

Fallstudie

## **Coaching – ein Schlüsselement in Change-Prozessen der Swiss Re**

Robert Keller, Sigrid Viehweg Schmid<sup>1</sup>

Sonderdruck mit Genehmigung des Gabler Verlags aus dem Buch  
Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen:

**Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung**

Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, 2. Auflage 2004, S. 315–333

---

<sup>1</sup> Der Bericht basiert auf Interviews, die Sigrid Viehweg mit Robert Keller, dem Verantwortlichen für den geschilderten Change-Prozess, geführt hat.

# 1 Das Unternehmen Swiss Re

## 1.1 Swiss Re heute

Die Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft wurde 1863 in Zürich gegründet. Heute gehört die Swiss Re-Gruppe zu den weltweit führenden und finanzstärksten Rückversicherern. Swiss Re ist mit über 70 Stützpunkten in mehr als 30 Ländern präsent und beschäftigt rund 8000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bietet ihren Kunden klassische Rückversicherungsdeckungen, alternative Risikotransfer-Instrumente und eine breite Palette zusätzlicher Dienstleistungen für ein umfassendes Kapital- und Risikomanagement.

## 1.2 Die Division Europa zu Beginn des Change-Prozesses

Swiss Re war bis in die 90er Jahre ein traditionelles Versicherungsunternehmen der Schweiz. Mit ihren weltweit anerkannten Top-Experten und einer exzellenten Kapitalausstattung befand sich Swiss Re in einer praktisch konkurrenzlosen Marktposition. Diese komfortable Situation widerspiegelte sich in der damals vorherrschenden Mentalität im Unternehmen, die – etwas provokativ – als die einer „Wine and Dine“-Gesellschaft charakterisiert werden kann, traditionell und etabliert, professoral, überheblich. Die Strukturen waren stark hierarchisch, was sich auf die Abläufe und die Kommunikation im Unternehmen auswirkte. Kundenorientierung war wenig ausgeprägt.

Die Veränderungen der 90er Jahre in der Wirtschaft allgemein und in der globalen Versicherungsbranche im speziellen führten auch in der Swiss Re zu einschneidenden Veränderungen. Durch die Globalisierung der Risiken erhöhte sich die Menge der Schadensfälle, gepaart mit einer Zunahme der durchschnittlichen Schadenshöhe. Aus dem Finanzmarktbereich entstand eine Konkurrenz zum klassischen Rückversicherungsgeschäft. Insgesamt wuchs die Komplexität des Geschäftes in einer vorher nicht gekannten Dimension.

Vom traditionellen zum globalen, kundenorientierten Dienstleister

1997/98 wurden in der Swiss Re Divisionen mit unternehmerischer Eigenverantwortung gebildet, die marktnäher agieren und trotz wachsender Konkurrenz die Vorrangstellung halten und ausbauen sollten. Markt und Kunden wurden zum zentralen Faktor. Durch die Stärkung der loka-

len Geschäftseinheiten verlor der Hauptsitz an Macht sowohl gegenüber den Kunden als auch in den Entscheidungsprozessen. Die interne Konkurrenz zwischen den selbstständigen Einheiten wurde gefördert, das gesamte Unternehmen in seinen Grundfesten aufgerüttelt.

Die neu gebildete Division Europa wurde als organisatorische Einheit für die Geschäftstätigkeiten in Europa und in einigen angrenzenden Ländern am 1. Juli 1998 operativ tätig. Im März 98 übernahm Robert Keller die Leitung des Bereichs Human Resources (HR). Sein Ziel war, ein modernes Human Resources Management aufzubauen, das sich primär als Dienstleistung für die Linie versteht. Seine Hauptaufgabe war, den Veränderungsprozess der Division Europa zu einem kundenorientierten Dienstleister auf der Ebene der Unternehmenskultur und des Verhaltens der Mitarbeitenden zu konzipieren, mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen und zu begleiten. Für ihn war klar, dass Coaching dabei ein wichtiges Schlüsselement sein würde.

Die nachfolgenden Ausführungen schildern die einzelnen Schritte des Change-Prozesses, die den kulturellen Wandel zum Ziel hatten und in denen Coaching wesentlich zur Zielerreichung beitragen sollte. Die dabei gemachten Erfahrungen werden reflektiert und der heutige Stand von Coaching in der Swiss Re beschrieben. Der Bericht geht schwerwichtig auf die Aktivitäten in den Jahren 1999 und 2000 ein.

## 2 Konzepte für den Change-Prozess in der Division Europa

### 2.1 Elemente und Ziele des Change-Prozesses

In den Change-Prozess in der Division Europa sollten die Aspekte Strategie, Struktur, Kultur und Mitarbeitende einbezogen und mit spezifischen Vorgehensweisen gestaltet werden (vgl. Abbildung 47):

- Die *Strategie* der Division wurde vom obersten Führungsgremium formuliert und in Form der Balanced Scorecard bearbeitet. Mit diesem Instrument wurden neben den bisher üblichen harten Faktoren neu auch weiche Faktoren in den Strategieprozess einbezogen.

Ansatzpunkte des  
Change-Prozesses:  
Strategie, Struktur, Kultur,  
Mitarbeitende

