

# Kein Stress mit dem Stress

Ein Leitfaden zur Auswahl von  
**Angeboten der Mitarbeiterberatung**

GESUNDHEIT





# Inhalt

Das Projekt psyGA	2
Warum dieser Leitfaden?	4
Mit Mitarbeiterberatung Veränderungen meistern	6
<hr/>	
<b>„Professionelles Kümern“</b>	<b>7</b>
Wie Beschäftigte und Führungskräfte Beratungsangebote erleben	
<b>Risiken rechtzeitig erkennen</b>	<b>9</b>
Die Beratung von Mitarbeitenden als wichtiges Instrument der Prävention	
<b>Ist Mitarbeiterberatung das passende Instrument für uns?</b>	<b>12</b>
Von der Bedarfsanalyse zur Entscheidung	
<b>Was Beratungsangebote leisten können</b>	<b>15</b>
Die vier Grundkomponenten	
<b>Was ist das Richtige?</b>	<b>22</b>
Auswahlkriterien für Beratende und Dienstleister	
<b>Ist das Beratungsangebot erfolgreich?</b>	<b>34</b>
Kriterien der Erfolgskontrolle	
<hr/>	
Impressum	37

# Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Beschäftigten wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

**Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:**

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info)



**Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).**

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).



**PROJEKTLEITUNG:**

BKK Dachverband e. V., Berlin

**Kooperationspartner:**

- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft – Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ Deutsche BKK
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf/Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (UfG)
- ▶ VIActiv Krankenkasse

## Warum dieser Leitfaden?

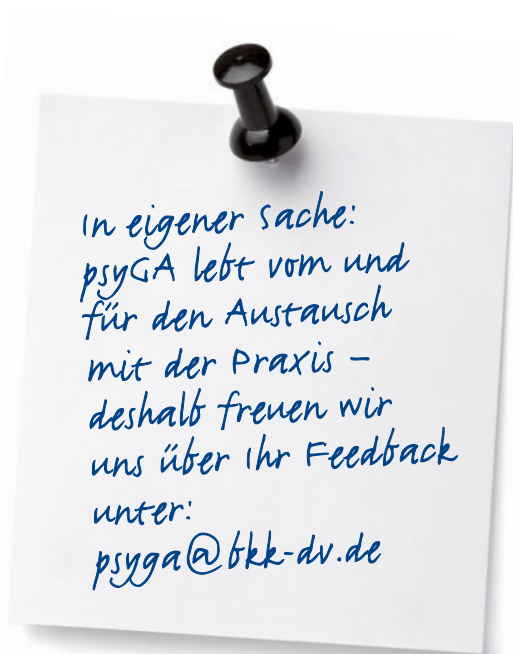
Unsere Arbeitswelt verändert sich. Verdichtete Arbeitsprozesse, die Bereitschaft, flexibel und mobil zu arbeiten, und eine steigende Komplexität der Aufgaben bestimmen für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitsalltag. Wir müssen heute beispielsweise viele Dinge gleichzeitig erledigen, eine viel größere Menge an Informationen verarbeiten und uns fortlaufend entscheiden. Dazu kommen Anforderungen aus dem privaten Bereich wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. All das kann psychisch belastend wirken.

Auch der Markt hat auf diese Veränderungen reagiert. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Anbietern, die Mitarbeiterberatung als externe Dienstleistung anbieten. Die einzelnen Ansätze können dabei sehr unterschiedlich sein, haben aber eine wichtige Gemeinsamkeit: Es geht

immer darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren persönlichen und beruflichen Belangen professionell zu unterstützen, um damit die Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Diese Hilfe von Expertinnen oder Experten kann gesundheitliche, aber auch familiäre oder berufliche Themen betreffen.

Allerdings sind Beratungsangebote für Mitarbeitende noch immer erklärungsbedürftig. Unternehmen können sich zum Beispiel fragen, warum sie sich um die privaten Probleme der Mitarbeitenden kümmern und dafür bezahlen sollen. Ein Einwand der Mitarbeitervertretungen kann sein, ob hier Probleme, die durch die Arbeit entstehen, individualisiert werden. Aus Sicht der Beschäftigten kann die Mitarbeiterberatung als Eingriff in Privatangelegenheiten verstanden werden. Damit Beratungsangebote von den Beschäftigten angenommen werden, müssen sie also sorgfältig vorbereitet, ausgewählt und implementiert werden.

Die vorliegende Broschüre ist in enger Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus Praxis entstanden. Ihr Ziel ist es, kompakt und leicht verständlich einen Zugang zum Thema Mitarbeiterberatung zu schaffen. Als anbieterunabhängiges Informationsangebot richtet sie sich in erster Linie an Personalverantwortliche, Führungskräfte und Fachkräfte des BGM. Ziel ist es, Angebote besser beurteilen und auswählen zu können. Dabei stellen die vorgestellten Inhalte lediglich einen Ausschnitt aus der vielfältigen Welt der Mitarbeiterberatung dar. Bei Bedarf können und sollten Unternehmen selbstverständlich weitere Quellen hinzuziehen.



Dieser Leitfaden bietet praxisnahe Informationen in diesen Themenbereichen:

### „Professionelles Kümmern“

Wie Beschäftigte und Führungskräfte Beratungsangebote erleben

### Risiken rechtzeitig erkennen

Die Beratung von Mitarbeitenden als wichtiges Instrument der Prävention

### Ist Mitarbeiterberatung das passende Instrument für uns?

Von der Bedarfsanalyse zur Entscheidung

### Was Beratungsangebote leisten können

Die vier Grundkomponenten

### Was ist das Richtige?

Auswahlkriterien für Beratende und Dienstleister

### Ist das Beratungsangebot erfolgreich?

Kriterien der Erfolgskontrolle

Darüber hinaus unterstützen Sie Fragebögen und Checklisten dabei, das passende Angebot für Ihr Unternehmen zu finden und Dienstleistern und Beratenden „die richtigen Fragen“ zu stellen. Sie erfahren, worauf Sie bei der Implementierung achten sollten und welche Möglichkeiten es gibt, den Erfolg der Beratungsangebote zu messen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit vielen hilfreichen Anregungen für Sie und Ihr Unternehmen!

*Ihr  
psyGA-Team*



## PERSONALFÜHRUNG UND GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN VERBESSERN: DIE CHECKS DER INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

„Wo stehen wir als Unternehmen in Sachen Personalführung und Gesundheit?“ „Was läuft bei uns gut?“ „Was können wir besser machen?“ Mit den Online-Checks der Initiative Neue Qualität der Arbeit „Personalführung“ und „Gesundheit“ können Unternehmen analysieren, wo sie in beiden Bereichen stehen und mit welchen weiterführenden Maßnahmen Verbesserungen erzielt werden können. Beide Prüfinstrumente können kostenlos über die Website der Offensive Mittelstand ([www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)) genutzt werden.

# Mit Mitarbeiterberatung Veränderungen meistern

Die ersten Mitarbeiterberatungen in Deutschland entstanden Anfang der 2000er-Jahre mit dem Ziel, das Stressrisiko in der neuen Arbeitswelt zu senken. Das Instrument der Mitarbeiterberatung wird seitdem als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und auch für die Personalbetreuung immer wichtiger. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich vom Gesundheitszustand der Mitarbeitenden beeinflusst wird. Die Geschichte der Mitarbeiterberatung geht jedoch weit in das 20. Jahrhundert zurück.

Die Anfänge der Mitarbeiterberatung liegen in der Fabrikfürsorge für die Familien sozial schwacher oder kranker Arbeiterinnen und Arbeiter. Als die Alkoholabhängigkeit innerhalb der Fabrikbelegschaften zunahm, entwickelten sich erste Angebote der Suchtberatung. In den 1990er-Jahren erhielten Beratungsangebote für Mitarbeitende neue Impulse aus den angelsächsischen Ländern, wo sich der Ansatz des Employee Assistance Program (EAP) als externe Dienstleistung etabliert hatte. Mit den Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt hat das Interesse an betrieblichen Beratungsangeboten in den letzten Jahrzehnten weiter zugenommen. Das hat viele Gründe.

## **Arbeit wird immer mehr zur „Kopfarbeit“**

Die industrielle Arbeitsweise unterliegt in der Regel überschaubaren und vorgegebenen Abläufen. Diese sind standardisiert und klar strukturiert. Je stärker aber die Arbeit von Information und Wissen abhängt („Wissensarbeit“), umso eher sind Arbeitsabläufe komplex und offen und verlangen häufiger eigene Entscheidungen. Damit wird die menschliche Psyche im Arbeitsprozess immer mehr zum „Steuerungsorgan“ und zur zentralen Instanz für das Selbstmanagement. Deshalb kommt der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt eine so zentrale Bedeutung zu.

## **Gesellschaftlicher Orientierungsbedarf nimmt zu**

Bindungen an Menschen und Institutionen entstehen heute nicht mehr aufgrund gesellschaftlicher Konventionen, sondern können immer häufiger frei und selbstbestimmt geschlossen und auch wieder verlassen werden. Auch Familie, Kirche, Religion, aber auch Gemeinden und Nachbarschaften, Organisationen wie Gewerkschaften und Parteien waren in der Vergangenheit meist durch die lebenslange Zugehörigkeit ihrer Mitglieder definiert. Dadurch wurden sie zu Vermittlungsinstanzen für zentrale gesellschaftliche Werte und als solche generierten sie Orientierung, Halt und Identität. Diese Rolle verlieren sie immer mehr. Die Zugehörigkeit zu diesen Institutionen wird damit zu einer jederzeit abwählbaren Option – und den gewonnenen Freiheiten steht ein ebenso großer Orientierungsbedarf gegenüber. Im Zuge dieser Dynamik entwickelte sich die Mitarbeiterberatung als Lösung weiter und professionalisierte sich entlang der neuen Themen der Beschäftigten.

