, wurde aus diesem Grund ebenfalls abgelehnt. Dies bestätigt meine Annahme, dass sich für KMU's externe betriebliche Mentoren vermutlich besser eignen.

12.4 Was qualifiziert einen externen betrieblichen Mentor?

Allen Befragten ist die Persönlichkeit, die sympathische Ausstrahlung des betrieblichen Mentors wichtig. Generell wird jemand mit Begleitungserfahrung gewünscht, für einen Befragten war es wichtig, dass der Mentor 'spielerisch' und mit 'Gschpüri' vorgeht, und nicht nur nach 'Schema F'. Ebenfalls genannt wurden effizientes Arbeiten und eine abgeschlossene anerkannte Ausbildung.

12.5 Wo finden Sie einen qualifizierten Mentor und was darf er kosten?

Nebst der obligaten Suche im Internet haben zwei der Befragten angegeben, dass sie sich bei ihrem Branchenverband sowie bei Berufskollegen erkundigen würden. Diese Aussage ist durchaus von Bedeutung, dass es für einen externen betrieblichen Mentor interessant sein kann, sein Angebot bei Branchenverbänden bekannt zu machen. Einer der Befragten würde bei den Ausbildungsstätten nachfragen, was ich auch eine interessante Information finde zu der Frage, ob und in welcher Form Ausbildungsstätten Absolventen vermitteln sollten. Betreffend Stundenansatz für einen externen betrieblichen Mentor sind die meisten Befragten bereit, zwischen CHF 200 und CHF 300 auszugeben, wobei in der Regel ein Kostendach gewünscht wurde.

12.6 Welche Massnahmen zur vorübergehenden Entlastung des Mitarbeiters würden Sie grundsätzlich unterstützen?

Bei der Beantwortung dieser Frage haben sich vor allem zwei Punkte herauskristallisiert: Einerseits kommen KMU's aufgrund ihrer Betriebsgrösse schnell in Bedrängnis, wenn es darum geht, konkrete Massnahmen zu vereinbaren. Insbesondere in Produktionsbetrieben können längere betriebliche Absenzen kaum aufgefangen werden. Auf der anderen Seite wurde in diesem Zusammenhang mehrmals der Fachkräftemangel angesprochen. Konkret bedeutet dies, dass einige Betriebe zu sehr weitreichenden (finanziellen) Massnahmen bereit wären, um den entsprechenden Mitarbeiter langfristig halten zu können. So sagte ein Geschäftsführer, dass ihn der Ersatz eines Spezialisten rund CHF 200'000 kosten würde. Dementsprechend sei er für viele Massnahmen offen, sei es eine längere Freistellung, Pensenreduktion, Kostenübernahme für ein privates Coaching etc. Schwierig umzusetzen sind in KMU's offensichtlich vorübergehende interne Versetzungen, da die Spezialisierung dafür zu ausgeprägt und das Personal zu knapp ist. Nur ein Geschäftsführer würde einen betroffenen Mitarbeiter vorübergehend keine sehr anspruchsvollen Arbeiten (komplexe Maschinenprogrammierungen) mehr ausführen lassen.

12.7 Wie viele Begleitungen und wie lange darf der 'Ausnahmestand' dauern?

Die Antworten betreffend Dauer bewegen sich zwischen drei und sechs Monaten. Wichtig ist jedoch allen Befragten, dass Fortschritte erzielt werden. Um dies zu überprüfen rapportiert der betriebliche Mentor unter Wahrung der Vertraulichkeit regelmässig über den Fortschritt der Begleitung. Unter diesen Voraussetzungen sind gewisse Geschäftsführer bereit, einen

längere Dauer des 'Ausnahmestands' zu akzeptieren und bis zu CHF 10'000 in einen Mitarbeiter zu investieren.

13 Hilfreiche Unterlagen

13.1 Vorbemerkung

Die Beratungsvereinbarung dient in der vorliegenden Form in erster Linie dem externen betrieblichen Mentor. Inhaltlich kann die Beratungsvereinbarung jedoch ohne weiteres als (Teil des) Pflichtenheft(s) (job description) eines internen betrieblichen Mentors nützlich sein.

Die Information zur innerbetrieblichen Begleitung eignet sich sowohl für einen internen wie für einen externen betrieblichen Mentor.