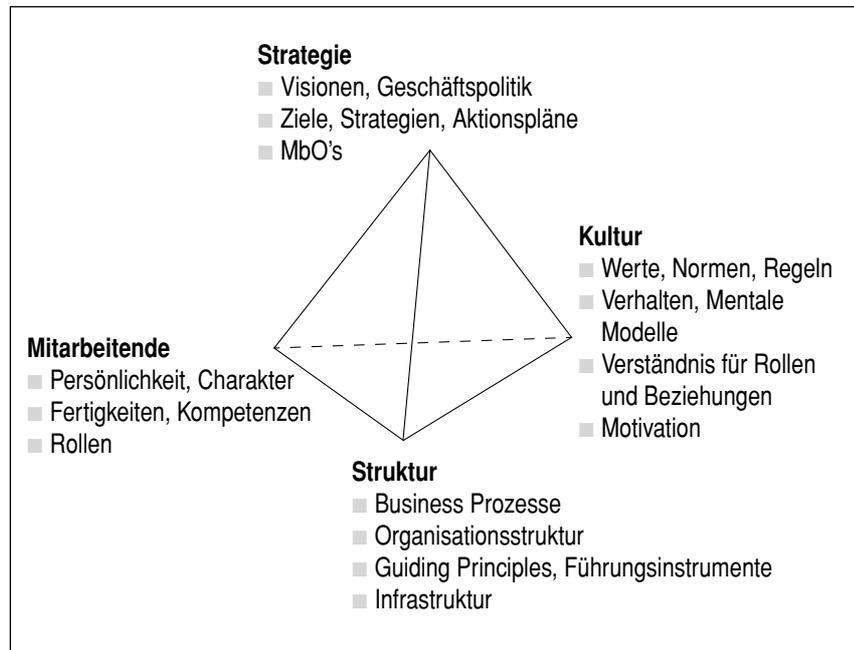


Abbildung 47: Die vier Ansatzpunkte des Change-Prozesses

- Um *Strukturen und Organisation* der Neuausrichtung anzupassen, wurden verschiedene Projekte gestartet, die unter dem Motto „Momentum“ als Symbol für fortlaufende Bewegung und Motivation zusammengefasst wurden. Es ging z.B. um die Definition von Geschäfts- und Managementprozessen, um das Einführen von Führungsinstrumenten wie Balanced Scorecard, Management by Objectives (MbO) auf den Stufen Division, Team sowie Mitarbeitende.
- Die Unterstützung des *Kulturwandels* und *Einbezug der Mitarbeitenden* war schwergewichtig Aufgabe des HR-Bereichs.

Neue Werte und Einstellungen als Ziele für die Neuausrichtung

Von der obersten Führung der Division Europa wurden fünf Zielsetzungen für die Neuausrichtung der Division definiert und in der zweiten Hälfte 1998 allen Mitarbeitenden kommuniziert. Sie beziehen sich überwiegend auf die Veränderung von Werten und Einstellungen:

- *Kundenfokus*: Eine kundenorientierte Haltung soll sich im Erfassen und Eingehen auf Kundenwünsche, in kundenorientierter Produktentwicklung und kundenspezifischen Lösungen zeigen und win/win-Situationen für beide Seiten schaffen.
- *Innovation*: In erster Linie geht es um kundenorientierte Suche nach neuen Risikolösungen. Dazu braucht es Kreativität, aber auch Mut und Toleranz, Fehler zuzulassen und daraus zu lernen.

- *Kollektives Wissen (Knowledge-Transfer and Knowledge-Sharing):* In der Division kommen Top-Spezialisten mit unterschiedlichsten Erfahrungen zusammen. Dieses geballte Know-how muss transparent gemacht und in der Division verbreitet werden. Entsprechende Informatik-Tools stehen zur Verfügung.
- *Teamorientierung:* Kennzeichen sind eine flache Hierarchie und die Zusammenarbeit mit Kunden und Brokern in wechselnd zusammengesetzten Teams. Unterstützt werden die Teamprozesse durch Team-Coaching.
- *Leistungsorientierung und Erfolgsbeteiligung:* Die Beteiligung von Teams und einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Erfolg erfordert ein klares internes Reporting und den Ausbau entsprechender Reporting- und Führungsinstrumente.

## 2.2

### Prozess-Design für den kulturellen Wandel

Der Leiter Human Resources war als erfahrener Experte für Change-Prozesse überzeugt, dass Veränderungen in der Unternehmenskultur auf der Stufe der obersten Führung beginnen müssen und dass die von den Führungskräften gelebte Führungskultur eine wichtige Vorbildfunktion hat. So wurde unter Beizug externer Berater ein Design für den Kulturveränderungsprozess in der Division entworfen, der auf der Stufe des obersten Führungsgremiums beginnen und in weiteren Schritten kaskadenförmig nach unten weitergetragen werden sollte:

- *Neue Führungskultur:* In Workshops soll die neue Führungsphilosophie gemeinsam im obersten Führungsgremium erarbeitet und anlässlich der nächsten Divisionswoche, der jährlichen Zusammenkunft sämtlicher Führungskräfte, ad hoc in der Praxis umgesetzt werden.
- *Leadership-Coaching:* Das Führungsgremium soll durch einen Coach in der Zusammenarbeit unterstützt werden. Einzelcoaching steht den Führungskräften auf Wunsch und nach Bedarf zur Verfügung.
- *Team-Coaching:* Teams, z.B. Kundenteams, sollen durch Coaches in der Erreichung ihrer Teamziele unterstützt werden.
- *Interne Vernetzung:* Durch Projekte soll die bereichsübergreifende Vernetzung, z.B. zwischen Underwritern und Kundenverantwortlichen, zwischen internen Dienstleistern, wie z.B. Human Resources, und der Linie gefördert werden. Als unterstützende Elemente können

gemeinsame Workshops und Meetings sowie Intranetplattformen genutzt werden.

- *Strukturen und Instrumente:* Führungsinstrumente, wie Balanced Scorecard und MbO, sollen die Strategie- und Zielorientierung garantieren. Verbindliche Leadership-Profile sowie 360°-Feedback für die oberste Führungsebene sollen neue Anforderungen und Kulturwerte implementieren.

### 3 Coaching im Verlauf des Change-Prozesses

#### 3.1 Start im Führungsgremium

Top-down-Ansatz:  
Wertediskussion auf  
oberster Führungsebene

Die ersten Aktivitäten waren auf das Team der obersten Führung der Division Europa, auf das Executive Team (ET) ausgerichtet. Dieses bestand aus 14 Mitgliedern mit Verantwortung für Marketing, Produkte, Operations, Human Resources und Spezialprojekte sowie dem Leiter der Division. Unter Beizug eines externen Coaches wurde 1998 im Executive Team in verschiedenen Workshops an den gemeinsamen Visionen, einem gemeinsamen Wertesystem und Führungsverständnis gearbeitet. Die offene und auch konfrontierende Auseinandersetzung war für die ET-Mitglieder ungewohnt und verlief nicht ohne Widerstände. Sie trug aber wesentlich dazu bei, dass Vertrauen aufgebaut werden konnte. Das Executive Team stellte sich hinter die Ziele des Change-Prozesses. Gemeinsam wurde beschlossen, die nächste Divisionswoche als Auftakt und zentralen Meilenstein der Neuausrichtung zu gestalten und durch externe Coaches begleiten zu lassen.