## **Unternehmen müssen auf die Veränderungen reagieren**

Wie erfolgreich und innovativ eine Organisation am Markt agiert, hängt entscheidend von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sind sie gesund, motiviert und leistungsfähig, steigen die Chancen, auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein. In vielen Unternehmen ist deshalb ein dringliches und nachhaltiges Bedürfnis nach einer Antwort auf diese Entwicklungen entstanden. Nicht zuletzt deshalb sind professionelle Beratungsangebote für Beschäftigte in den vergangenen Jahren für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und die Personalbetreuung immer wichtiger geworden.



# „Professionelles Kümmern“

## Wie Beschäftigte und Führungskräfte Beratungsangebote erleben

Wie erleben Beschäftigte und Führungskräfte die Beratungsangebote? Was können sie bewirken und wie funktionieren sie? Fest steht: Individuelle Beratung ist eine komplexe Leistung und als betriebliches Angebot erklärungsbedürftig. Sie wirft bei allen Beteiligten Fragen auf und ist in besonderem Maße auf Vertrauen angewiesen. Die häufigste Sorge von Beschäftigten und ihren Vertretungen ist, dass eine vom Arbeitgeber bezahlte Beratungsleistung dafür eingekauft wird, um Mitarbeitende für die Bedürfnisse des Unternehmens zu coachen. Das ist bei seriösen Anbietern nicht der Fall.

Ziel der Beratung ist es vielmehr, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine Lösung für individuelle Konfliktlagen zu finden, um wieder handlungsfähig zu werden. Das kann bedeuten, bei der Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung zu unterstützen, den Konflikt im Team zu reflektieren oder ein Gespräch mit der Chefin oder dem Chef vorzubereiten. Wenn das gelingt, ist der Kopf wieder frei, um gute Arbeit zu leisten. Davon profitiert auch das Unternehmen. Sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bereits so belastet, dass sie Symptome zeigen, hilft die Beratung dabei, eine geeignete Behandlung zu finden, und vermittelt den Weg in das Versorgungssystem. Insbesondere in Krisenzeiten oder bei Notfällen schätzen Mitarbeitende die



### „Schnelle Hilfe“

„Als mein Sohn vor Kurzem Schwierigkeiten in der Schule bekam, hat mich das sehr mitgenommen. Ich war niedergeschlagen und konnte nicht mehr schlafen. Die Gespräche mit dem Psychologen haben mir sehr geholfen. Dass ich so schnell einen Termin erhalten habe, fand ich sehr positiv.“

Nina, 36, Laborantin in einem Pharmaunternehmen\*



### „Die Beraterin hat mir dabei geholfen, nicht aufzugeben“

„Als ich meine Stelle als Entwicklungsingenieur nach zwölf Jahren aufgeben musste, war das ein Schock. Die Beraterin hat mir klargemacht hat, welche Stärken ich beruflich noch habe, und mir dabei geholfen, dass ich nicht aufgebe.“

Robert, 48, Projektmanager (zuvor: Entwicklungsingenieur)

schnelle und unkomplizierte Hilfe des Angebots, das im Übrigen auch Familienangehörige in Anspruch nehmen können.

AUS DER  
PRAXIS

## i

### WAS IST ZIEL DER MITARBEITERBERATUNG?

Die Mitarbeiterberatung soll ein wirksames und professionelles Unterstützungsinstrument für alle Beschäftigten und ihre Angehörigen sein. Ihr Ziel ist es, schnelle, professionelle Hilfe in verschiedenen Lebenslagen zu leisten, Unternehmensfunktionen und Führungskräfte zu entlasten und fachliche Expertise bereitzustellen. Mit der Einführung einer Mitarbeiterberatung leistet das Unternehmen somit einen wichtigen Beitrag für eine gesunde und zufriedene Belegschaft.

\*Alle Zitate beruhen auf persönlichen Berichten von Personen, die Erfahrungen mit einer Mitarbeiterberatung gesammelt haben. Namen und Formulierungen wurden jedoch so verändert, dass eine Identifizierung der jeweiligen Person ausgeschlossen ist.



## AUS DER PRAXIS



„Ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur“

„Das Programm ist inzwischen ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

Unsere Mitarbeiter wissen, dass sie bei persönlichen oder beruflichen Krisen sofort einen Experten erreichen. Das ist auch für uns als Personaler und für unsere Führungskräfte hilfreich.“

Katharina, 44, Personalleiterin in der Konsumgüterindustrie



„Die Mitarbeiterberatung schafft Freiräume“

„Als Führungskraft bin ich oft mit Themen konfrontiert, die aus dem Leben meiner Mitarbeiter kommen. Häufig komme ich dabei an meine Grenzen. Deshalb haben wir Experten, die uns als Führungskräfte beraten. Die Mitarbeiterberatung unterstützt mich dabei, dass ich mich wieder meinen eigentlichen Aufgaben zuwenden kann, und verschafft mir Freiräume.“

Lars, 52, Sitemanager in der Chemieindustrie



„Eine moderne Form des Kümmerns“

„Wir verlangen viel von unseren Beschäftigten: Qualifikation, ständiges Lernen, Flexibilität und Leistung. Für uns ist Mitarbeiterberatung die moderne Form von etwas, das wir als Familienunternehmen schon immer gemacht haben, nämlich uns zu kümmern.“

Anna, 56, Leiterin der Personalabteilung im Anlagenbau

Wichtig aus Unternehmenssicht ist, dass die Beratungsangebote den betroffenen Mitarbeitenden schnell helfen und bei den Themen psychische Gesundheit und psychische Belastung professionelle Unterstützung bieten. Damit kann die Mitarbeiterberatung dazu beitragen, Krankheitstage infolge psychischer Erkrankungen zu reduzieren und Führungskräfte zu entlasten. Weitere Vorteile für Unternehmen sind eine höhere Mitarbeiterbindung und eine verbesserte Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Denn dass sich das Unternehmen um sie „kümmert“, empfinden viele Beschäftigte als Zeichen der Wertschätzung.



„Ich habe die Beratung erst einmal anonym getestet“

„Bislang sind die Mitarbeiter mit Sorgen und Problemen eigentlich immer zu uns gekommen. Als mir die Personalabteilung die Idee, eine Mitarbeiterberatung einzuführen, – und direkt auch den möglichen Anbieter – vorschlug, hat mich das geärgert. Ich habe gedacht, dass die Personaler jetzt auch noch das letzte bisschen Privatsphäre aus den Beschäftigten herauspressen wollen. Dann habe ich erst einmal durchgesetzt, dass ich die Beratung anonym testen kann. Als ich verstanden habe, wie das Angebot funktioniert, ist mir klar geworden, dass wir es auch für uns als Betriebsrat nutzen können. Mittlerweile empfehle ich das Programm immer häufiger. Natürlich lasse ich mir jeden Nutzungsbericht zeigen und kann manche Zahlen sogar für mich nutzen.“

Bernd, 56, Betriebsratsvorsitzender in der Automatisierungstechnik

# Risiken rechtzeitig erkennen

## Die Beratung von Mitarbeitenden als wichtiges Instrument der Prävention

Wie können Beschäftigte auf Dauer gesund und zufrieden arbeiten? Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist die betriebliche Präventionsarbeit. Sie besagt, dass Unternehmen Gesundheitsrisiken rechtzeitig erkennen, ihre Folgen richtig einschätzen und Wege finden, um negative gesundheitliche Folgen in Zukunft zu verhindern. Die Mitarbeiterberatung soll im Rahmen der Präventionsarbeit die individuelle Gesundheitskompetenz fördern. Dazu gehört, dass die Beschäftigten hier Unterstützung bei der Lösung sowohl beruflicher als auch privater Fragestellungen bekommen. Den Stellenwert der Prävention hat der Gesetzgeber 2015 noch einmal unterstrichen.

### Mit Präventionsarbeit die Gesundheit in Unternehmen verbessern

Viele Akteure tragen dazu bei, dass Unternehmen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bieten. Der gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsschutz bildet das Grundgerüst der betrieblichen Präventionsarbeit. Seine Ziele sind der Schutz vor arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken, die Verhütung von Arbeitsunfällen sowie das Verhindern berufsbedingter Erkrankungen. Wichtige Akteure auf dem Feld der Präventionsarbeit sind die Berufsgenossenschaften, die Unfallversicherungsträger und der staatliche Arbeitsschutz. Sie alle sichern und fördern die Gesundheit in Unternehmen und tragen mit praxisnahen Angeboten zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung bei.