13.2 Beratungsvereinbarung

Für die konkrete praktische Umsetzung habe ich eine Beratungsvereinbarung entworfen (siehe dazu Anhang B). Am Anfang stand die Frage, welches die Vertragspartner sind. Meines Erachtens ist in erster Linie ein Vertrag zwischen dem externen betrieblichen Mentor und dem Betrieb abzuschliessen, da der Betrieb der juristische Auftraggeber des externen betrieblichen Mentors ist. In dieser Vereinbarung werden die Rahmenbedingungen des betrieblichen Mentorings geklärt. Dazu gehören für mich Regelungen betreffend Inhalt und Durchführung der Begleitung, Termine, Kosten / Honorar, Rapportierung / Vertraulichkeit, entlastende Massnahmen, Abschlussgespräch, Gewährleistung / Garantie, Kündigung sowie Ausfertigung / Gerichtsstand. Weitere Details können dem Anhang C entnommen werden.

13.3 Information zur innerbetrieblichen Begleitung

Nebst der Beratungsvereinbarung / Pflichtenheft, stellt sich die Frage, ob weitere Vereinbarungen nötig sind. Dabei denke ich einerseits an eine Vereinbarung zwischen dem Betrieb und dem Mitarbeiter sowie zwischen dem Mitarbeiter und dem externen betrieblichen Mentor.

Während erstere meines Erachtens Sache des Betriebs ist, hat der betriebliche Mentor die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Mitarbeiter zu regeln. Die juristische Besonderheit an dieser Ausgangslage liegt darin, dass der Auftraggeber (Betrieb) und der Klient (Mitarbeiter) nicht identisch sind. Dennoch scheint es mir unerlässlich, den Mitarbeiter über die Spielregeln der innerbetrieblichen Begleitung zu informieren. Aus diesem Grund habe ich das Formular 'Informationen zur innerbetrieblichen Begleitung' (siehe Anhang C) entworfen. Dieses Formular ist dem Mitarbeiter anlässlich der ersten Sitzung vorzulegen und von ihm unterzeichnen zu lassen. Dies ist zwar keine vertragliche Vereinbarung im engeren (juristischen) Sinn, garantiert aber, dass der Mitarbeiter die erforderlichen Informationen erhalten und bei Bedarf auch schriftlich vorliegen hat.

14 Weitere Massnahmen zur erfolgreichen praktischen Umsetzung

Um ein Dienstleistungsangebot erfolgreich praktisch umsetzen zu können, muss es nachgefragt werden. Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass das betriebliche Mentoring als solches kaum bekannt ist. Nebst den betrieblichen Mentoren selbst könnten allenfalls auch die Ausbildungsstätten zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades beitragen, da diese infolge steigender Nachfrage nach Ausbildungsplätze ebenfalls profitieren können. Persönlich werde ich eine eigene Website aufbauen (www.betriebliches-mentoring.com), ein entsprechendes Logo ist bereits erstellt. Um meinen Webauftritt wirksamer zu machen, werde ich bei Google Adwords eine Anzeige schalten. Ausserdem plane ich, mich mit verschiedenen Branchenverbänden etc. in Verbindung zu setzen, um mein Angebot bekannt zu machen.

Evaluation

Im Rahmen der Evaluation der vorliegenden Arbeit möchte ich abschliessend kurz die eingangs gestellten Fragen beantworten:

1. Was halten Arbeitgeber von der Idee des betrieblichen Mentorings (in privaten Belastungssituationen) und wie wünsche Sie sich die konkrete Umsetzung?

Die (nicht repräsentative) Umfrage bei KMU's hat ergeben, dass es dringend nötig ist, das betriebliche Mentoring besser bekannt zu machen. Das Konzept hat die Arbeitgeber grundsätzlich überzeugt, wobei KMU's offenbar externe betriebliche Mentoren bevorzugen. Ebenfalls gut aufgenommen wurde das Angebot einer innerbetrieblichen Begleitung eines Mitarbeiters in einer privaten Belastungssituation.

2. Können innerbetriebliche Begleitungen auch von externen Mentoren erfolgreich angeboten und durchgeführt werden?

Aufgrund der gemachten Ausführungen kann man meines Erachtens davon ausgehen, dass auch externe betriebliche Mentoren erfolgreich innerbetriebliche Begleitungen durchführen können. Die Auswertung der Befragungen hat ergeben, dass bei KMU's offenbar eine Nachfrage für externe betriebliche Mentoren besteht.