Die Divisionswoche, das Jahrestreffen der oberen 80 bis 100 Führungskräfte der Division Europa, war für Januar 1999 geplant. Als Ziele wurden im Executive Team gemeinsam definiert:

- Herunterbrechen der Strategie der Division auf die nächsten Stufen, Ableiten von Zielsetzungen und Aktionsplänen für die einzelnen Bereiche und Teams,
- Abstimmen von Aktivitäten und Prioritäten zwischen den Marketing- und Produkteteams durch Informationsaustausch, gemeinsame Zielvereinbarungen und gemeinsames Commitment.

Parallel dazu sollte die Divisionswoche genutzt werden, die neuen Führungswerte wie Empowerment, Teamorientierung und teamübergreifende Zusammenarbeit ad hoc anzuwenden und Coaching dabei als wichtige Unterstützung zu erproben.

### 3.2

#### Auswahl und Vorbereitung der Coaches für die Divisionswoche

Dass den Coaches eine entscheidende Rolle für den Prozess zugesprochen wurde, spiegelte sich im sorgfältigen Auswahlprozedere wider. Zunächst wurden für die externen Coaches Anforderungen definiert, die folgende fünf Punkte beinhalteten:

- *Multikulturelle Einstellung*: Erfahrung im Umgang mit verschiedenen Kulturen, gute englische, teilweise französische und italienische Sprachkenntnisse.
- *Businesserfahrung*: Persönliche Management- und Führungserfahrung möglichst aus Tätigkeiten in der Wirtschaft.
- *Lebenserfahrung*: Reife Persönlichkeiten, die gefestigt im Leben stehen und Vertrauen erwecken.
- *Durchsetzungskraft*: Gestandene Persönlichkeiten, die zu ihrer Meinung stehen und konfliktfähig sind.
- *„Selling-Effekt“*: Eher extrovertierte Menschen, die gut ankommen und andere begeistern können – speziell für Coaching.

Transparente  
Anforderungen

40 Interessentinnen und Interessenten reichten ihre Unterlagen schriftlich ein, 25 wurden zu Interviews eingeladen. In einem je ca. einstündigen Gespräch wurden sie nach vorher festgelegten Fragen von zwei Interviewern „auf Herz und Nieren“ geprüft. Die Gespräche wurden an Hand einer auf die Anforderungen abgestimmten Beurteilungsmatrix ausgewertet. 6 Coaches, eine Frau und fünf Männer, wurden für die erste Phase ausgewählt. Interessant ist die Vielfalt ihrer ursprünglichen Ausbildungen, die von Psychologie über Architektur bis zu Chemie und Biotechnologie reichte. Alle konnten auf persönliche Businesserfahrung zurückgreifen, erworben in Führungsfunktionen in der Wirtschaft oder als Gründer eigener Firmen. Den übrigen Coaches wurde die Absage mündlich erläutert. Einige von ihnen wurden später in der zweiten Phase des Prozesses einbezogen.

Sorgfältige Selektion  
der Coaches

Vorbereitung mit den  
ET-Mitgliedern

Die 6 Coaches wurden einen Tag lang durch Führungskräfte der Division Europa in das „Kleine ABC“ des Rückversicherungsbusiness, in die Strategie der Swiss Re, in die Führungsinstrumente Balanced Scorecard und MbO, wie sie in der Swiss Re eingesetzt werden (vgl. Abbildung 48), eingeführt.

Die Coaches wurden den ET-Mitgliedern und ihren Teams durch die HR-Verantwortlichen nach dem Kriterium der vermuteten „Chemie“ zwischen beiden Partnern zugeteilt. Die ET-Mitglieder wurden aufgefordert, mit den Coaches Kontakt aufzunehmen, um die Divisionswoche vorzubereiten. Hier zeigten sich zum ersten Mal die unterschiedlichen Erwartungen der ET-Mitglieder an das Coaching und die unterschiedliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Einige Coaches konnten als Vorbereitung ausführliche Einzelgespräche führen und die Arbeit mit ihren Teams bereits aufnehmen. Andere wurden zu einem kurzen Gespräch mit feinem Mittagessen im VIP-Restaurant eingeladen. Die HR-Verantwortlichen griffen bewusst nicht steuernd ein, da dies im Widerspruch zur Zielsetzung des Empowerment gestanden hätte.

### 3.3

#### Die Divisionswoche als zentraler Meilenstein

Die Divisionswoche fand im Januar 1999 in Interlaken statt. Aufgabe der Führungskräfte war, sich in ihren Teams in einem strukturierten Vorgehen mit den Strategischen Zielen der Division Europa auseinander zu setzen. Konkret ging es darum, aus den in Form der Balanced Scorecard formulierten strategischen Zielen Aktionspläne auf Teamebene und daran anschließend persönliche MbO-Ziele abzuleiten (vgl. Abbildung 48). Aufgabe der Coaches war, die ET-Mitglieder und ihre Teams in diesem Prozess zu begleiten.

Spielraum für  
Interventionen der  
Coaches

Für die Zusammenarbeit der Coaches mit den ET-Mitgliedern und ihren Teams wurde vom Auftraggeber viel Spielraum für ein individuelles und dem Verlauf des Prozesses angepasstes Vorgehen gewährt. Die Erwartungen an die Coaches waren sehr knapp formuliert:

- Was Coaches tun: Sie helfen dem Team, seinen eigenen Weg zu finden.
- Was sie nicht tun: Sie mischen sich nicht in Entscheidungen ein, die das Business betreffen.
- Wie sie sich vorbereiten: Sie kennen die Swiss Re und die Grundzüge des Business, sie kennen die Balanced Scorecard und das MbO-System.