” Erleben die Beschäftigten ihre Arbeit als sinnstiftend und weniger als eine Belastung und erleben sie darüber hinaus den Arbeitgeber als fürsorglich, wirkt sich dies nachweislich gleichermaßen positiv auf ihre Gesundheit wie auch auf den Erfolg des Unternehmens aus.<sup>2</sup>

Auch die gesetzlichen Krankenversicherungsträger sind per Gesetz verpflichtet, die Gesundheit der Versicherten zu fördern und zu erhalten. Sie sollen Unternehmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung beraten und Initiativen fördern. In der Praxis bedeutet Prävention, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützt und fördert. Wichtige Merkmale sind, dass die Arbeit als sinnstiftend erlebt wird, die Art der Mitarbeiterführung und die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen untereinander. Auch die Frage, wie gut Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren sind, wird für Beschäftigte und Führungskräfte immer wichtiger.

<sup>2</sup>Bundesministerium für Gesundheit: [www.bundesgesundheitsministerium.de](http://www.bundesgesundheitsministerium.de) (-> Themen > Prävention > Präventionsgesetz > Fragen und Antworten)

### Drei Säulen eines BGM: Mitarbeiterberatung setzt auf der Verhaltensebene an



Quelle: Giesert (2012)

#### Prävention als wirksame Investition in die Gesundheit

Untersuchungen zeigen, dass sich Investitionen in die Gesundheit auch wirtschaftlich auszahlen. Ein wichtiges Stichwort ist in diesem Zusammenhang der „Return on prevention“, der sich unter anderem aus der Verringerung krankheitsbedingter Produktionsausfälle ergibt. Betriebliche Gesundheitsförderung ist dazu ein Schlüssel-

faktor, um sich den betrieblichen Herausforderungen zu stellen. Das gilt nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftengpasses in einigen Branchen sowie der veränderten Arbeitsbedingungen. Wie die Abbildung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zeigt, wirkt Mitarbeiterberatung besonders auf der Verhaltensebene.

## Stufen der Prävention

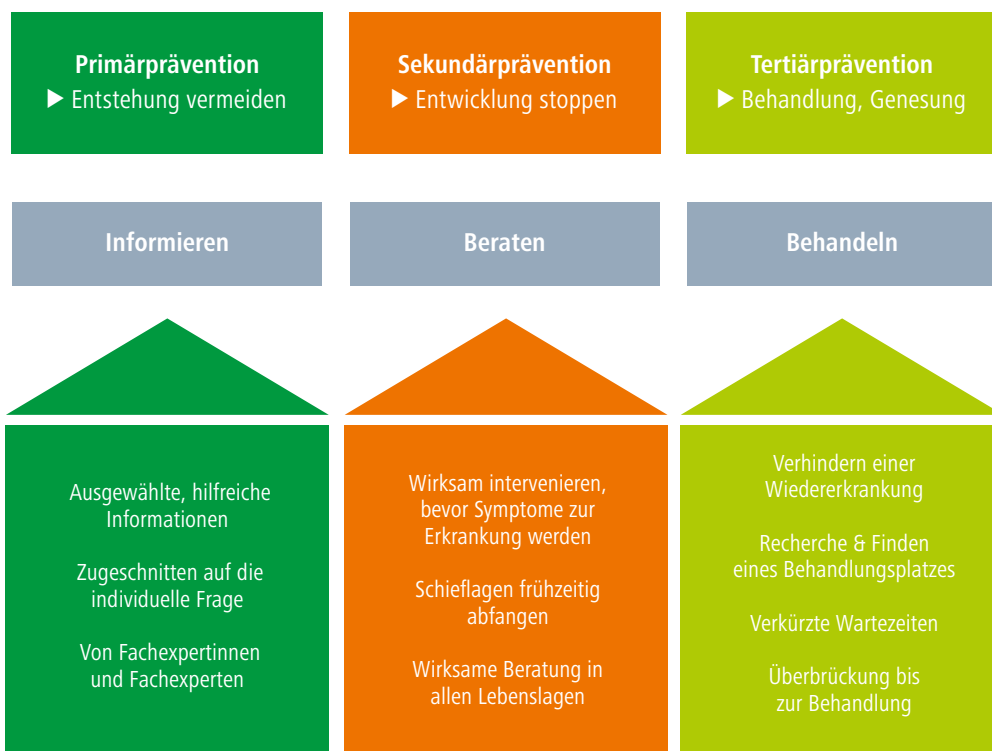
Je nach Zeitpunkt und Interventionsmaßnahme werden verschiedene Phasen der Prävention unterschieden, die zusammen den klassischen „Präventionsdreiklang“ bilden:

Die **Primärprävention** hat zum Ziel, die Gesundheit zu fördern, sie zu erhalten und die Entstehung von Krankheiten zu verhindern. Maßnahmen der Primärprävention sind Aufklärung, Information und Erziehung. Hier kann die Mitarbeiterberatung vor allem durch Aufklärung und Information zur Prävention beitragen. In der Praxis ist dies vor allem die Nutzung der Mitarbeiterberatung durch Beschäftigte, die sich – meist telefonisch oder online – über Möglichkeiten der Gesunderhaltung informieren wollen. Auch die Inanspruchnahme durch Führungskräfte, die wissen wollen, wie sie ihre Mitarbeitenden unterstützen können, gehört zur Primärprävention.

Die **Sekundärprävention** soll eine gerade begonnene negative Entwicklung stoppen. Dies ist die klassische Domäne der Mitarbeiterberatung. Meist befinden sich die Menschen bereits in einer „Schiefelage“, haben Sorgen oder erste gesundheitliche Beschwerden. Hier kann die Mitarbeiterberatung durch ihre schnellen, kurzen und stark wirksamen Beratungsansätze sehr gut präventiv helfen.

Als **Tertiärprävention** wird die Verringerung der Schwere und der Ausweitung von bereits bestehenden Erkrankungen bezeichnet; sie beinhaltet die Rückfallprophylaxe, aber auch die schnelle und gezielte Einleitung notwendiger therapeutischer Maßnahmen. Ziel ist, die Funktionsfähigkeit und Lebensqualität weitestgehend zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Verfügt eine Mitarbeiterberatung über ein funktionierendes Versorgungsmanagement, ist dies die beste Möglichkeit, die Tertiärprävention wirkungsvoll zu unterstützen.

## Die drei Stufen der Prävention



In Anlehnung an Stefan Boethius (2015): „Der Nutzen des EAP liegt vor allem in der Sekundärprävention“

# Ist Mitarbeiterberatung das passende Instrument für uns?

Von der Bedarfsanalyse zur Entscheidung



„Auch die Geschäftsführung war vom Bedarf überzeugt“

„Im letzten Jahr hatten wir einige Burnout-Fälle in unserem Unternehmen. Wir haben dann einen Kollegen aus unserem Steuerkreis ‚Demografie und Gesundheit‘ beauftragt, Beratungsangebote zu recherchieren. Wir haben fast ein Jahr mit der Auswahl und internen Diskussionen zugebracht. Aber am Ende hat es geklappt. Ich war überrascht, dass wir alle, auch die Geschäftsführung, vom Bedarf überzeugen konnten.“

Angela, 42, Leiterin der Personalabteilung eines IT-Unternehmens mit 800 Beschäftigten

AUS DER PRAXIS

Welche Unternehmen und welche Organisationen benötigen wann und warum ein Beratungsangebot für ihre Mitarbeitenden? Die Antwort darauf ist meist nicht so einfach, weil es natürlich keine objektiven Daten oder Umstände gibt, die die Einführung einer Mitarbeiterberatung vorschreiben. Ein Bedarf besteht häufig, wenn Folgendes in Ihrem Unternehmen gegeben ist:

1. Sie wollen ein **Betriebliches Gesundheitsmanagement** (BGM) einführen und das Thema psychische Gesundheit ist für Ihr Unternehmen von Bedeutung.
2. Sie haben eine **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung** durchgeführt und dabei Stressbelastungen identifiziert, die durch andere Maßnahmen nicht beseitigt werden können.
3. Sie möchten auf die **demografische Entwicklung** präventiv reagieren und jetzt schon Maßnahmen ergreifen, die dazu beitragen, dass Sie auch in Zukunft eine leistungsfähige und gesunde Belegschaft haben.
4. Sie möchten sich als **guter Arbeitgeber** auf dem Arbeitsmarkt positionieren.



## MITARBEITERBERATUNG ALS TEIL DES BGM

Die Mitarbeiterberatung kann, muss aber nicht Teil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Der Vorteil liegt auf der Hand: Die Vernetzung mit anderen internen Strukturen, die Mitarbeitende und Führungskräfte unterstützen, erhöht den Wirkungsgrad, also die Effizienz der Mitarbeiterberatung erheblich. Mitarbeiterberatung kann aber auch im Kontext der allgemeinen Mitarbeiterbetreuung durch die Personalabteilung eingesetzt werden. In jedem Fall gilt: Die interne Vernetzung in bestehende und sich ergänzende Strukturen verstärkt die Wirkung für eine zufriedene Belegschaft.

