

Karin Esch

## Was Eva braucht und Laura bald auch

Angebote eines Employee Assistance Programs (EAP) bedarfs- und zielgruppengerecht planen mit Personas



**Wie umfangreich Angebote für Beschäftigte im Rahmen eines Employee Assistance Programs sein sollten, lässt sich nicht für Unternehmen sämtlicher Größen und Branchen pauschal bestimmen. Das Personalmanagement jeder Organisation ist hier gefragt, ein EAP bedarfs- und zielgruppengerecht zu planen und anschließend regelmäßig neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei spielen strategische Unternehmensziele genauso eine Rolle wie Struktur der Belegschaft, Unternehmenswerte und -kultur. Dagegen sind Erwartungen von Beschäftigten oder Gerechtigkeitsvorstellungen eher hinderlich für Entscheidungen über die Ausgestaltung eines EAP. Am besten definiert die HR-Abteilung eindeutige Kriterien für die Angemessenheit von Angeboten. Ein sehr hilfreiches Tool sind dabei Mitarbeitenden-Personas. Dieser Artikel zeigt, wie sich solche Personas in der Praxis einsetzen lassen.**

In einem besonders familienfreundlichen Unternehmen kam einmal ein mittlerer Manager mittleren Alters auf die Personalabteilung zu und fragte, ob es nicht zukünftig mehr Angebote für Alleinstehende geben könnte. Schließlich sei es ungerecht, dass er als Single von den vielen Leistungen für Familien mit Kindern nichts habe. Ob der Mann dies augenzwinkernd meinte oder ob es sein Ernst war, wurde mir nicht zugetragen. Dennoch macht dieses Beispiel eines sehr deutlich: Unternehmen sind gut beraten, sich beim Thema EAP auf Anspruchsdenken und

Gerechtigkeitsdebatten gar nicht erst einzulassen.

Bei einem EAP geht es keinesfalls darum, wer aus der Belegschaft wie viele Vorteile für sich persönlich beanspruchen kann. Sondern das Ziel ist es, Beschäftigte dort bestmöglich zu unterstützen, wo sie vor Herausforderungen gestellt sind, die ihre Leistungsfähigkeit oder Motivation beeinträchtigen. Auch sollen durch EAP strategische Unternehmensziele erreicht werden, wie etwa höhere Bewerbendenzahlen, weniger krankheitsbedingte Ausfälle oder ein Imagegewinn.

### Kriterien für eine erste Bedarfsanalyse

Beschäftigte mit einem höheren Bedarf an Unterstützung dürfen auch mehr Hilfe erhalten. Wenn beispielsweise Eltern mit kleinen Kindern oder Geflüchtete mit Sprachbarrieren besonders gefördert werden, so ist dies solidarisch und auch angemessen. Wünschenswert ist, dass Angebote für Beschäftigte mit ähnlichen Bedürfnissen auch für alle verfügbar sind. Führungskräfte allein aufgrund von Hierarchie und Status bevorzugt zu behandeln – und nicht etwa, weil es sich aus den Anforderungen an deren Rolle ergäbe –, wird zunehmend kritisch gesehen.

Welche Angebote sind nun aber tatsächlich sinnvoll und angemessen? Diese Frage lässt sich nicht pauschal für jedes Unternehmen beantworten. Das jeweilige Personalmanagement hat vielmehr die Aufgabe, den Bedarf situativ zu erarbeiten.

Bei einer ersten Bedarfsanalyse helfen die folgenden Fragen:

- **Wo bietet der Staat zu wenig?** Unternehmen schließen für Beschäftigte heute regelmäßig Lücken bei der staatlichen Daseinsvorsorge. So gibt es z. B. einen Rechtsanspruch auf einen Kitaplatz, aber tatsächlich viel zu wenige Plätze.
- **Was belastet Menschen stark?** Je nach Beschäftigtenstruktur kann es typische Beeinträchtigungen der Motivation und Leistungsfähigkeit geben. Bei einem hohen Frauenanteil könnte dies z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein.
- **Was wirkt hoch emotional?** EAP sind besonders effektiv, wenn sich durch sie „Moments that matter“ auf der Mitarbeitendenreise ergeben. Wer z. B. bei einer Scheidung auf ein Coaching zurückgreifen konnte, vergisst das so schnell nicht.
- **Was ist zielgruppengerecht?** Hier ist z. B. die Ausstrahlung auf potenzielle Bewerbernde ein Punkt. Vorbild Silicon Valley: Hier weiß man, mit welchen Angeboten zur Stressreduktion sich die weltbesten Programmierer\*innen anlocken lassen.
- **Was stärkt Kultur und Werte?** Familiенfreundlichkeit kann z. B. praktischer Ausdruck des Werts der Gemeinsamkeit sein. Auch Aktionstage zu Themen wie Diversity oder Inklusion senden jeweils ein starkes kulturelles Signal.