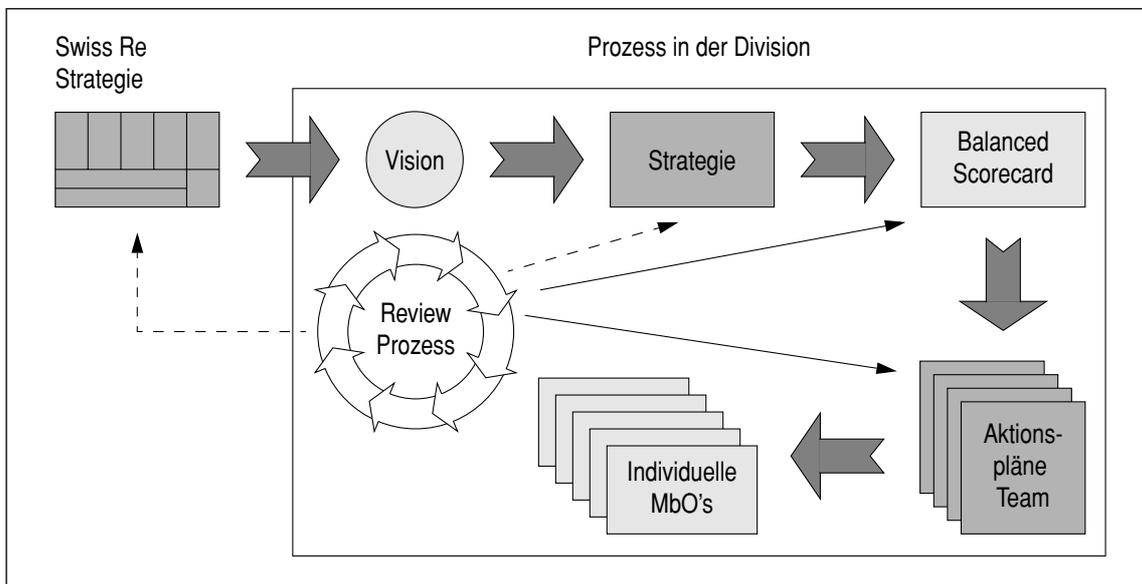


Abbildung 48: Von der Strategie zur individuellen Zielsetzung (MbO)

Verschiedene Formen der Kommunikation und der Intervention wurden von den Coaches im Laufe der Woche eingesetzt. Zur Unterstützung ihrer Teams nahmen sie an den verschiedenen Teamsitzungen teil, stellten kritische Fragen aus der Außenperspektive und unterstützten den Teamprozess durch regelmäßiges Feedback. Für ihre ET-Mitglieder standen die Coaches für Einzelgespräche zur Verfügung, was auch rege genutzt wurde. Feedback zur Leitung der Teams und zum Teamprozess sowie persönliche Fragen standen dabei im Vordergrund. Parallel wurden Treffen mit dem gesamten Executive Team und allen Coaches organisiert, in denen Feedback zum Gesamtprozess gegeben wurde. Am Ende der Woche überreichten die Coaches dem Leiter der Division ein gemeinsam erarbeitetes Hypothesenpapier zum Stand des Veränderungsprozesses.

Als ein wichtiges Ziel der Woche war deklariert, dass die Teams der Division Europa sich untereinander und mit den Spezialisten anderer Divisionen vernetzten und gemeinsam Ziele vereinbaren sollten. Dazu war an einem Vormittag ein sogenannter Marktplatz organisiert, an dem Gäste aus anderen Divisionen vor Ort waren. Interventionen der Coaches trugen dazu bei, dass die Gesprächsmöglichkeiten tatsächlich genutzt und gemeinsame Aktivitäten geplant wurden, obwohl solche Quervernetzungen in der bisherigen Kultur noch wenig verankert waren.

Trotz (oder gerade wegen?) der Unterstützung durch Coaches kam es zu schwierigen Situationen. Verschiedene Führungskulturen prallten aufeinander, in einzelnen Teams brachen Konflikte deutlich auf. Diese

Erfolge und  
Enttäuschungen nach der  
Divisionswoche

konnten zum Teil aufgearbeitet werden, manche „heiße Themen“ blieben aber ungelöst. Zusätzlich wurde die Stimmung in den Teams belastet durch negative Erfolgsmeldungen aus dem operativen Kerngeschäft und die Ankündigung von Sparmaßnahmen durch den obersten Leiter der Swiss Re-Gruppe. In heiklen Situationen bewährte sich die kollegiale Beratung innerhalb des Beratersystems der Coaches, die sich gegenseitig mit Hypothesen zur Situation und Handlungsalternativen unterstützten.

Durch die Divisionswoche wurde eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die Ziele des Change-Prozesses und die neuen Werte erreicht. Die Qualität der Zielvereinbarung im MbO-Prozess wurde wesentlich verbessert. Erste Vernetzungen waren entstanden und wurden weitergeführt. Auf der Basis von individuellen Abmachungen haben sich einige ET-Mitglieder weiterhin mit ihrem Coach getroffen, auch das Coaching von Teams wurde zum Teil fortgesetzt. In einem Fall wurde die Divisionswoche sogar der Auftakt zu einem zweijährigen intensiven und erfolgreichen Teamprozess. Direkt im Anschluss an die gemeinsame Woche trat allerdings eine deutliche Verlangsamung des Change-Prozesses ein unter dem Motto: Wir müssen uns dem Tagesgeschäft widmen. Coaching als wertvolle Unterstützung von Führungskräften und Teams kam noch nicht zum gewünschten Durchbruch.

### 3.4 Führungskräfteentwicklung zur Förderung des Change-Prozesses

Aus der Erkenntnis, dass Coaching im Führungsteam der Division Europa nach der Divisionswoche noch nicht mehrheitsfähig war, wurden von den HR-Verantwortlichen neue Maßnahmen zur Unterstützung des Change-Prozesses geplant. Nächster Schwerpunkt war die Führungskräfteentwicklung, die allerdings wiederum den Einsatz von Coaching beinhaltete. Den HR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde empfohlen, sich zu Coaches ausbilden zu lassen. Damit sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, die HR-Funktion zu einer beratenden Funktion auszurüsten, die Coaching und Consulting für die Linie anbietet.