## Kurzcheck



# Zehn Fragen zur Bedarfserhebung

BITTE BEANTWORTEN SIE DIE FOLGENDEN FRAGEN JEWEILS MIT „JA“ ODER „NEIN“!	Ja	Nein
In unserem Unternehmen haben wir ein Betriebliches Gesundheitsmanagement oder planen, eines einzuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gehört zur Tradition unseres Unternehmens, dass wir uns um unsere Mitarbeitenden kümmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten wir viel Flexibilität sowie eine ausgeprägte Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die demografische Entwicklung ist für uns eine große Herausforderung. Wir wollen schon jetzt in unsere Mitarbeitenden investieren, sodass wir in Zukunft eine leistungsstarke Belegschaft haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für uns besonders wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die krankheitsbedingten Ausfälle sind bei uns einfach zu hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Fluktuationsrate ist zu hoch und raubt uns immer wieder wertvolle Erfahrung und Know-how. Dagegen wollen wir etwas unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchgeführt und dabei erhebliche Stressbelastungen festgestellt, die wir durch andere Maßnahmen nicht reduzieren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bindung der Belegschaft an unser Unternehmen ist uns besonders wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Präsenz als guter und bevorzugter Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wollen wir verstärken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Checkliste kann Ihnen dabei helfen, einen möglichen Bedarf zu identifizieren.

## AUSWERTUNG

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantwortet haben, umso hilfreicher kann eine Mitarbeiterberatung für Ihr Unternehmen sein.

## Von der Bedarfsanalyse zur Umsetzung

Der Weg von der Bedarfsermittlung bis zur Einführung einer Mitarbeiterberatung ist in der Regel länger als die Implementierung anderer Dienstleistungen. Dies hat eine Reihe plausibler Gründe.

Die Mitarbeiterberatung ist zu Beginn immer besonders erklärungsbedürftig. Das heißt: Sie müssen viel reden und argumentieren. Sie berührt zudem häufig die Tätigkeitsbereiche anderer

Personen und Funktionen im Unternehmen (Personalabteilung, Betriebsrat, Arbeitsmedizin/ Werksärztin bzw. Werksarzt, interne Beraterinnen und Berater, Gesundheitsmanagement). Insbesondere Betriebs- und Personalräte bilden eine wichtige Schnittstelle zu den Mitarbeitenden, da viele Probleme an sie herangetragen werden. Damit die Mitarbeiterberatung erfolgreich ist, müssen Sie diese Personen rechtzeitig mit ins Boot holen und sich auf Überzeugungsarbeit einstellen. Es hilft, wenn Sie hier einen langen Atem haben und keine sofortigen Erfolge erwarten.



### VORBEREITUNG ZUR EINFÜHRUNG EINER MITARBEITERBERATUNG

- ▶ Ein Gremium bilden oder eine schon bestehende Arbeitsgruppe beauftragen
- ▶ Stakeholder definieren und einbeziehen
- ▶ Informationen zusammentragen (z. B. über Broschüren, Internetrecherche)
- ▶ Vorentscheidung bezüglich Einführung; wenn positiv: Markterkundung

Für diese Phase sind besonders Gremien geeignet, die sich mit Themen wie Demografie, Gesundheit, Personalentwicklung beschäftigen, zum Beispiel Lenkungs- und Steuerkreise oder Personal-Leitungsgremien. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, eine neue Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen. In der Vorbereitungsphase geht es vor allem darum, Informationen einzuholen, sodass alle Beteiligten sich ein realistisches Bild davon machen können, was eine Mitarbeiterberatung eigentlich ist, was sie leistet und

welchen Bedarf sie im eigenen Unternehmen abdecken kann.

Am Ende dieser Phase steht die – noch informelle – Entscheidung der Lenkungsgruppe, den nächsten Schritt zu gehen. Zu diesem Zeitpunkt ist es empfehlenswert, ein erstes Feedback der Geschäftsführung oder des Vorstands einzuholen. Am Schluss sollte das Einverständnis vorliegen, die Einführung des Beratungsangebots weiterverfolgen zu können.



# Was Beratungsangebote leisten können

## Die vier Grundkomponenten

Bei dem im Folgenden beschriebenen Leistungsspektrum handelt es sich um die grundsätzlichen Angebote, die eine Beratungsleistung für Mitarbeitende abdecken kann. Dazu zählen die **Beratung**, die **weitergehende Versorgung**, die **begleitende Kommunikation** sowie der **Service**. Doch ebenso wie nicht jedes Unternehmen jede Leistung gleichermaßen benötigt, wird auch nicht jeder Anbieter über das ganze Spektrum verfügen. Die Darstellung der Leistungsmöglichkeiten kann Ihnen aber dabei helfen, die Vielzahl der Möglichkeiten abzugleichen und zu prüfen, welches Angebot am besten zu Ihrem Bedarf passt. Sie können Sie auch nutzen, um die Qualität eines Angebots oder einer schon laufenden Mitarbeiterberatung besser einschätzen und vergleichen zu können.





„Durch die Gespräche habe ich meine Panikattacken überwunden“

## AUS DER PRAXIS

„Nach meinem Autounfall ist mir der Wiedereinstieg schwergefallen. Ich hatte sogar Panikattacken, wenn ich daran gedacht habe, dass ich Auto fahren muss. Die Gespräche mit dem EAP-Berater haben mir wieder Mut gemacht. Ohne die Möglichkeit zu telefonieren oder zu chatten, hätte ich das Angebot nicht in Anspruch nehmen können.“

Peter, 36, Mitarbeiter im Vertrieb/Außendienst



### WISSENSCHAFTLICH BEGRÜNDETE BERATUNGSMETHODEN

**1. Die systemische, ressourcenorientierte Beratung** fokussiert die Stärken und Fähigkeiten der Menschen und hilft ihnen, auch unabhängig von den Ursachen ihrer Belastungen Lösungen für ihre Anliegen zu finden.

**2. Die verhaltenpsychologisch fundierte Beratung** stützt sich auf Wissen und Methoden der Verhaltenstherapie und transformiert diese aus dem klinischen in den beratenden Kontext. Sie liefert Tools und Anregungen für das Einüben von alternativen Handlungsoptionen, die eine bessere Problemlösung ermöglichen.

**3. Die tiefenpsychologisch fundierte Beratung** beruht auf der Annahme, dass unbewusste Konflikte zu Problemen und Symptomen führen können. Sie ermöglicht einen reflektierenden und vertieften Zugang zu „versteckten“ Problemen und kann so dazu beitragen, bislang unbekannte Konflikte bewusst und damit einer Lösung zugänglich zu machen.

## 1. Beratung

Die Beratung ist – wie der Name sagt – das Kernstück der Leistung. Sie kann in unterschiedlichen Settings stattfinden und nach verschiedenen Methoden durchgeführt werden. Ganz ausdrücklich ist sie keine Psychotherapie und ersetzt diese auch nicht. Beratende mit einem klinischen Hintergrund können allerdings einschätzen, ob eine Indikation vorliegt und welche weiteren Schritte sinnvoll sind. Neben der klassischen persönlichen Beratung unter vier Augen (Face-to-Face-Beratung oder F2F-Beratung) hat sich auch die Telefonberatung bewährt. Auch digitale Beratungssettings wie die Onlineberatung oder der Video-Chat setzen sich immer weiter durch. Die unterschiedlichen Formate sind aber nicht nur als Alternativen zu verstehen, sie können sich auch gut ergänzen.

### Methoden

Jede Mitarbeiterberatung sollte über ein methodisch definiertes und transparentes Vorgehen verfügen. Gerade das Feld der psychologischen Beratung ist in gewisser Weise anfällig für individualistische oder esoterische Ansätze. Da sich die Mitarbeiterberatung aber als transparente und wirksame Leistung versteht und sie besonders auf Vertrauen angewiesen ist, muss sie sich auf wissenschaftlich begründete und anerkannte Verfahren beschränken. Das bedeutet auch, dass die Beraterinnen und Berater entsprechend ausgebildet sind, kontinuierlich fortgebildet und in ihrer Beratungsmethode trainiert werden.

Es gibt keine universelle Beratungsmethode, die für alle Anliegen und alle Menschen immer in der gleichen Weise geeignet ist. Daher kann es für eine Mitarbeiterberatung sinnvoll sein, Beraterinnen und Berater mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund einzusetzen, um so eine Vielfalt der methodischen Ansätze zu garantieren. Dennoch ist hervorzuheben, dass sich systemisch-ressourcenorientierte Beratungsansätze für die Anforderungen der Mitarbeiterberatung als besonders geeignet erwiesen haben.

### Themen und Beratungsfelder

Die Mitarbeiterberatung hat sich in ihrer Geschichte von themen- und problembezogenen Beratungsleistungen wie Sucht-, Sozial- und Familienberatung zu ganzheitlichen Ansätzen, die den Menschen in den Fokus nehmen, gewandelt. Das zeigt sich bereits sprachlich in der Verwendung der Begriffe „Mitarbeiterberatung“ und „Employee Assistance Program“. Die Mitarbeitenden, also die Menschen, stehen hier im Mittelpunkt, unabhängig von der Besonderheit ihres individuellen Anliegens.