Wenig ziieldienlich ist die Frage nach den Erwartungen von Beschäftigten. Da Arbeitnehmer\*innen bis heute weder mit dem Begriff EAP noch dem dahinterstehenden Konzept viel anfangen können, existieren Erwartungen meist überhaupt nicht. EAP bieten eine Chance, Beschäftigte positiv zu überraschen und bei ihnen für bedeutsame Momente zu sorgen, die auf die Beziehung zu den Arbeitgebenden einzahlen.

### Mitarbeitenden-Personas als bewährtes Tool

Wie lässt sich nach einer ersten Bedarfsanalyse nun in einem weiteren Schritt konkret definieren, was an Unterstützung für Beschäftigte angemessen und für das Unternehmen ziieldienlich ist? Eines vorweg: Befragungen bringen wenig. Lebenskrisen sind typischerweise unvorhersehbar, Kinderbetreuung wird in seiner Komplexität oft unterschätzt, bis das erste Kind da ist, und Pflegethemen am Horizont werden gerne verdrängt. Was also sollten die Mitarbeiter\*innen antworten? Es fehlt ihnen der Überblick. Die bessere Alternative ist hier die Arbeit mit Mitarbeitenden-Personas. Personas sind ein bekanntes und bewährtes Tool, das ursprünglich aus dem Marketing stammt. Dort werden mit fiktiven Persönlichkeiten typische Eigenschaften bestimmter Kund\*innenzielgruppen simuliert, um diese besser zu verstehen und ihnen passgenaue Angebote machen zu können.



Im Personalmanagement repräsentieren Personas bestimmte Zielgruppen von Mitarbeitenden. Sie erhalten fiktive Namen und konkrete Eigenschaften, um sie so anschaulich wie möglich zu machen.

Hier ein Beispiel:

Eva ist 34 Jahre alt und in Polen geboren und aufgewachsen. Sie ist ausgebildete Buchhalterin und seit drei Jahren im Unternehmen. Eva ist verheiratet und hat einen zwölfjährigen Sohn sowie eine achtjährige Tochter. Als Eishockeyfan engagiert sie sich in der Kinder- und Jugendarbeit ihres örtlichen Vereins.

Wichtig ist ein klares Bild der Persona für alle, die damit arbeiten. Weitere Kategorien neben Grunddaten, Familienverhältnissen oder Hobbys nenne ich weiter unten.

## Erstellung von Personas vorbereiten

Wie kommt man zu geeigneten Personas? Dazu trägt die Personalabteilung zunächst verfügbare Informationen zusammen. Was ist über unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten bekannt? Wie kann man sich deren typische Vertreter\*innen vorstellen? Da Personas rein fiktiv sind, darf hier auch informelles Wissen einfließen. Denkbar ist ebenfalls, einige Beschäftigte kurz anonym zu befragen, etwa mittags in der Kantine. Handschriftliche Notizen genügen und können nach der Auswertung sofort vernichtet werden. Es geht ausschließlich um Inspiration, nicht um – unerlaubte – Datensammlung.

Gibt es genügend Einblicke in die Lebensumstände von Beschäftigten, legt man als nächstes meist fest, wie viele Personas man erstellen will. Als Faustregel gilt: Je homogener die Belegschaft, desto weniger Personas werden benötigt. Eine Bank oder Versicherung wird wahrscheinlich eine geringere Zahl unterschiedlicher Personas brauchen als ein Automobilkonzern mit vielen unterschiedlichen Abteilungen und ausgeprägten Gegensätzen zwischen „blue collar“ und „white collar“.

## Im Workshop Persona-Set-Cards anlegen

Die „Erfahrung“ der einzelnen Personas geschieht jetzt idealerweise in einem Workshop, an dem das mit dieser Aufgabe befasst Team teilnimmt. Hier lässt sich gut mit sogenannten Persona-Set-Cards arbeiten. Für jede Persona wird eine Karte angelegt, auf der nach festgelegten Kategorien Informationen gesammelt werden. Neben einem fiktiven Namen und einigen Grunddaten geht es um aussagekräftige Eigenschaften und vermutete Bedürfnisse.