360°-Feedback und  
Coaching

Im Frühjahr 1999 wurde ein 360°-Feedback für die oberste Führungsebene in der Division Europa eingeführt, die damit Pilotfunktion für die Swiss Re-Gruppe übernahm. Zu Beginn wurden unter Mitwirkung der Division Europa die Anforderungen an die Führungskräfte der Swiss Re in Form eines unternehmensweit gültigen Leadership-Profiles definiert. Diese Auseinandersetzung mit den verhaltensorientierten Kernkompetenzen für Führungskräfte verstärkte das Bewusstsein für neue Anforder-

rungen an Führung auf oberster Ebene. Für das 360°-Feedback wurde die Selbsteinschätzung der Führungskraft den Beurteilungen des Divisionsleiters, von Peers und Direkt-Unterstellten gegenübergestellt. Eine Besonderheit in der Durchführung war, dass die Feedbackgeber bekannt waren, ein Zeichen für eine hohe Vertrauenskultur, die inzwischen gewachsen war. Für die Bekanntgabe und Auseinandersetzung mit den persönlichen Ergebnissen wurden den ET-Mitgliedern persönliche Coaches zur Seite gestellt – ein nächster Schritt, um Coaching auf Führungsstufe zu verankern.

Nach positiven Erfahrungen wurde 360°-Feedback als entwicklungsorientiertes Instrument für den Führungskräfte-Nachwuchs der Division mit Erfolg eingesetzt. Heute wird 360°-Feedback in der Swiss Re regelmäßig im Abstand von ein bis eineinhalb Jahren für die „Group Key Position Holder“ und die Mitglieder des Management Development Pool durchgeführt. Coaching unterstützt dabei die Führungskräfte, die Ergebnisse einzuordnen und persönliche Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Als eine weitere Aktivität mit Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Verankerung von Coaching wurde im Dezember 1999 der Management Development Pool (MD-Pool) der Division Europa initiiert. Neben dem Executive Team wurden ca. 80 Schlüsselpositionen definiert, die für die Division Europa strategische Bedeutung haben. Um die Nachfolge in diesen Funktionen zu sichern, sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potenzial für entsprechende weiterführende Aufgaben im MD-Pool der Division zusammengeführt und gefördert werden. In einem ersten Schritt wurden in einem offenen Prozess von den ET-Mitgliedern die Nachwuchskräfte in ihren Bereichen identifiziert, die die fachlichen und verhaltensorientierten Kriterien gemäß dem Leadership-Profil der Swiss Re erfüllten. Diese mussten sich einem breit angelegten Assessment stellen. Ein entscheidender Schritt im Assessment war ein ausführliches Interview mit zwei ET-Mitgliedern. Die ET-Mitglieder wurden vorbereitend in der Durchführung kompetenzbasierter Interviews ausgebildet. Zusätzlich wurden die Vorgesetzten von MD-Pool-Mitgliedern darin ausgebildet, wie sie deren Entwicklung wirksam unterstützen können. Ein erwünschter Nebeneffekt beider Maßnahmen war eine weitere Sensibilisierung für die Führungskultur des Empowerments. Die Entscheidung, wer in den MD-Pool aufgenommen wurde, erfolgte im Executive Team gemeinsam nach transparenten Kriterien. Der MD-Pool und das gründliche Vorgehen bei der Auswahl seiner Mitglieder sind heute gut eingespielte Elemente der Führungskräfteentwicklung in der Division Europa.

Management  
Development und  
Coaching

Auch das Thema Coaching wurde durch den MD-Pool wieder aktiv eingebracht. Den Nachwuchskräften steht Coaching durch Externe als Unterstützung zur Verfügung. Wie erfolgreich Coaching in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird, zeigt eine aktuelle Auswertung für die Division Europa (vgl. Abbildung 49). Mit 41% wird Coaching gegenüber anderen Fördermaßnahmen am häufigsten nachgefragt.

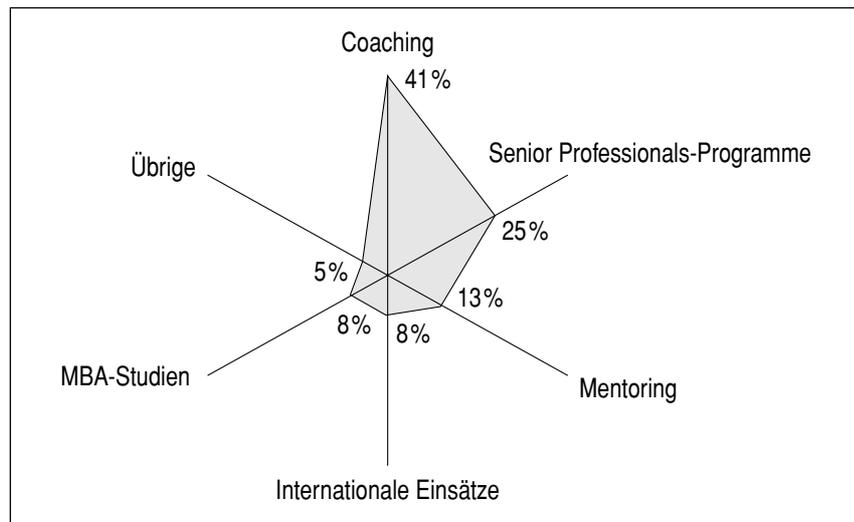


Abbildung 49: Nachfrage der MD-Pool-Mitglieder nach begleitenden Angeboten

### 3.5

#### Neue Veränderungen lösen den ersten Change-Prozess ab

Mit dem Wechsel in der Führung der Division Europa im Jahr 2000 begann eine nächste Phase im Change-Prozess. Der neue Leiter der Division setzte sich für eine Fortsetzung des Prozesses ein, allerdings forderte er die HR-Verantwortlichen auf, neue Schwerpunkte zu setzen. Als neue Stoßrichtung für den Change wurden die Stärkung der Innovationskraft und der Wissenstransfer definiert. Parallel dazu wurde das Projekt „Start“ lanciert, das Kostenreduktionen auch durch Stellenabbau zum Ziel hatte. Für die Führungskräfte stand dadurch die Frage im Vordergrund, wie sie ihre Führungsaufgabe motivierend und entwicklungsorientiert wahrnehmen und gleichzeitig Kündigungsentscheidungen durchsetzen konnten. Diese nächste Phase des Prozesses wurde unter das Motto „Creative Leadership“ gestellt und extern begleitet. Es wurden ausführliche Einzelinterviews mit den Führungskräften geführt, in Team-Workshops und in einem Open Space mit allen Führungskräften in

Zürich zum Thema „Creative Leadership“ gearbeitet. In dem Prozess war Coaching eher zweitrangig, die Moderation von Workshops wurde weitgehend durch interne Kräfte durchgeführt.