Eine Mitarbeiterberatung kann auf eine Vielzahl von verschiedenen Anliegen professionell reagieren. Dennoch muss nicht jede Mitarbeiterberatung alle im Folgenden vorgestellten Themen und Beratungsfelder abdecken. Die Aufzählung zeigt aber das grundsätzliche Potenzial der Mitarbeiterberatung und kann als Orientierung bei der Suche nach einer guten und ganzheitlichen Beratung dienen. Die häufigsten Beratungsfelder und Themen, die in der Mitarbeiterberatung vorkommen, sind:

- ▶ **Arbeit und Beruf**
  - Arbeitsstress und -belastung
  - berufliche Krisen
  - Konflikte am Arbeitsplatz
  - Überforderung
  - Veränderungsdynamik
  - berufliche Neuorientierung
- ▶ **Persönliches und Privates**
  - Familie und Partnerschaft: Konfliktlösung
  - Trennung
  - neue Partnerschaft
  - Leben in Patchwork-Familien
- ▶ **Kinder und Erziehung**
  - Entwicklungskrisen
  - Kindergarten und Schule
  - Erziehungsprobleme
- ▶ **Persönliche Entwicklung**
  - Lebenslagen-Coaching
  - Selbstmanagement
- ▶ **Psychische Gesundheit**
  - Stress und Überforderung
  - mentale Fitness
  - Alltagsorgen
  - Erschöpfung/Burnout
  - Depressionen und Ängste
  - Krisen und Notfälle
  - praktische Informationen und Lösungsansätze
  - Behandlungsindikation
- ▶ **Sucht und Abhängigkeit**
  - individuelle Beratung
  - Beratung des beruflichen und privaten Umfelds
  - Therapieplanung und -vermittlung
  - Erstellen von Sozialberichten
  - Begleitung zu Rehamaßnahmen
  - Wiedereingliederung
  - Beratung zu Betriebsvereinbarungen
- ▶ **Gesundheitsberatung**
  - Erstberatung zu allen medizinischen Fragen durch eine Ärztin oder einen Arzt
  - Erläuterung von Diagnosen
  - Einholen einer zweiten Meinung
  - Versorgungsmanagement
  - Terminservice für Fachärztinnen und Fachärzte
- ▶ **Pflege**
  - Beratung für Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen
  - Pflege- und Unterbringungsmöglichkeiten
  - Pflegeversicherung und Einstufungsverfahren
  - Verfügungen und Vollmachten
  - Pflegedienste und haushaltsnahe Dienstleistungen
  - niedrigschwellige Betreuungsangebote für zu Hause
- ▶ **Finanzielle Schieflagen**
  - Budget-, Präventiv- und Schuldnerberatung
- ▶ **Rechtsberatung**
  - anwaltliche Erstauskunft auf allen Rechtsgebieten (in der Regel ist das Arbeitsrecht ausgenommen)

► **Beratung für Führungskräfte und Funktionsträger**

- Umgang der Führungskraft mit Mitarbeitenden bei Themen wie Gesundheit und Prävention, Arbeitsbelastungen, Verhaltensauffälligkeiten, Rückkehr nach Krankheit, Konflikte und Stress
- Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche

## 2. Weitergehende Versorgung

Manchmal kommen Menschen in die Mitarbeiterberatung, deren Anliegen durch eine Beratung nicht wirklich gelöst werden kann oder deren Zustand sich durch die Beratung nicht verbessert. Manche Menschen brauchen eine intensivere professionelle Unterstützung, die über eine normale Mitarbeiterberatung hinausgeht, zum Beispiel wenn sie unter einer behandlungsbedürftigen, zumeist psychischen Erkrankung leiden. In diesen Fällen kann und soll eine Mitarbeiterberatung die betreffende Person weitervermitteln.

Dabei wird die betroffene Person nicht einfach mit Informationen oder Telefonnummern versorgt und weggeschickt, sondern aktiv und professionell dabei unterstützt, einen der knappen Behandlungsplätze für Psychotherapie zu erhalten, und zwar einen passenden. Wie kann das gelingen? Zur weitergehenden Versorgung können folgende Leistungen zählen:

- Beratung zu unterschiedlichen psychiatrischen und psychotherapeutischen Behandlungen
- Recherche von geeigneten professionellen Behandlungseinrichtungen und Praxen
- Ermittlung freier Behandlungskapazitäten
- Terminierungen für ein Erstgespräch
- Evaluation des Therapiebeginns
- Recherche von Behandlungskapazitäten von Kliniken und evtl. Beschleunigung bei der Aufnahme

In ähnlicher Weise kann eine gute weitergehende Versorgung bei der Suche nach Pflegelösungen, bei der Kinderbetreuung und bei der Suche nach geeigneten Fachärztinnen und Fachärzten eingesetzt werden. In jedem Fall ergänzt das

Versorgungsmanagement die Beratung, indem Ratsuchende, deren Bedarf über eine normale Beratung hinausgeht, Verständnis und eine gute Beratung finden.

## 3. Begleitende Kommunikation

Mitarbeiterberatung ist Vertrauenssache. Damit Beschäftigte und Führungskräfte das neue Angebot annehmen, braucht es in jedem Fall eine kommunikative Vorbereitung. Und auch nach der Einführung sorgt regelmäßige Kommunikation dafür, dass das Angebot bei Beschäftigten und Führungskräften „auf dem Radar“ bleibt. Interne Sozialberaterinnen und Sozialberater werden die Kommunikation der Mitarbeiterberatung in anderer Weise umsetzen als externe Anbieter. In jedem Fall ist der Beitrag, den ein Dienstleister zu seiner eigenen Implementierung leistet, ein wichtiges Qualitätskriterium.

Für den Erfolg ist entscheidend, dass auch nach einem guten Start die Planung der Kommunikation sofort in Angriff genommen wird. Dabei gilt: Kommunikation ist wie eine „Impfung durch Information“, sie bedarf in regelmäßigen Abständen der Auffrischung. Folgende Maßnahmen können sinnvoll sein, um das Angebot ganzheitlich zu kommunizieren:

- Schulung von Kommunikatoren („Gesundheitslotsen“)
- Präsenz der Beraterinnen und Berater bei internen Meetings und Strukturen (Gesundheitsgremien, Lenkungsgruppen, Personalentwicklung, Mitarbeitervertretung)
- Wahrnehmen von Gelegenheiten zur Vorstellung wie zum Beispiel Betriebsversammlungen
- Vorstellen in Management-Runden
- Anbieten von kurzen Workshops für Führungskräfte
- inhaltliche Präsenz durch Vorträge, Workshops und Seminare aus den Themenbereichen der Mitarbeiterberatung
- bei externen Dienstleistern: Schnittstelle der Zusammenarbeit definieren und aktiv pflegen

## Kurzcheck



# Implementierung

CHECKLISTE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG	Ja	Nein
Haben wir alle wichtigen Stakeholder mit ins Boot geholt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein „Drehbuch“ für den Start der Mitarbeiterberatung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind alle Mitarbeitenden mit Informationsmaterial (z. B. Flyer) versorgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen wir alle Kommunikationskanäle und Medien, die uns zur Verfügung stehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich die Beraterinnen und Berater im Unternehmen persönlich vorgestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat die oberste Führungsebene die Mitarbeiterberatung kommuniziert (top-down)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## WAS SIND DIE BESONDEREN HERAUSFORDERUNGEN DER MITARBEITERBERATUNG?

- ▶ Wie bei anderen Gesundheits- und Präventionsangeboten existieren Hemmschwellen.
- ▶ Mitarbeiterberatung basiert auf Vertrauen und dessen Aufbau ist eine langfristige Angelegenheit.
- ▶ Damit Mitarbeiterberatung ihren Nutzen entfalten kann, muss sie genutzt werden. Eine gute Nutzung lässt sich aber nur über fortlaufende Kommunikation erreichen.



„Die Beratung hat mir viel Stress und Zeit erspart“

## AUS DER PRAXIS

„Als ich vor zwei Jahren in das Unternehmen und in die Stadt kam, war für mich alles neu und fremd. Wo finde ich eine Behörde? Welches Amt ist für mich zuständig? Welche KITAS gibt es für meine Tochter? Wo finde ich einen Spezialisten für meine schwierige Zahnbehandlung? Die Mitarbeiterberatung hat mir dabei geholfen, alle Informationen zu finden, und mir damit viel Stress und Zeit erspart.“

Lisa, 36, Marketingmanagerin

Damit die Mitarbeiterberatung die gewünschten Verbesserungen bringt, ist es wichtig, das Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden sorgfältig zu evaluieren: Wie wird das Programm genutzt? Aus welchen Bereichen kommt viel, aus welchen wenig Resonanz? Welche spontanen Feedbacks gibt es? Wie sind die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen? Die so gewonnenen Rückschlüsse können sowohl für eine mögliche Nachbesserung des Angebots genutzt werden als auch in die Verbesserung der Kommunikation einfließen.

## 4. Service

Zum Service gehören alle Leistungen, die die Bereitstellung und das Funktionieren der Abläufe unterstützen und garantieren.

### Erreichbarkeit

Das Spektrum reicht von festen Sprechstunden zu festgelegten Zeitpunkten bis zur Erreichbarkeit rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr. Die Erreichbarkeit kann telefonisch (z. B. durch eine einfache interne Nummer oder eine kostenlose Servicenummer) oder per E-Mail erfolgen.

### Rund um die Beratung

Nicht nur bei der Erreichbarkeit der Beratung, auch in der Organisation der Betreuung des Anliegens vom ersten Kontakt bis zum Abschluss der Beratung unterscheiden sich die Beratungsangebote für Mitarbeitende.