Hier einige Beispiele für Kategorien auf einer Persona-Set-Card:

- **Name, Alter, Geschlecht**, Familienstand, Kinder sowie evtl. weitere Grunddaten
- **Rolle im Unternehmen**, Arbeitsort und -umfeld sowie mögliche Besonderheiten des Umfelds
- **Privates Lebensumfeld**, enge Bezugspersonen, Hobbys und soziales Engagement
- **Voraussetzungen für hohe Motivation** und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz, z. B. Reduktion von Störungen und dergleichen
- **Psychologische Bedürfnisse**, z. B. ausreichend direkter Kontakt zu Kolleg\*innen, sowie Bedürfnisse für die Work-Life-Balance
- **Besonderheiten** und Bemerkenswertes, z. B. Fluchterfahrung, Sprachbarriere, Pflegefall in der Familie und dergleichen

In einem solchen Workshop braucht kein Riesenaufwand betrieben zu werden. Anhand der festgelegten Kategorien lassen sich Personas vielmehr schnell in einem Brainstorming skizzieren. Am Schluss können die erfundenen Personas noch einmal geclustert und um solche bereinigt werden, die einander zu ähnlich sind.

## Arbeit mit dem vollständigen Board von Personas

Zusammengekommen ergeben sämtliche Persona-Set-Cards am Ende ein vollständiges Board von Mitarbeitenden-Personas. Dieses Board unterstützt nun dabei, jedes mögliche Angebot eines EAP auf Bedarfs- und Zielgruppengerechtigkeit hin zu überprüfen. Beispiel: Einrichtung eines Spielzimmers im Unternehmen. Für welche Persona(s) aus dem Board wäre solch ein Angebot hilfreich? Wie würde die Persona darauf aufmerksam? Gäbe es Hemmschwellen für die Persona, das Angebot zu nutzen? Wenn ja, wie ließen sich diese senken? Inwieweit könnte sich die Nutzung des Angebots bei dieser Persona positiv auf Motivation und Loyalität auswirken? Würde die Persona mit Menschen außerhalb des Unternehmens über das Angebot sprechen? Wenn ja, mit wem und mit welchem Ergebnis?

Bei Entscheidungen für oder gegen einzelne Angebote regen Personas realitätsnahe Diskussionen an und machen die Effekte von EAP gut abschätzbar. Und ist ein Board von Personas einmal erstellt, lässt es sich auch in anderen Bereichen der Personalarbeit immer wieder einsetzen, zum Beispiel bei der Planung von Gesundheitstagen oder Veranstaltungen zum Thema Diversity.

Ganz am Schluss ist in jedem Fall noch einmal ein Blick auf die Werte und die Kultur des Unternehmens hilfreich. So ist zum Beispiel einer der besten Wege zu einer familiären Unternehmenskultur mit starkem Zusammenhalt, tatsächlich zahlreiche familienfreundliche Angebote für die Beschäftigten bereitzuhalten.



## Fazit

Es lohnt sich für das Personalmanagement, bei der Entscheidung über Leistungen oder Bausteine eines Employee Assistance Programs die Bedarfs- und Zielgruppengerechtigkeit systematisch zu erarbeiten. Anspruchsdenken und unangemessene Gerechtigkeitsdebatten bleiben so von Anfang an außen vor. Auch Befragungen führen nicht zum Ziel. Stattdessen empfiehlt es sich, nach einer ersten Bedarfsanalyse mit Mitarbeitenden Personas zu arbeiten. Solche fiktiven Persönlichkeiten mit typischen Eigenschaften einer bestimmten Zielgruppe von Mitarbeitenden machen die Situation im Unternehmen greifbar und unterstützen die Entscheidungsfindung. Zum Schluss fließt im Idealfall noch in die Überlegungen ein, was zu den Werten und der Kultur des Unternehmens passt.

**Alles zum Thema EAP findet sich in meinem neuen Buch „Engagierte Mitarbeitende mit EAP: Wie Employee Assistance Programs Beschäftigte effektiv binden“. Erschienen im Wiley-Verlag, 2024. 242 Seiten, gebunden, 29,99 €**



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

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

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