2001 erfolgte in der Swiss Re ein nächster grundlegender Reorganisationsprozess für die gesamte Gruppe. Sämtliche Aktivitäten der Swiss Re wurden in drei Business Groups gegliedert, die Division Europa gemeinsam mit Amerika und Asien zur Gruppe „Property & Casualty“ zusammengefasst. Gleichzeitig wurde die Bayerische Rück mit Sitz in München mit der Division Europa fusioniert. In der Business Group Property & Casualty wird 2002 mit dem Projekt „Spring“ eine komplette Neudefinition der Geschäftsprozesse und Strukturen bearbeitet. Dieser Change-Prozess 2002 ist nicht mehr Gegenstand dieses Berichtes.

#### 4 Coaching – in der Swiss Re heute selbstverständlich

Für die Division Europa ist Coaching als Unterstützung für Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende heute ein breit eingeführtes und anerkanntes Instrument. In den verschiedenen Regionen ist die Akzeptanz allerdings unterschiedlich. Generell ist Coaching in der angelsächsischen und deutschen Kultur (z.B. in der Schweiz, in England und Südafrika) besser akzeptiert. Vorbehalte bestehen dagegen eher in Frankreich und Spanien. Generell soll Coaching dazu beitragen, die grundlegenden Werte, die für Führungskräfte und Mitarbeitende der Swiss Re verbindlich sind (vgl. Abbildung 50), zu stärken.

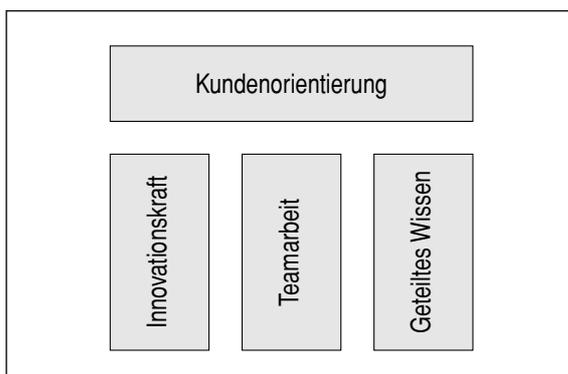


Abbildung 50: Werte der Swiss Re als Basis für Coaching

### Projekt HR-Coaching zur Professionalisierung von Coaching

Auf der Ebene der Swiss Re-Gruppe wurde ein Projekt HR-Coaching initiiert, bei dem verschiedene HR-Abteilungen, Linienvorgesetzte, externe Coaches und Corporate Learning zusammengearbeitet haben. HR-Coaching richtet sich an HR-Verantwortliche und Linienvorgesetzte und soll den professionellen Einsatz und Umgang mit Coaching innerhalb der Swiss Re sowie eine gezielte und effiziente Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern. Folgende Ziele und Themen wurden bearbeitet:

- Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses über Coaching,
- Entwickeln eines Vorgehenskonzeptes für den Coaching-Prozess,
- Bildung eines Coaching-Netzwerkes, bestehend aus internen und externen Coaches,
- Erfahrungsaustausch in kleinen HR-Gruppen,
- regelmäßige Weiterbildungen zu aktuellen Coaching-Themen.

Coaching wird im Projekt HR-Coaching wie folgt definiert und begründet:

### Definition Coaching

Coaching ist eine leistungsorientierte Diskussion, in welcher spezifische, berufliche Herausforderungen und Aufgaben sowie die dazugehörigen persönlichen Probleme besprochen werden. Die Weiterentwicklung der Softskills, die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns und die Zusammenarbeit im Team stehen dabei im Zentrum. Hinter Coaching steht die Überzeugung, dass persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden nachhaltig zum Unternehmenserfolg beiträgt. Einzelcoaching ist die individuellste und direkteste Art, persönliche Fragen zum Arbeitsumfeld umfassend zu klären.

Aus dem Projekt HR-Coaching ist ein Netzwerk von internen und externen Coaches entstanden, die in einer Broschüre aufgelistet sind. Diese enthält Angaben zur Person, zum beruflichen Hintergrund sowie zu den spezifischen Angeboten der Coaches. Die HR-Verantwortlichen der Divisionen können aus diesem Pool von professionellen Coaches ein eigenes kleines Netzwerk aufbauen.

### Institutionalisierter Ablauf bei Coaching-Bedarf

Im Projekt HR-Coaching wird ein Ablauf für Coaching durch interne oder externe Coaches vorgeschlagen, der mit Modifikationen in den einzelnen Divisionen eingesetzt wird (vgl. Abbildung 51):

- Führungskräfte oder Mitarbeitende definieren einen Coachingbedarf für sich persönlich, oder Linienvorgesetzte ernennen einen Bedarf für einzelne Mitarbeitende oder für Teams.
- HR ist die Drehscheibe, der Broker für Coaching. Der HR-Verantwortliche klärt zunächst mit dem Auftraggeber Situation und An-