### Vertraulichkeit und Datenschutz

Die Vertraulichkeit ist eine unverzichtbare Grundlage jeder Mitarbeiterberatung. Vertraulichkeit bedeutet, dass niemand, auch nicht der Arbeitgeber oder ein interessierter Ehepartner, erfährt, wer die Beratung in Anspruch genommen hat. Die Vertraulichkeit ist in der Regel abgesichert durch die Zugehörigkeit der Beraterinnen und Berater zu Berufsgruppen, die unter den Schweigepflichtparagrafen des Strafgesetzbuchs (§ 203 StGB) fallen und denen es verboten ist, die ihnen anvertrauten „Privatgeheimnisse“ ihrer Klienten an Dritte weiterzugeben.



### HOHE ODER GERINGE NUTZUNG – WAS IST BESSER?

Manchmal hört man, dass die geringe Nutzung der Mitarbeiterberatung in einem Unternehmen ein gutes Zeichen sei. Sie sei schließlich ein Hinweis darauf, dass die Belegschaft nur wenige Probleme habe. Diese Annahme ist jedoch falsch. Eine gute und häufige Nutzung lässt erkennen, dass Vertrauen existiert und die Belegschaft in der Lage ist, eigeninitiativ und selbstverantwortlich zu agieren. Sie ist ein Zeichen für die Bereitschaft, sich auf alternative Perspektiven und auf die eigene Situation einzulassen. Die Mitarbeiterberatung unterstützt eine offene und lernfähige Unternehmenskultur.

Für den Datenschutz existieren gesetzliche Vorgaben durch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), deren Einhaltung die Mitarbeiterberatung nachweisen muss. Die Mitarbeiterberatung hat es mit „besonderen personenbezogenen Daten“ zu tun, die auch in besonderer Weise geschützt werden müssen. Das Gebot der Vertraulichkeit sollte auch so ausgelegt werden, dass einzelne Mitarbeitende sich auf Wunsch völlig anonym, also ohne Angabe ihres Namens, beraten lassen können.

#### **Kontinuität**

Es sollte sichergestellt sein, dass ratsuchende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihr Anliegen immer mit der gleichen Beraterin oder dem gleichen Berater sprechen können. Wechselnde Berater, wie zum Beispiel bei einer technischen Service-Hotline, kommen in der Mitarbeiterberatung nicht vor.

#### **Sprachen**

Das Angebot sollte immer allen Mitarbeitenden zugänglich sein. So sollten Sie in der Auswahl der Lösung prüfen, ob alle im Unternehmen gesprochenen Sprachen bedient werden können.

#### **Hilfe bei Informationsbeschaffung**

Gerade in schwierigen Situationen benötigen Menschen einen schnellen und unkomplizierten Zugang zu Informationen. Eine Mitarbeiterberatung kann hier unterstützen, indem sie schon im Vorfeld einer Beratung klärt, welche Informationen die oder der Ratsuchende benötigt, und diese schnell und unkompliziert bereitstellt.

#### **Rückmeldung über die Nutzung**

Da die beratende Tätigkeit unter die Schweigepflicht fällt, erfährt der Arbeitgeber nicht, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter eine Beratung in Anspruch genommen hat. Damit sich Unternehmen dennoch ein Bild von der Nutzung der Mitarbeiterberatung machen können, können folgende Informationen ohne Sorge um die Verletzung der Vertraulichkeit angefragt werden:

- ▶ Anzahl der Beratungsfälle (abhängig von der Unternehmensgröße)
- ▶ Nutzungsquote
- ▶ Anzahl Beratungsstunden
- ▶ andere Aktivitäten (Case Management, Versorgungsmanagement)
- ▶ Verteilung der Beratungsanlässe
- ▶ Benchmarks (z.B. Durchschnitt der Gesamtnutzung, Branchendurchschnitt etc.)
- ▶ Besonderheiten und gegebenenfalls Auffälligkeiten
- ▶ Handlungsempfehlungen

In jedem Fall ist zu beachten, dass die Detailgenauigkeit des Berichts im Zweifelsfall hinter dem Gebot der Vertraulichkeit zurückstehen muss.

# Was ist das Richtige?

## Auswahlkriterien für Beratende und Dienstleister

Die Auswahl des passenden Angebots für das eigene Unternehmen ist häufig gar nicht so einfach. Der Markt ist groß geworden und Beratung und Coaching sind keine geschützten Berufsbezeichnungen mit einheitlichen Qualitätsstandards. Auch die Frage, welche Art der Beratung zum Unternehmen passt, ist manchmal schwer zu beantworten. Ob eine interne oder externe Lösung gewählt wird, ist in der Praxis jedoch keine Grundsatzentscheidung, sondern wird eher nach pragmatischen Gesichtspunkten erfolgen.

Wie anfangs dargestellt, hat sich die Mitarbeiterberatung aus der Fabrikfürsorge innerhalb der Unternehmen entwickelt. Derzeit sind interne und externe Beratungslösungen Teil der gelebten Praxis, wobei der Trend zur externen Lösung geht. Im Folgenden stellen wir Ihnen beide Formen vor und sagen Ihnen, worauf Sie bei der Implementierung achten sollten.

### Nah dran an den Beschäftigten: interne Beratungslösungen

Bei internen Beratungsangeboten (betriebliche Sozialberatung) sind die Beratenden in der Regel bei den Unternehmen, deren Belegschaft sie betreuen, fest angestellt oder freiberuflich tätig. Ihre Beratungsräume befinden sich meist, anders als bei der externen Mitarbeiterberatung, auf dem Gelände des Unternehmens. Die Beraterinnen und Berater und die Unterstützung suchenden Mitarbeitenden gehören damit zur gleichen Organisation. Durch ihre Nähe zum Unternehmen haben die betrieblichen Sozialberaterinnen und -berater oft gute Kenntnisse von den Besonderheiten der Organisation und ihrer Unternehmenskultur. Eine enge Vernetzung im Unternehmen, zum Beispiel mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem Personalbereich, gehört zu ihren Stärken. Sie werden häufig von großen Unternehmen eingestellt.

### Entscheidungskriterien für eine interne Lösung

Für eine interne Lösung spricht die größere persönliche Nähe der Beratenden zu der Belegschaft und den Strukturen im Unternehmen. In der Regel werden sich vor allem Unternehmen mit sehr großen Belegschaften und mit großen Standorten dafür entscheiden. Dabei haben Unternehmen die Herausforderung, die Qualifikation der Beraterinnen und Berater zu beurteilen, für ihre Fort- und Weiterbildung zu sorgen und ihre Arbeit fachlich einzuschätzen.

Folgende Kriterien können als Voraussetzung für die Einstellung von betrieblichen Sozialberaterinnen und -beratern hilfreich sein:

- ▶ abgeschlossenes Studium der Psychologie, Diplom- oder Sozialpädagogik, Sozialen Arbeit oder ein vergleichbarer Abschluss
- ▶ fundierte und umfassende postgraduierte Weiterbildung in einer wissenschaftlich begründeten Beratungsmethode (vor allem systemisch-ressourcenorientierte Verfahren sowie bei Psychologinnen und Psychologen die Approbation als Psychologische Psychotherapeutinnen bzw. -therapeuten)
- ▶ Arbeitserfahrungen mit der Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation



Wie bei allen psychologischen und pädagogischen Berufen sollte besonders darauf geachtet werden, dass sich die erworbenen Qualifikationen auf anerkannte und wissenschaftlich begründete Verfahren beziehen. Das Risiko esoterischer und individualistischer Ansätze kann dadurch minimiert werden. Wenn die Beurteilung der Qualität einer Weiterbildung für Beraterinnen und Berater schwerfällt, empfiehlt es sich, externe Unterstützung hinzuzuziehen, zum Beispiel durch den Bundesverband für betriebliche Sozialarbeit. Auf der Website des Verbands [www.bbs-ev.de](http://www.bbs-ev.de) können auch Stellenausschreibungen platziert werden.

### Eine gute Lösung für kleinere Unternehmen: individuelle Angebote

Manche, häufig kleinere Unternehmen schließen in unmittelbarer Nähe ihres Standorts Verträge mit psychologischen Beraterinnen und Beratern, sodass ihre Belegschaft im Bedarfs- und vor allem im Notfall einen privilegierten Zugang zur Beratung hat. Die Vorteile dieser Lösung liegen in der Überschaubarkeit des finanziellen Aufwands und in der regionalen Nähe zum Unternehmen. In einigen Regionen gibt es Zusammenschlüsse von kleinen Unternehmen, die gemeinsam eine individuelle Infrastruktur für die Angebote nutzen.



#### WAS KOSTEN DIE UNTERSCHIEDLICHEN FORMEN DER MITARBEITERBERATUNG?

Die Entscheidung, welche Form der Beratung gewählt wird, ist auch eine finanzielle. Doch wie setzen die Preise sich zusammen und worauf sollten Sie achten?

##### Preise für interne Lösungen

Die Preise für interne Lösungen hängen wie bei jeder Neuanstellung von der Gehaltsstruktur im Unternehmen ab. Je nach Qualifikationsprofil gibt es Richtlinien für die Vergütung, die Sie beim Verband für betriebliche Sozialberatung erfragen können. Als Faustformel hilft auch die Orientierung an den Vergütungssätzen der gesetzlichen Krankenkassen oder Verbraucherzentralen.