3. Welche Vereinbarungen / Formulare können bei der praktischen Umsetzung allenfalls hilfreich?

Um den Inhalt des Auftrags des betrieblichen Mentors sowie die Rahmenbedingungen festzuhalten, wird ein Pflichtenheft (interner betrieblicher Mentor) respektive eine Auftragsvereinbarung (externer betrieblicher Mentor) benötigt. Hilfreich ist eine Information zur innerbetrieblichen Begleitung, welche dem Mitarbeiter abgegeben werden kann.

Schlusswort

Anlässlich meiner mündlichen Prüfung 'Praxisbeispiel' wurde mir im Rahmen des Fachgesprächs unter anderem die Frage gestellt, ob mir vorstellen könne, dass innerbetriebliche Begleitungen auch von externen betrieblichen Mentoren durchgeführt werden könnten. Ich zögerte mit meiner Antwort, da mir bewusst war, dass das Berufsbild des betrieblichen Mentors explizit einen internen betrieblichen Mentor definiert. Da die Experten jedoch höflich auf meine persönliche Meinung bestanden, gab ich Teile der hier vorliegenden Arbeit wieder. Dies wurde mit Interesse aufgenommen und es entwickelte sich eine anregende Diskussion zu diesem Thema. Vor diesem Hintergrund und mit dem Segen der Prüfungsleitung habe ich mir deshalb erlaubt, mich im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Aspekte zu konzentrieren, die für mich persönlich bei der praktischen Umsetzung im Vordergrund stehen. Die gewonnenen Erkenntnisse haben mich dabei einen grossen Schritt weitergebracht.

Mein herzlicher Dank gilt Marion Alt und Michael Wegman für ihre immerwährende konstruktive Unterstützung und ihre stete Ermutigung, meinen Weg weiter zu gehen.

Verzeichnisse

I. Literaturverzeichnis

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

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

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

Christopher Rauen (3. Auflage 2014). Praxis der Personalpsychologie – Human Ressource Management kompakt Band 2, Göttingen: managerSeminare Verlags GmbH.

II. Abbildungsverzeichnis

Titelbild

Zen-Stone-Balance

Quelle: https://de.123rf.com/photo_34284389_zen-stones-balance.html

Heruntergeladen am 19. September 2017

Abbildung 1

Sinngemäss nach Eric Lippmann (2. Auflage 2009). Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Heidelberg: Springer Medizin Verlag GmbH

8 / 9

Anhang: Fragebogen Arbeitgeber
Sonderfall Schule
Vertragsentwurf externer betrieblicher Mentor
Information zur innerbetrieblichen Begleitung

Anhang

A. Fragebogen Arbeitgeber

B. Sonderfall Schule

Eines der fünf Interviews habe ich mit einer Schulleiterin geführt. Dabei haben sich zwei Besonderheiten ergeben, welche ich hier kurz festhalten möchte:

Schulen beschäftigen regelmässig Schulsozialarbeiter. Je nach Ausbildungshintergrund sind diese in der Lage, innerbetriebliche Begleitungen durchzuführen. So gehört im konkreten Fall eine Schulsozialarbeiterin zum Team, welche nebst einem Studium in Erziehungswissenschaften eine Coachingausbildung abgeschlossen hat, was sie aus der Sicht der Schulleitung qualifiziert, innerbetriebliche Begleitungen durchzuführen.

Sollte dennoch Bedarf nach einem externen betrieblichen Mentor bestehen, liegt es nicht in der Kompetenz der Schulleitung einen solchen beizuziehen (wobei kantonale Unterschiede möglich sind). Die befragte Schulleiterin muss sich in solchen Fällen an das Amt für Volksschule wenden, welches im Rahmen eines 'case managements' das weitere Vorgehen bestimmt und entsprechende Spezialisten zuzieht. Für externe betriebliche Mentoren könnte es somit von Interesse sein, ihr Angebot den entsprechenden Stellen bekannt zu machen.