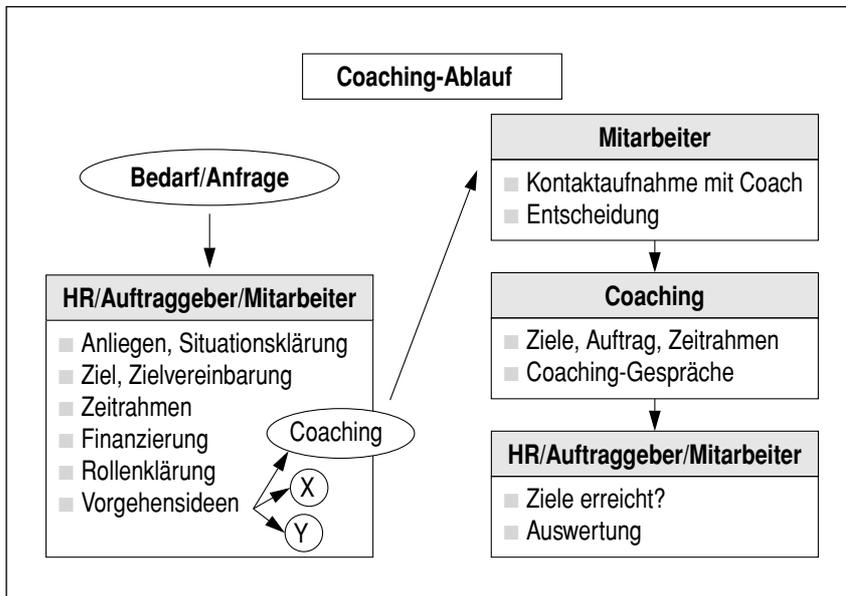


Abbildung 51: Ein möglicher Ablauf bei Coaching-Bedarf

liegen und prüft, ob Coaching die richtige Form der Beratung für das anstehende Thema ist.

- Für Einzelcoaching schlägt HR meist 2–3 Coaches aus dem Netzwerk vor.
- Es kommt zur telefonischen Kontaktaufnahme durch den Antragsteller, häufig zu einem ersten Abklärungsgespräch. Die Entscheidung, mit wem dieser zusammenarbeiten möchte, liegt bei ihm.
- Ein kurzer schriftlicher Vertrag regelt im Minimum den Umfang und das Budget für den Coaching-Prozess und wird vom Linienvorgesetzten und HR unterzeichnet. Die Bezahlung erfolgt durch die Linie.
- Im eigentlichen Coaching-Prozess liegt die Verantwortung beim Mitarbeiter. Ohne sein ausdrückliches Einverständnis finden keine Gespräche zwischen Coach und Vorgesetzten oder HR-Verantwortlichen statt.
- Nach Abschluss des Coaching-Prozesses erfolgt eine Auswertung des Erreichten durch Mitarbeiter, Auftraggeber und HR.

Für die ersten Abklärungsgespräche, die zur Auswahl eines geeigneten Coaches führen sollen, findet der Antragsteller in der Coaching-Broschüre eine Checkliste für die zu klärenden Themen:

Hilfreiche Fragen zur Auswahl eines Coaches

Kontrakt als Basis für  
Erfolgseinschätzungen

- Versteht der Coach mein Anliegen?
- Stimmt die „Chemie“, will ich mich ihr/ihm anvertrauen?
- Haben wir klar vereinbart, woran ich arbeiten will?
- Habe ich den Eindruck, dass ich Teil der Lösung sein werde?
- Stimmen die Kompetenzen des Coaches?
- Stimmt die Beziehung, fühle ich mich wohl?
- Stimmen die Rahmenbedingungen?

Ist die Wahl für einen Coach getroffen, geht es zu Beginn des eigentlichen Coaching-Prozesses um den gemeinsamen Kontrakt, der die Klärung von Zielen, Auftrag und Rahmenbedingungen umfasst. Dabei ist eine Checkliste aus der Division Europa hilfreich:

- Ausgangssituation, Kontext des Coachings,
- Erwartungen des Mitarbeiters,
- Ziele, die erreicht werden sollen,
- Kriterien, an denen die Zielerreichung gemessen oder beobachtet werden kann,
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien,
- Rolle des Coaches,
- andere Personen, die einbezogen werden müssen,
- zeitliche Rahmenbedingungen, wie Dauer des Prozesses und Häufigkeit der Treffen.

Die einzelnen Coachinggespräche verlaufen je nach Thematik und Vereinbarungen selbstverständlich sehr individuell ab. Ein Normablauf für eine Coaching-Sequenz beinhaltet folgende Inhalte und Fragen:

Idealtypischer Ablauf von  
Coachinggesprächen

- Rückblick und Auswertung der im letzten Gespräch vereinbarten Handlungen,
- falls nötig: Anpassung von Zielen, Beurteilungskriterien und Erfolgsfaktoren,
- Analyse der aktuellen Situation: Warum ist es, wie es ist?
- Diskussion von alternativen Sichtweisen, Konzepten, Vorgehensweisen,
- Entwurf von ziieldienlichen Aktivitäten,

- Entscheidung, was in der täglichen Arbeit umgesetzt oder verändert werden soll,
- je nach Situation Einbezug anderer Menschen,
- Reflexion des Coaching-Prozesses.

Kriterien zur Auswahl von Coaches werden im Projekt HR-Coaching nur sehr allgemein definiert. Angaben beziehen sich auf die Person, ihre Lebenserfahrung, persönliche Präferenzen und Stärken sowie auf ihre spezifischen Angebote und berufliche Qualifizierung. Die Coaches des Netzwerkes haben sehr unterschiedliche Prägungen und Spezialisierungen in ihrer Beratungstätigkeit. Swiss Re will auf dieser Stufe bewusst eine breite Auswahl anbieten. Es ist den HR-Verantwortlichen in den Business Groups und Divisionen überlassen, den Kreis ihrer Coaches stärker einzugrenzen. Für die Division Europa werden von den Coaches Kriterien wie Management- und Lebenserfahrung, Verständnis für das Versicherungsbusiness und die Grundwerte des Unternehmens sowie Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz erwartet. Keine Anforderungen werden hingegen an den Coachingansatz gestellt, um den Mitarbeitenden hier eine breite Palette an Möglichkeiten zu bieten.

Breite Auswahl an  
Coaches

Neben dem Coaching als Beratungsdienstleistung für Führungskräfte und Mitarbeitende ist Coaching als Führungshaltung und entwicklungsorientierter Führungsstil heute innerhalb der gesamten Swiss Re voll anerkannt. Workshops und Seminare zur Methodik gehören zur Führungsausbildung, spezielle Coachingsausbildungen werden unterstützt.