##### Preise für externe Lösungen

Externe Lösungen werden in der Regel pauschal vergütet. Wie hoch die Pauschale ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Ein wichtiger Faktor ist die Anzahl der nutzungsberechtigten Beschäftigten. Sie errechnet sich nach der Formel: Preis geteilt durch Mitarbeitende; geteilt durch Monat. Tipp: Achten Sie darauf, dass die Pauschale ein nutzungsabhängiges Element enthält. Das bedeutet, dass sie bei geringer Nutzung niedriger und bei höherer Nutzung höher werden sollte.

In jedem Fall sollten Sie sich das Preismodell des Anbieters erklären lassen. Dies gilt insbesondere bei sehr hohen und sehr niedrigen Preisen. Sind die Preise auffällig niedrig, sollten Sie fragen, wie der Anbieter die versprochene Leistung erbringen möchte. Bei sehr hohen Preisen ist es wichtig, sich die Kalkulation erklären zu lassen. In der Regel sind die Anbieter bei den Preisen geschäftsbereit.

## Unabhängig und mit großem Themenspektrum: externe Beratungsleistungen

Externe Beratungsangebote für Mitarbeitende werden auf dem Markt häufig Employee Assistance Program (EAP) genannt. Sie werden von einer immer größer werdenden Anzahl von Dienstleistern angeboten. Die Beratung erfolgt telefonisch und oft auch persönlich. Viele Anbieter stellen den Unternehmen darüber hinaus weitere Unterstützungsmöglichkeiten mit unterschiedlich breitem Spektrum zur Verfügung. Die Anbieter verfügen über eine größere Anzahl von Beratenden und bieten so eine große themenspezifische Kompetenz an. Externe Mitarbeiterberatungen sind bewusst nicht Teil der Unternehmenskultur und zeichnen sich so durch ihre Unabhängigkeit aus. Sie bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Beratung ganz unabhängig vom Unternehmen zu nutzen.

### Entscheidungskriterien für externe Lösungen

Wenn die Entscheidung auf eine externe Lösung gefallen ist, geht es um die Auswahl des richtigen Dienstleisters. Die Marktentwicklung für Anbieter externer Beratungslösungen in Deutschland hat in den vergangenen Jahren zu erkennbar mehr Qualität und Professionalität geführt. Für Sie kommt es darauf an, diese Qualität zu identifizieren und zu erkennen, wer oder was zu Ihrem Unternehmen am besten passt. Für diesen Auswahlprozess sollte Ihnen genügend Zeit zur Verfügung stehen. In drei Schritten sollten Sie sich ein realistisches Bild und damit eine gute Entscheidungsgrundlage verschaffen:

### 1. Markterkundung

Um sich einen zuverlässigen Überblick über die Möglichkeiten am Markt zu verschaffen, können Ihnen neben der obligatorischen Internetrecherche die Erfahrungen anderer Unternehmen und das persönliche Gespräch mit Anbietern helfen. Folgende Fragen sollten dabei geklärt werden: Welche relevanten Anbieter gibt es? Wie ist ihr Leistungsspektrum und passt es zu unserem Bedarf? Können wir andere Unternehmen kontaktieren, die mit einem der für uns interessanten Anbieter schon zusammenarbeiten?



#### TIPPS FÜR DIE MARKTERKUNDUNG

- ▶ Beschränken Sie sich nicht auf die Internetrecherche.
- ▶ Sprechen Sie frühzeitig persönlich mit den Dienstleistern.
- ▶ Laden Sie Dienstleister in Ihr Unternehmen ein und nehmen Sie sich dafür genügend Zeit. Das persönliche Gespräch liefert viele relevante Informationen, die Ihnen im weiteren Prozess hilfreich sein werden. Der Aufwand lohnt sich!



#### IN DREI SCHRITTEN ZUR RICHTIGEN ENTSCHEIDUNG

1. Markterkundung
2. Abgleich des Leistungsspektrums
3. Präsentation der Dienstleister und Entscheidung

### 2. Abgleich des Leistungsspektrums

In der Regel können Sie nach der Markterkundung eine erste Vorstellung davon entwickeln, welches Leistungsspektrum für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden nützlich und sinnvoll ist. Die folgende Checkliste kann Ihnen dabei helfen, Ihre eigenen Ansprüche an eine Mitarbeiterberatung zu definieren und diese mit den angebotenen Leistungen der Dienstleister abzugleichen.

## Kurzcheck



# Leistungsspektrum

## Beratung

DER ANBIETER KANN FOLGENDE BERATUNGSLEISTUNGEN BEREITSTELLEN:	Ja	Nein
Face-to-Face-Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefonische Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onlineberatung (E-Mail/Video-Chat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
definierte, wissenschaftlich begründete Beratungsmethoden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung/Coaching für Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung/Coaching für weitere Funktionsträger (z. B. Personalverantwortliche, Betriebsrat o. Ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Weitergehende Versorgung

DER ANBIETER VERFÜGT ÜBER DEFINIERTE PROZESSE FÜR EIN VERSORGUNGSMANAGEMENT IN FOLGENDEN BEREICHEN:	Ja	Nein
ambulante Psychotherapie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stationäre Psychotherapie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehabilitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ambulante und stationäre Pflege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Begleitende Kommunikation

DER ANBIETER ERFÜLLT FOLGENDE LEISTUNGEN IN DER BEGLEITENDEN KOMMUNIKATION:	Ja	Nein
Der Anbieter verfügt über definierte Prozesse für die begleitende Kommunikation der Mitarbeiterberatung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Der Anbieter stellt folgendes Material zur Verfügung:</b>		
Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Texte/Interviews/Videos für das Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mailings für Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mailings für Mitarbeitende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anbieter unterstützt das Unternehmen aktiv beim Bewerben des Programms durch persönliche Anwesenheit bei ausgewählten Anlässen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Service

DER ANBIETER KANN FOLGENDE SERVICELEISTUNGEN BEREITSTELLEN:	Ja	Nein
telefonische Erreichbarkeit rund um die Uhr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kostenlose Telefonnummer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit per E-Mail und/oder Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Case Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertraulichkeit/Schweigepflicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenschutz gemäß Bundesdatenschutzgesetz nachweisbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beraterkontinuität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungssprachen: Deutsch und mindestens Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßiges Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Themen- und Beratungsfelder

DER ANBIETER KANN FOLGENDE THEMEN- UND BERATUNGSFELDER ABDECKEN:	Ja	Nein
Arbeit und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliches/Privates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie, Partnerschaft, Ehe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinder und Erziehung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persönliche Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
psychische Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucht und Abhängigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflege von Angehörigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanzielle Schieflagen, Budget- und Schuldnerberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zusatzmodule:</b>		
Kinderbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Abgleich der eigenen Erwartungen mit dem Leistungsspektrum des Dienstleisters erfordert ein ständiges Nachfragen und Vergewissern, ob man die Leistungen richtig versteht und interpretiert. Deshalb kann auch in dieser Phase der kontinuierliche Dialog mit den Anbietern sehr hilfreich sein. Und die Erfahrung, die Sie in dieser Phase mit den Anbietern machen, ist bereits ein erstes Qualitätskriterium für die Kundenorientiertheit Ihres Dienstleisters. Beantwortet er Ihre Fragen zufriedenstellend und informativ? Oder fühlen Sie sich abgespeist? Kommt er Ihnen entgegen, wenn Sie ihn vielleicht wiederholt bitten, in Ihr Unternehmen zu kommen? Je intensiver der Kontakt zum Anbieter in dieser Phase ist, umso mehr Erfahrungen können Sie mit ihm bereits im Vorfeld machen. Dies kann Ihnen dann für die finale Entscheidung wichtige Hinweise geben.

---

**Tipp: Halten Sie im Vorfeld Ihrer Entscheidung engen Kontakt zum Anbieter. So können Sie seine Einstellung gewissermaßen testen und seine Arbeitsweise kennenlernen.**

---

### 3. Präsentation der Dienstleister und die Entscheidung

Jetzt haben Sie eine klarere Vorstellung von Ihren Erwartungen an den Anbieter. Sie haben mehrere Dienstleister identifiziert, die Ihre Kriterien mehr oder weniger erfüllen. Nun kommt der eigentliche Entscheidungsprozess:

- ▶ Sie wählen zwei bis drei Anbieter aus und fordern sie auf, ein verbindliches Angebot abzugeben.
- ▶ Sie laden die Bewerber ein und geben Ihnen noch einmal die Möglichkeit, ihre Leistungen zu präsentieren und ihr Angebot zu begründen.
- ▶ Sie haben einige Fragen vorbereitet, die Sie allen Anbietern stellen werden.

Die letzte Phase ist die der Präsentation. Sie dient dazu, dass Sie die Anbieter und ihre Kernleistungen sowie Qualifikationen besser kennenlernen, und erläutert einen typischen Beratungsprozess. Nutzen Sie diese Gelegenheit auch, um eine Reihe von Fragen zu stellen. So erfahren Sie mehr über die Leistung, die Arbeitsweise des Anbieters und den Umgang der Beraterinnen und Berater mit schwierigen Situationen. Im Gespräch können Sie sich an dem folgenden Fragebogen orientieren.

# Fragen an den Anbieter

## BASISINFORMATIONEN ZUM ANBIETER

Wie lange existiert Ihr Unternehmen?

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen Sie? Wie viele davon arbeiten frei und wie viele sind fest angestellt?

Wie viele Unternehmen nutzen Ihr Angebot und wie viele Beschäftigte haben diese?

An welchen Standorten sind Ihre Beraterinnen und Berater tätig?