Auftragsvereinbarung

zwischen

Auftraggeberin

und

Nicole Kopp, Rechtsanwältin / Mediatorin / Coach CAS / betriebliche Mentorin FA
Familiendialog, Ulmenstrasse 9, 6003 Luzern

Auftragnehmerin

betreffend

Betriebliches Mentoring

Zu begleitender Mitarbeiter

Die vorliegende Vereinbarung wird im Hinblick auf die innerbetriebliche Begleitung von (Klient) unterzeichnet. Ein Wechsel des Klienten ist nur nach vorgängiger Rücksprache mit der Auftragnehmerin möglich. Der Klient hat das Formular 'Informationen zur innerbetrieblichen Begleitung' zu unterzeichnen. Er bestätigt damit, über die Begleitung informiert zu sein und diese freiwillig in Anspruch zu nehmen. Durch den Auftraggeber gegen den Willen des Klienten verordnete innerbetriebliche Begleitungen werden von der Auftragnehmerin ausdrücklich abgelehnt. Die Auftraggeberin erhält eine Kopie des unterzeichneten Formulars zu Ihren Akten.

Inhalt und Durchführung der Begleitung

Das Thema der innerbetrieblichen Begleitung wird anlässlich der ersten Begleitung mit dem Klienten festgelegt / betrifft

Der Auftrag gilt für maximal Begleitungen, wobei die Auftragnehmerin befugt und verpflichtet ist, die Auftraggeberin zu informieren, falls die Begleitungen aufgrund fehlender Kooperation des Klienten nicht oder nicht fachgemäss durchgeführt werden können.

Eine Begleitungssitzung dauert 60 bis 90 Minuten.

Termine

Die Termine vereinbart die Auftragnehmerin jeweils direkt mit dem Klienten.

Termine, welche nicht eingehalten werden können, sind mindestens 24 Stunden vorher per Mail abzusagen. Erfolgt die Absage nicht rechtzeitig, so ist die Begleitungssitzung in vollem Umfang zu vergüten.

Kosten / Honorar

Die Kosten für eine Begleitung betragen CHF

Die Begleitungen finden jeweils in den Räumlichkeiten der statt. Die Auftragnehmerin erhält eine Wegpauschale von CHF pro Begleitung.

Rapportierung / Vertraulichkeit

Die Mentorin rapportiert dem Vorgesetzten / der Personalabteilung, über den Fortgang der Begleitung in dem Sinne, ob sie Fortschritte und ein Nutzen für den Klienten erkennen kann. Der Inhalt der Gespräche zwischen der Auftragnehmerin und dem Klienten sind **streng vertraulich**. Es ist der Auftragnehmerin **explizit verboten**, den Inhalt dieser Gespräche den Auftraggebern mitzuteilen. Die Auftraggeber erklären sich ausdrücklich damit einverstanden und der Klient wird darüber informiert.

Entlastende Massnahmen

Je nach vorhanden Ressourcen des Mitarbeiters kann es notwendig sein, vorübergehend entlastende Massnahmen zu ergreifen. Sämtliche Massnahmen werden mit der Auftraggeberin vorab abgesprochen und sind durch diese anzuordnen. Mit Unterzeichnung dieses Vertrages wird die Auftraggeberin **nicht verpflichtet**, diese Massnahmen auch tatsächlich anzuordnen.

Die Auftraggeberin befürwortet im **Grundsatz** folgende Massnahmen zur vorübergehenden Entlastung des Arbeitnehmers:

- Vorübergehende Freistellung
- Reduktion des Arbeitspensums
- Unbezahlter Urlaub
- Verstärkte Kontrollen innerhalb des Betriebs
- Andere:

Abschlussgespräch

Zum Abschluss der Begleitung findet ein Gespräch mit dem Mitarbeiter, der Auftraggeberin und der Auftragnehmerin statt. Die Vertraulichkeit bleibt gewahrt, soweit der Mitarbeiter dies wünscht. Ziel des Abschlussgesprächs ist es, ein Fazit aus der Begleitung zu ziehen sowie das weitere Vorgehen zu besprechen. Das Gespräch wird zum üblichen Stundenansatz

verrechnet. Auf ausdrücklichen Wunsch des Mitarbeiters und der Auftraggeberin kann auf das Abschlussgespräch verzichtet werden.

Gewährleistung / Garantie

Jegliche Gewährleistung im Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Begleitung wird seitens der Auftragnehmerin ausgeschlossen. Insbesondere können keine Veränderungen seitens des Klienten garantiert werden.

Kündigung des vorliegenden Vertrages

Der vorliegende Vertrag kann von beiden Parteien jederzeit gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich, per Post oder Mail, zu erfolgen. Vorbehalten bleiben die gesetzlichen Bestimmungen gemäss OR 394 ff.

Ausfertigung / Gerichtsstand

Dieser Vertrag wird zweifach ausgefertigt. Die Auftraggeberin und die Auftragnehmerin erhalten je ein Exemplar. Für allfällige gerichtliche Auseinandersetzungen, welche auf diesem Vertrag beruhen, sind die Gericht in Luzern-Stadt zuständig.

Ort, Datum

Ort, Datum

Auftraggeberin

Nicole Kopp
Auftragnehmerin



Informationen zur innerbetriebliche Begleitung

Was ist eine innerbetriebliche Begleitung?

Als betriebliche Mentorin begleite ich in Organisationen Einzelpersonen in deren Arbeits- und Berufsfeld bei Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen (frei nach Berufsbild Betrieblicher Mentor).

Dabei bin ich unabhängig und meiner Berufsethik als betriebliche Mentorin verpflichtet. Insbesondere bin ich unabhängig von meinem Auftraggeber (der Organisation) und in keinem Fall weisungsgebunden.

Wie läuft eine innerbetriebliche Begleitung ab?

Eine innerbetriebliche Begleitung besteht aus mehreren Sitzungen à 60 bis 90 Minuten. Die Anzahl der Sitzungen hängt von der jeweiligen Ausgangslage und den zu erreichenden Zielen ab. Sie haben jederzeit das Recht, die Begleitung ohne Angabe von Gründen mir gegenüber abubrechen.

Was erwarte ich von Ihnen?

Damit eine Begleitung erfolgreich sein kann, bin ich auf Ihre Zusammenarbeit angewiesen. Dies erfordert einerseits, dass Sie sich in der Lage fühlen, sich auf die Begleitungsgespräche einzulassen. Andererseits ist es notwendig, dass Sie mir gegenüber offen und ehrlich sind. Möchten Sie eine Frage nicht beantworten, dürfen Sie dies jederzeit äussern. Wenn Sie einen Termin nicht wahrnehmen können, bitte ich Sie spätestens 24 Stunden vorher um eine

entsprechende Mitteilung per Mail. Andernfalls muss Ihr Arbeitgeber für die entstandenen Kosten aufkommen.

Was dürfen Sie von mir erwarten?

Von mir dürfen Sie erwarten, dass Sie alleine im Zentrum meiner Begleitung stehen. Ich bin dazu da, mich auf Sie und Ihre Bedürfnisse zu konzentrieren, auch wenn ich von Ihrem Arbeitgeber beauftragt wurde. Dazu gehört die absolute Vertraulichkeit unsere Gespräche. Ohne Ihre ausdrückliche Einwilligung werde ich weder Ihren Arbeitgeber noch sonstige Drittpersonen über den Inhalt unserer Gespräche informieren. Es wird lediglich ein Austausch über den Ablauf der Begleitung geben.

Bestätigung

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, die Informationen zur innerbetrieblichen Begleitung erhalten und zur Kenntnis genommen zu haben. Ich erkläre mich ausdrücklich freiwillig damit einverstanden, mich innerbetrieblich begleiten zu lassen.

Name des Mitarbeiters

Ort, Datum

Unterschrift

Über mich

Es war mir seit jeher ein Anliegen, in der Beratung tätig zu sein und andere Menschen zu unterstützen. Im Zentrum meiner Beratung steht der Mensch als Individuum und die Überzeugung, dass es keine allgemeingültigen besten Lösungen gibt, sondern dass jeder Mensch kompetent ist, für seine eigenen Probleme und Konflikte adäquate Lösungen zu finden. Ich freue mich darauf, Sie auf diesem Weg begleiten zu dürfen.

Ich bin 1971 in Basel geboren und lebe seit 1997 in Luzern und Umgebung. Ich habe verschiedene Ausbildungen absolviert, so dass ich heute als Rechtsanwältin in der Rechtsberatung tätig bin, Mediationen und Coachings anbiete und als betriebliche Mentorin innerbetriebliche Begleitungen durchführe.



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

(Gottfried Keller)