Coaching als Führungsstil

## 5 Erfolgsfaktoren für Coaching

Coaching hat heute in vielen Unternehmen seinen festen Platz als wirkungsvolle Methode zur Unterstützung von Führungskräften in immer komplexer werdenden Situationen. Für Unternehmen, die Coaching einführen wollen, lassen sich die Erfahrungen, die die Division Europa mit Coaching im Change-Prozess gemacht hat, in einigen zentralen Aussagen zusammenfassen:

Entscheidend ist die Einstellung der obersten Führungsebene, die von Coaching überzeugt sein muss. Wenn die oberste Führung selbst Coaching in Anspruch nimmt und dies auch offen kommuniziert, entsteht eine Führungskultur, in der Coaching selbstverständlich ist. Solange

Vorbildfunktion der  
obersten Führungskräfte

	<p>Chefs es allerdings als Schwäche deklarieren, sich coachen zu lassen, ist ein Durchbruch schwierig. Bei der Einführung ist es deshalb unabdingbar, in Einzelgesprächen die oberste Führungsebene für Coaching zu gewinnen. Bedenken und Ängste sind dabei als berechtigte Einwände ernst zu nehmen und in die Planung einzubeziehen.</p>
<p>Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation ...</p>	<p>Wenn Coaching im Unternehmen noch wenig bekannt ist, wird die Kommunikation über Anlässe, Ziele, Inhalte und Ablauf des Coachings besonders wichtig. Speziell wenn die Verantwortlichen, z. B. aus dem HR-Bereich, selbst von Coaching sehr überzeugt sind, tendieren sie dazu, Kommunikation und Werbung dafür zu vernachlässigen. Coaching ist als Modebegriff mit unterschiedlichsten Zuschreibungen versehen, die geklärt werden müssen. Als besonders zählebig erweist sich häufig die These, dass Coaching etwas mit Unfähigkeit, mit Störungen, gar mit (psychischer) Krankheit zu tun haben könnte. Hier ist Aufklärung besonders zwingend!</p>
<p>Prinzip der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit</p>	<p>Coaching ist im Interesse des Unternehmens und kann von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen angeregt werden, beruht aber auf absoluter Freiwilligkeit. Basis ist eine Zielvorstellung des Antragstellers sowie eine klare Auftragsvereinbarung mit dem Coach. Interessierte für Coaching sollten die Möglichkeit haben, sich einen Coach aus mehreren vorgeschlagenen Persönlichkeiten auswählen zu können. Unabdingbar ist die Vertraulichkeit, das heißt, dass der Coach ohne Einverständnis des Mitarbeiters keine Gespräche mit der Linie oder HR-Verantwortlichen aufnimmt.</p>
<p>Gezielte Auswahl der Coaches</p>	<p>Jedes Unternehmen hat die Coaches, die es verdient! Leider gibt es kein Qualitätssiegel wie einen Dr. oder lic. coach. So muss jedes Unternehmen definieren, welchen Anforderungen interne und externe Coaches entsprechen und wie sie ausgewählt werden sollen. Kriterien können sein: Management- und Lebenserfahrung, spezielle Schwerpunkte in der Beratungstätigkeit, Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund, Verständnis für die jeweilige Geschäftstätigkeit, Sprachkenntnisse sowie Rahmenbedingungen wie Verfügbarkeit und Honorare.</p>
<p>Individuelle versus institutionelle Erfolgskontrolle</p>	<p>Die Ziele für den individuellen Coaching-Prozess werden jeweils zu Beginn definiert. Zielerreichung und Erfolg können zum Abschluss eines Prozesses subjektiv durch den Gecoachten beurteilt werden. Zur Evaluation der Leistungen einzelner Coaches können Feedbacks der von ihnen gecoachten Mitarbeitenden dienen. Aber woran kann der Erfolg einer Investition in Coaching auf Unternehmensebene tatsächlich gemessen werden? Eine Erfolgskontrolle ist wie bei anderen Maßnahmen der Personalentwicklung schwierig und nur indirekt, z. B. über Mitarbeiterbefragungen möglich.</p>

Coaches müssen einen hohen Grad an Neutralität aufweisen. Sie sollten keine inhaltlichen Stellungnahmen oder Ratschläge abgeben und vor allem keine Verbrüderung mit dem Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen eingehen. Sie befinden sich auf einer heiklen Gratwanderung, indem sie einerseits dem Mitarbeiter gegenüber einfühlsam und vertrauenswürdig sein, sich andererseits dem oberen Management und dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten müssen. Professionalität und Glaubwürdigkeit nach allen Seiten sind gefragt.

Do's und Don't's der  
Coaches

Für die Prozessbegleitung von Change-Prozessen sollten externe Coaches permanent zur Verfügung stehen und auch räumlich vor Ort sein. Sie sollten im Team mit internen Projektverantwortlichen den Prozess bereits konzeptionell mitgestalten. Im Prozess selbst ist ihre Aufgabe, den Verlauf aktiv mitzusteuern, die Zielerreichung laufend zu überprüfen und direkt zu intervenieren, wo immer es nötig ist. Sie sollten als Führungskraft auf Zeit agieren können, allerdings ohne Führungs- und Entscheidungsverantwortung im engeren Sinn zu übernehmen. In der Praxis arbeiten sie z.B. mit internen Umfragen, beobachten Sitzungen, führen Interviews durch. Ihnen stehen Tools zur Verfügung, um z.B. intranet-unterstützt Verhaltensänderungen abzufragen und zu erfassen sowie Abweichungen von den definierten Zielen festzustellen. Sie unterstützen, wenn Führungskräfte, Mitarbeitende oder Teams selbst anfragen oder wenn Störungen beobachtet werden. Durch die neuen Anforderungen und Aufgaben in Change-Prozessen wird das im klassischen Coaching geforderte Prinzip der Freiwilligkeit der Antragsteller abgeschwächt durch den Auftrag und die Ziele des Unternehmens. Die Neutralität der Coaches muss aber erhalten bleiben, sonst entsteht keine Vertrauensbasis. Als weitere begrenzende Faktoren können sich die relativ hohen Kosten für den permanenten Einsatz externer Coaches und deren eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit erweisen.

Neue Formen  
von Coaching  
in Change-Prozessen