Verfügen Sie über ein Qualitätsmanagement? Wenn ja, gibt es dafür ein entsprechendes Zertifikat? Gibt es weitere Zertifikate?

Können Sie uns Referenzen zur Verfügung stellen?

## Fragen an den Anbieter

### AUS DER BERATUNGSPRAXIS

Können Sie bitte zwei oder drei typische Fälle aus Ihrem Alltag der Mitarbeiterberatung schildern?

Welche Fälle sind für Sie am schwierigsten?

Wie lange dauert eine Beratung höchstens?

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre telefonische Hotline immer besetzt ist?

Haben Sie ein Versorgungsmanagement? Wenn ja, wie genau funktioniert das?  
Haben Sie einen definierten Prozess? Können wir diesen einsehen?

Wenn nein, wie verfahren Sie, wenn die Beratung beendet ist,  
Ihre Klientinnen und Klienten aber weitere Hilfe benötigen?



## Fragen an den Anbieter

### AUS DER BERATUNGSPRAXIS

Haben Sie ein systematisches Beschwerdemanagement?  
Wenn ja, können Sie uns Ihr Beschwerdemanagement beschreiben?

Wie gehen Sie mit akuten Notfällen um, wenn etwa mitten in der Nacht jemand anruft, der suizidgefährdet ist?

Was können wir von Ihnen erwarten, wenn an einem unserer Standorte ein Unfall oder ein anderes Ereignis passiert?

Wie verfahren Sie, wenn Sie Kenntnis von einer strafbaren Handlung im Unternehmen erhalten?

Wie dokumentieren Sie Ihre Arbeit?

## Fragen an den Anbieter

### QUALIFIKATION DER BERATERINNEN UND BERATER

Welche Mindestqualifikation haben Ihre Beraterinnen und Berater?

Arbeiten Sie auch mit freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen?  
Wenn ja, wie stellen Sie deren Qualität sicher?

Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung gibt es bei Ihnen?

Welche Maßnahmen zur Fortbildung Ihrer Mitarbeitenden haben Sie?

### EINHALTUNG DES DATENSCHUTZES

Wie und wo speichern Sie die persönlichen Daten unserer Mitarbeitenden?

Wie stellen Sie die Einhaltung des Bundesdatenschutzgesetzes sicher?  
Ist bei Ihnen ein entsprechender Prozess implementiert?

## Fragen an den Anbieter

### AUSBlick AUF DIE ZUSAMMENARBEIT

Werden wir Key Account Manager haben, wenn wir mit Ihnen zusammenarbeiten?

Können wir zu Ihnen kommen, um uns einen eigenen Eindruck von Ihrer Arbeit zu verschaffen?

Wir kennen gerade zwei Personen im Unternehmen, die sehr persönliche Problemlagen haben. Können sie Ihren Service testweise nutzen, sodass wir einen Eindruck bekommen, wie das funktioniert?

Nun haben Sie alle Informationen, die Sie benötigen, um eine richtige Entscheidung zu treffen. Der Prozess war sicher langwierig, aber es hat sich gelohnt. Denn jetzt haben Sie alles getan, um eine präzise Auswahl zu treffen und die Expertinnen und Experten zu finden, die am besten zu Ihnen passen. Natürlich bleibt noch einiges zu tun. Vermutlich müssen Sie Ihren Einkauf einbinden, Sie müssen Vertragsverhand-

lungen führen und noch über das eine oder andere Detail mit Ihrem Dienstleister sprechen. Aber im Prinzip ist die Arbeit jetzt getan. Sicher haben Sie die Zustimmung Ihrer Geschäftsführung bereits eingeholt und das Budget ist freigegeben. Ein günstiger Termin für den Start der Mitarbeiterberatung wurde festgelegt. Jetzt können Sie in die Phase der Umsetzung und der Implementierung starten!

# Ist das Beratungsangebot erfolgreich?

## Kriterien der Erfolgskontrolle

Um den Erfolg oder Misserfolg einer Mitarbeiterberatung beurteilen zu können, benötigen Sie die richtigen Kriterien für die Bewertung. Die Nutzungsquoten und die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer mit der Mitarbeiterberatung sind die wichtigsten und am einfachsten zu erhebenden Fakten, die eine erste Evaluation ermöglichen. Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die Sie für die Auswertung nutzen können.

### 1. „Harte“ Kriterien: Zahlen und Fakten

Darunter sind die Zahlen und Fakten aus den regelmäßigen Nutzungsberichten zu verstehen: Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer in einem bestimmten Zeitraum, Beratungsfälle, Nutzungsquoten, zeitlicher Aufwand, Anteil der unterstützten Führungskräfte, Anzahl der Notfälle und Sofortinterventionen. Diese Zahlen können leicht und einfach zur Erfolgskontrolle herangezogen werden. Voraussetzung ist allerdings, dass Sie zuvor Benchmarks definiert haben, die Sie erreichen möchten. Hierzu gehört vor allem die Zufriedenheitskontrolle der Nutzerinnen und Nutzer mit der Leistung. Ihre Befragung und die Bewertung der Ergebnisse können ohne großen Aufwand an einem zuvor festgelegten Maßstab gemessen und beurteilt werden.

### 2. „Weiche“ Kriterien: subjektive Feedbacks

Dazu gehören vor allem informelle Feedbacks, Gespräche in der Belegschaft, Erfahrungen, die von Führungskräften gemacht werden, Interventionen der Mitarbeiterberatung in Notfällen und

Krisen, die ganz besonders genau beobachtet und weiter erzählt werden, Nutzung durch Betriebsräte und deren informelle Weitergabe. Diese Feedbacks sind zwar oft subjektiv, aber fast immer sehr authentisch. Sie vermitteln Eindrücke und Erfahrungen und identifizieren den Einfluss, den die Mitarbeiterberatung auf die Unternehmenskultur hat.

---

**Tipp: Als Faustformel können Sie damit rechnen, dass ca. 15 Prozent Ihrer Belegschaft Themen haben, bei denen eine Beratung unterstützend wirken kann.**

---

Sind die „weichen“ Feedbacks gut, kann man auch eine vorübergehende Schwäche bei den „harten“ Zahlen und Fakten tolerieren, und umgekehrt. Auf Dauer müssen jedoch beide Arten von Kriterien ausreichend erfüllt sein: die Nutzungsquote, die Mitarbeiterzufriedenheit und die persönlichen Erfahrungen. Sie bauen Vertrauen auf, bereichern die Unternehmenskultur nachhaltig und besiegeln damit den Erfolg der Mitarbeiterberatung. Abschließend finden Sie weitere Checklisten für die Erfolgskontrolle.

## Kurzcheck



# Erfolgskontrolle

**FRAGEN FÜR DIE ERFOLGSKONTROLLE DER MITARBEITERBERATUNG:**

Wissen wir, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Beratung genutzt haben (Nutzungsbericht)?

Welche Benchmarks für die Zahlen und Fakten aus den Nutzungsberichten wurden definiert?

Kennen wir Vergleichszahlen zur Nutzung aus anderen Branchen, die wir zurate ziehen können?

Gab es subjektive Feedbacks? Wenn ja, welche?

Haben die Beratenden Rückmeldungen zu den Beratungsfällen gegeben? Wenn ja, welche?

Gab es Krisen- oder Notfälle? Wenn ja, welche?

---

**Tipp: Wenn Sie eine Rückmeldung zu den Beratungsthemen haben möchten, ist Vertraulichkeit oberstes Gebot. Vereinbaren Sie dazu eine anonymisierte Rückmeldung nach Überthemen und machen Sie diese für alle Mitarbeitenden und Akteure im Unternehmen transparent.**

---

## Erfolgskontrolle

ZU WELCHEN THEMEN HABEN SICH DIE MITARBEITENDEN AN DIE BERATUNG GEWENDET?	
Arbeit und Beruf	<input type="checkbox"/>
Persönliches/Privates	<input type="checkbox"/>
Familie, Partnerschaft, Ehe	<input type="checkbox"/>
Kinder und Erziehung	<input type="checkbox"/>
persönliche Entwicklung	<input type="checkbox"/>
psychische Gesundheit	<input type="checkbox"/>
Sucht und Abhängigkeit	<input type="checkbox"/>
Gesundheit	<input type="checkbox"/>
Pflege von Angehörigen	<input type="checkbox"/>
finanzielle Schieflagen, Budget- und Schuldnerberatung	<input type="checkbox"/>
Rechtsberatung	<input type="checkbox"/>
<b>Zusatzmodule:</b>	
Kinderbetreuung	<input type="checkbox"/>
weitere	<input type="checkbox"/>

# Impressum

## Kein Stress mit dem Stress

### Ein Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterberatung

#### Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
Telefon 030 51548-4743  
E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

#### Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin

#### Redaktion:

Dr. Hansjörg Becker  
Dr. Peter Krauss-Hoffmann, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Franziska Stiegler, BKK Dachverband e. V.  
Anne Carine Schmidt, neues handeln GmbH

#### Layout:

neues handeln GmbH, Köln/Berlin  
[www.neueshandeln.de](http://www.neueshandeln.de)

#### Druck:

Druckerei Hachenburg GmbH

#### Fotos:

Titel Shutterstock ([www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com), Stockfoto-ID: 409749292)

#### Stand:

September 2017

#### Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projektleitung:



