

Fallstudie

**Coaching bei Helsana –
ein Angebot für Führungskräfte**

Carmen Dall'Osto, Sigrid Viehweg Schmid

1 Das Unternehmen Helsana

Wer wir sind ...	Helsana ist der führende Krankenversicherer der Schweiz. Mit über 1,6 Millionen Versicherten ist Helsana Branchenleader bezüglich der Gesamtversichertenzahl. Mit über 4,4 Milliarden Franken ist der Krankenversicherer auch führend hinsichtlich des Prämienetrags. Helsana hat am meisten Versicherte in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung und bei den freiwilligen Zusatzversicherungen. Helsana ist der grösste schweizerische Lohnausfallversicherer (Taggeld) sowie der viertgrösste Unfallversicherer.
... und was wir tun	Helsana versichert Menschen gegen die finanziellen Folgen von Krankheit und Unfall sowie bei Mutterschaft und im Alter. Das ist das Kerngeschäft von Helsana. Das Angebot von Helsana richtet sich an Privatkunden und dabei insbesondere auch an Familien wie an Unternehmen und Verbände. Helsana ist der kundenorientierte Versicherer mit einem umfassenden, qualitätsorientierten und überdurchschnittlichen Produkt- und Dienstleistungsangebot zu attraktiven Prämien. Im Rahmen der obligatorischen Krankenpflegeversicherung deckt Helsana die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen ab. Bei den freiwilligen Zusatzversicherungen versichert Helsana Kundinnen und Kunden nach deren individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Möglichkeiten. Mit zahlreichen Kundenkontaktpunkten wie Filialen, Agenturen, Service Centers und Call Centers verfügt Helsana über ein auf die ganze Schweiz verteiltes Netz zur Betreuung und Beratung ihrer Versicherten.
Eckdaten	Die Krankenversicherung Helsana ist aus den ehemaligen Krankenkassen Helvetia und Artisana hervorgegangen. Die Helvetia wurde 1900 als Verein ins Leben gerufen; die Gründung der Artisana erfolgte 1952. Helsana ist seit 1997 operativ tätig und hat gegenwärtig 2700 Mitarbeitende; davon gehören rund 800 Mitarbeitende dem Kader an. Die Gesellschaftsform ist die einer Aktiengesellschaft.
Leitbild	Die Unternehmenskultur der Helsana basiert auf einer einfachen Erkenntnis: Motivierte Menschen erbringen die besten Leistungen. Gut ausgebildete, engagierte und informierte Mitarbeitende sind die Pfeiler, auf denen der Erfolg basiert. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen können und eine hohe Zufriedenheit erreichen. Die Führungskräfte handeln bei allem, was sie tun, als Vorbild. Mit ihren Mitarbeitenden vereinbaren sie klare, fordernde und motivierende Ziele und geben ihnen einen möglichst grossen Entscheidungs- und Hand-

lungsspielraum. Bei Helsana gilt der Grundsatz: Wer sich mit dem Unternehmen identifiziert, sich einsetzt und unternehmerisch handelt, wird persönlich gefördert und erhält vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten.

2 Management Development bei Helsana

Im Jahre 2003 wurde der Bereich Human Resources Management (HRM) mit dem Ziel der prozessorientierten Ausrichtung der Dienstleistungen neu strukturiert. Er gliedert sich in die Organisationseinheiten Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Personalgewinnung und -beratung sowie Personaladministration.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung erarbeitet individuelle Personalentwicklungsmassnahmen, wie zum Beispiel Konzepte, Kurse, Begleitmassnahmen, Coaching für Führungskräfte, psychologische Einzelberatung, und wirkt bei der Beratung in Personalentwicklungsfragen und deren Umsetzung aktiv mit. Die Angebote richten sich an die einzelnen Mitarbeitenden, Kaderpersonen sowie Lernende¹. Die Hauptaufgaben gliedern sich in folgende Bereiche:

- Aus- und Weiterbildung,
- Management Development,
- Assessment,
- E-Learning,
- Berufsbildung.

Die Konzeption und Umsetzung der diversen Massnahmen erfolgt in Zusammenarbeit mit den Linienverantwortlichen und unter Beizug von externen Spezialisten wie Trainern, Moderatoren und Beratern.

Verbunden mit der Reorganisation war der Auftrag, ein Management-Development-Programm (MD-Programm) mit unterschiedlichen Massnahmen zur Kaderentwicklung auf allen Funktionsstufen zu entwickeln. Durch das MD-Programm sollte für die Besetzung von Kaderstellen bei Helsana das notwendige Potenzial zur Verfügung gestellt und fähigen, entwicklungsbereiten Mitarbeitenden entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Das MD-Programm richtet sich an die Kader der Funktionsstufen 1 bis 5, die in der Funktionsstufenstruktur von Helsana gemäss Abbildung 47 definiert sind.

Organisations-
einheit Personal-
entwicklung

Das Management-
Development-
Programm

¹ In der Schweiz werden Auszubildende als Lernende bezeichnet.

Funktionsstufe	Bezeichnung	Linienkader*	Fachkader**
1	Mitglied der Konzernleitung	X	
2–3	Mitglied der Direktion	X	X
4–5	Mitglied des Kaders	X	X
6	Sachbearbeitende, aus welchen sich der Kadernachwuchs für Linien- und Fachkader rekrutiert.		
* Linienkader = Kaderpersonen mit direkter Personenführung ** Fachkader = Kaderpersonen ohne direkte Personenführung			

Abbildung 47: Die Funktionsstufen (FS) bei Helsana

Kernstück des MD-Programms bilden 15 Themengruppen (vgl. Abbildung 48), die eine unterschiedliche Anzahl von inhaltlichen Schwerpunkten umfassen und die von den Helsana-Kernkompetenzen (vgl. Abbildung 51) abgeleitet sind.

Nr.	Themengruppe	Nr.	Themengruppe	Nr.	Themengruppe
01	Führung	06	Management-Methoden	11	Vernetztes Denken und komplexe Systeme
02	Kommunikation	07	Teamentwicklung	12	Work-Life-Balance
03	Persönlichkeitsentwicklung	08	Coaching- und Mentoringbefähigung	13	Unternehmenskultur
04	Wirtschaft und Politik	09	Auswahl und Beurteilung	14	Best Practice
05	Arbeitsorganisation und Information	10	Innovation/Kreativität	15	Übungsplattform und Off-the-job-Einsätze

Abbildung 48: Übersicht über die Themengruppen des MD-Programms

Die inhaltlichen Schwerpunkte werden zu sinnvollen Modulen zusammengefasst, die in der Gesamtheit das MD-Programm ergeben. Die Einführung des gesamten Programms ist über mehrere Jahre geplant.

Unterschiedliche Lernformen

Lernen und Arbeiten sollen miteinander in Verbindung gebracht werden. Deshalb werden in der Umsetzung der einzelnen Module unterschiedliche Lernformen eingesetzt. Es sind dies:

- Kurse, Workshops, Grossgruppenveranstaltungen,
- On-the-job- und Near-the-job-Massnahmen,
- Off-the-job-Massnahmen,
- individuelle, externe Weiterbildung (bei externen Anbietern).

Als Grundlage der Kaderentwicklung setzt Helsana auch Assessment-Center (AC) ein. Die bei Helsana durchgeführten AC sind mit einer Ausnahme selektive Assessment-Verfahren. Für eine Beförderung muss ein positives Ergebnis aus einem Laufbahn-AC für Kadernachwuchs oder aus einem Beförderungs-AC für Mitglieder des Kaders (FS 5 oder FS 4) oder in speziellen Fällen aus einem externen Einzel-Assessment vorliegen. Das Potenzialanalyse-Assessment hingegen bezweckt ausschliesslich die Potenzialerschaffung der jeweiligen Ziel-Kadergruppe.

Helsana-
Assessment-
Center

Die verschiedenen Angebote des Management Development sind in Abbildung 49 dargestellt. Sie greifen ineinander und werden individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Führungskraft abgestimmt.

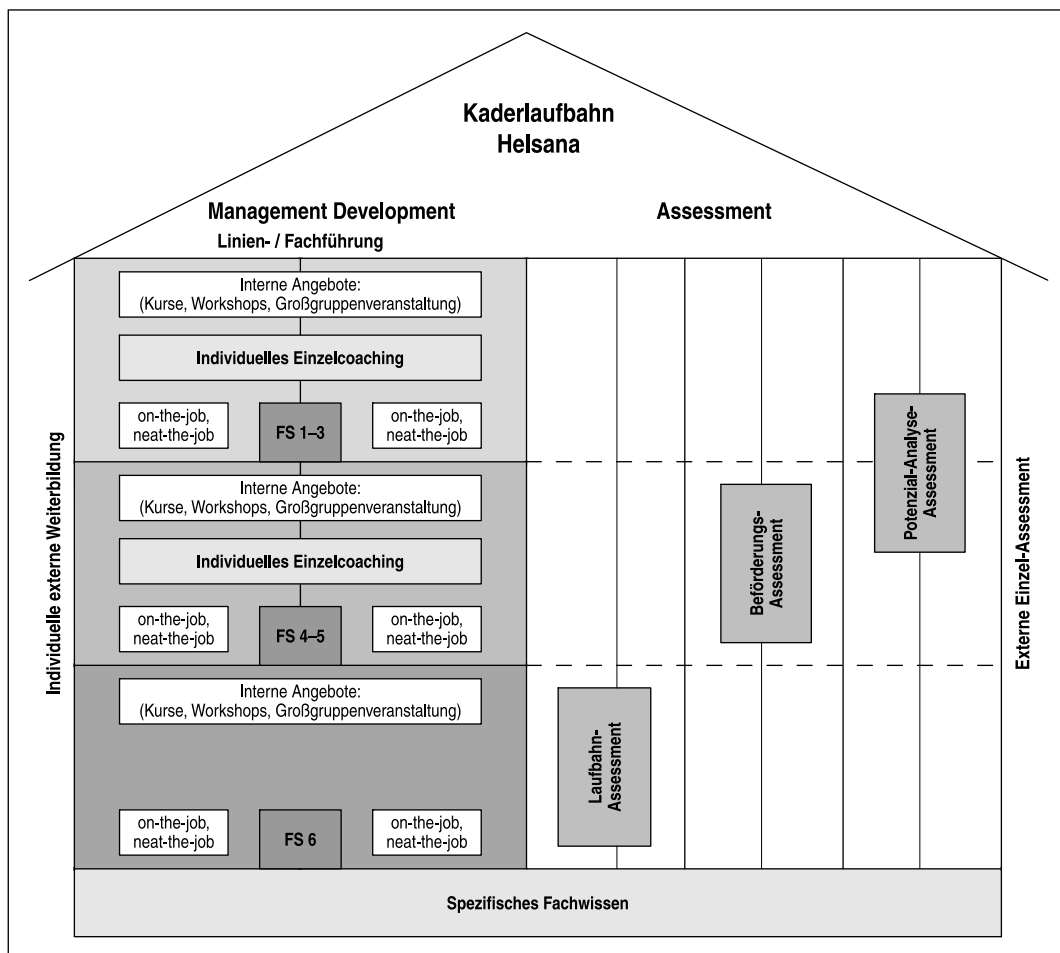


Abbildung 49: Das „Haus“ MD-Programm

Auftrag: Coaching
als integriertes
Angebot

Individuelles Einzelcoaching sollte als ein integriertes Off-the-job-Angebot für Linien- und Fachkader innerhalb des MD-Programms konzipiert werden. Die Erarbeitung des Coachingkonzeptes erfolgte gemeinsam mit einer externen Beraterin. Die für das Konzept wichtigsten Grundsatzfragen und die auf die Bedürfnisse von Helsana abgestimmten Lösungen werden in Abschnitt 3 ausgeführt. Die Abschnitte 4 und 5 gehen auf die Umsetzung und erste Erfahrungen ein. Zum Schluss der Fallstudie werden die „Lessons Learnt“ zusammengefasst.

3 Grundsätzliche Überlegungen zum Coaching bei Helsana

Ein Coachingkonzept für Helsana zu erarbeiten und einzuführen, war für die MD-Verantwortliche und die externe Beraterin eine spannende Aufgabe. Denn es galt, die unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen abzustimmen und auf die Ziele und Rahmenbedingungen von Helsana anzuwenden. Aufgrund einer früheren Zusammenarbeit konnte davon ausgegangen werden, dass beide unter Coaching dasselbe verstanden und mit dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz vertraut waren. Trotzdem begann die gemeinsame Arbeit am Konzept mit intensiven Diskussionen zu Definitionen und grundsätzlichen Aspekten von Coaching.

3.1 Wie lässt sich die Konzepterarbeitung förderlich für die Umsetzung gestalten?

Coaching wurde schon früher bei Helsana vereinzelt eingesetzt. Auf Anfrage von Vorgesetzten wurden Führungskräfte durch externe Coaches unterstützt, bestimmte Defizite, die sich z. B. aus Assessments ergeben hatten, auszugleichen. Gemäss dem neuen MD-Programm ging es nun darum, Coaching als ziel- und ressourcenorientierte Beratung von Führungskräften aller Stufen umfassend zu implementieren und vom Defizit- auch zum Potenzialansatz zu verändern.¹ Um diesen Wandel in der

Schlüsselperson
als Botschafter für
die Coachingidee

¹ Zum Defizit- und Potenzialansatz vgl. Kapitel 7, Abschnitt 7.2.2. „Was ist das Ziel eines Coachings?“

Kultur des Einsatzes von Coaching zu unterstützen, wurde beschlossen, das Coachingkonzept unter Einbezug verschiedener Schlüsselpersonen zu erarbeiten. Bereits in dieser ersten Phase sollten damit „Botschafter“ für die Coachingidee gewonnen sowie die Bedürfnisse von potenziellen Kunden berücksichtigt werden. In einem ersten Schritt wurden deshalb Interviews mit Führungskräften geführt und deren Anforderungen an Coaching ermittelt. Die Rohfassung des Konzeptes wurde wiederum mit oberen Führungskräften diskutiert und deren kritische Feedbacks flossen in die weitere Bearbeitung ein. Der letzte Schritt vor der Umsetzung war die Genehmigung durch die Konzernleitung.

Die eigentliche Konzepterarbeitung wurde durch eine Arbeitsgruppe – bestehend aus Schlüsselpersonen aus dem HRM – begleitet. An den Workshops ging es zunächst darum, ein gemeinsames Verständnis für Coaching nach dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz zu schaffen sowie Grundkenntnisse von Coaching und den dabei verwendeten Methoden zu vermitteln. Auch sollten die HRM-Verantwortlichen frühzeitig für eine aktive Rolle in der Umsetzung gewonnen werden.

Aktive Beteiligung
von HRM-
Verantwortlichen

3.2

Was wird unter Coaching verstanden und wann wird es empfohlen?

In der Definition von Coaching wird auf die in der Einleitung zu diesem Buch gewählte Definition zurückgegriffen: *Coaching ist eine professionelle Form individueller Prozessberatung im beruflichen Kontext.* Coaching als Prozessberatung wird damit abgegrenzt von der Fach- oder Expertenberatung, bei der bestimmte Fertigkeiten, bestimmte „Rezepte“ zur Erreichung angestrebter Ziele vermittelt oder geübt werden. Als Aufgabe des Prozessberaters wird dagegen gesehen, die Problemlösungs-, Lern- und Veränderungsbereitschaft durch Reflexion der Denk- und Handlungsmuster zu erhöhen.

Coaching als
Prozessberatung

Da sich das Konzept an Führungskräfte richtet, die mit der Fachsprache der Beratung weniger vertraut sind, wurde für das Helsana-Konzept eine wesentlich vereinfachte Definition (vgl. Abbildung 50) gewählt.

Um die Definition von Coaching für die Zielkunden zu konkretisieren, wurden mögliche persönliche Zielsetzungen aufgeführt, zu deren Erreichen Coaching beitragen kann. Coaching kann dazu dienen:

Persönliche Ziele
für Coaching

Unter Coaching verstehen wir eine kontinuierliche, zeitlich begrenzte Folge von Beratungsgesprächen unter vier Augen zwischen einer Führungskraft (Coachee) und einem externen professionellen Coach. Basis ist eine von gegenseitiger Wertschätzung gekennzeichnete Beratungsbeziehung. Coaching ist situativ und zielorientiert ausgerichtet und streng vertraulich.

Coaching ist ein massgeschneidertes Instrument der Personalentwicklung für Führungskräfte mit Potenzial, die die Anforderungen ihrer Managementrolle mit einem externen „Sparringpartner“ reflektieren wollen. Coaching ist nicht fachliche Beratung und nicht Psychotherapie, kein On-the-job-Training und kein Ersatz für Führungsarbeit.

Abbildung 50: Definition von Coaching bei Helsana

- das Spannungsfeld zwischen persönlichen Bedürfnissen, Aufgaben und Rollenerwartungen sowie den übergeordneten Unternehmenszielen ins Gleichgewicht zu bringen,
- die Problemlösungskompetenz in komplexen oder als problematisch eingeschätzten Situationen zu stärken,
- die damit verbundenen Haltungs- und Verhaltensänderungen zu unterstützen,
- die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen.

Konkrete Anlässe
für Coaching

Daran anknüpfend wird Coaching zum Beispiel für folgende konkrete Situationen empfohlen:

- komplexe und widersprüchliche Entscheidungssituationen, Auswahl relevanter Entscheidungsparameter,
- Umgang mit Hierarchie, Strukturen und Prozessen des Unternehmens,
- Führungs- und Konfliktsituationen mit Mitarbeitenden und Teams,
- Zusammenarbeit in und mit Gremien,
- persönliche Probleme, wie Stress und Überlastung oder Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben,
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Herausforderungen und Begleitung der Startphase,
- Reflexion und Umsetzung von Empfehlungen aus Assessments.

Die Klärung, was unter Coaching verstanden wird, erwies sich bei Helsana als besonders wichtig. Speziell in den Geschäftsbereichen Firmenkunden und Privatkunden hatte sich nämlich Coaching als Oberbe-

griff für eine eher fachlich orientierte Beratung bereits etabliert. So „coachen“ z.B. die Generalagenten die ihnen unterstellten Firmenberater, indem sie Kundengespräche begleiten und Feedback geben. Es wurde entschieden, diese begriffliche Unschärfe zunächst zu belassen und über das Konzept längerfristig zu verändern.

3.3

Welche Ziele sollen für das Unternehmen erreicht werden?

Coaching im Rahmen des Management Development soll Führungskräfte in ihren Kompetenzen fördern bezogen auf die Aufgaben, die für die Unternehmung heute und in Zukunft zu leisten sind. Coaching soll primär dazu beitragen, dass die Unternehmensstrategien und -ziele erreicht werden.

Die Anforderungen an Führungskräfte bei Helsana sind in sieben Kernkompetenzen formuliert (vgl. Abbildung 51). Daraus werden zahlreiche Anforderungen abgeleitet, zu denen Coaching (als Prozessberatung) einen wesentlichen Beitrag leisten kann. So kann Coaching zum Beispiel das vernetzte, ganzheitliche Denken fördern, Kreativität und Phantasie im Entwickeln von Lösungsalternativen (intellektuelle Leistungsfähigkeit) anregen, ziel- und ergebnisorientiertes Handeln (Motivation und Engagement, Initiative und Ergebnisorientierung) sowie Kommunikationsfähigkeit oder Belastbarkeit von Führungskräften stärken. Speziell ein Coaching nach dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz, wie er in diesem Buch vertreten wird, leistet einen Beitrag zur siebten Kernkompetenz: Veränderungswille, Lern- und Innovationsbereitschaft. Durch die Perspektive von Aussen wird die Selbstreflexion angeregt, die es der Führungskraft ermöglicht, zu (ver)lernen, sich zu verändern, sich weiter zu entwickeln – als Gewinn für die Unternehmung sowie für den Einzelnen.

Coaching unterstützt die Helsana-Kernkompetenzen

1.	Intellektuelle Leistungsfähigkeit
2.	Motivation und Engagement, Initiative und Ergebnisorientierung
3.	Kommunikationsfähigkeit
4.	Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit
5.	Führungskompetenz
6.	Belastbarkeit
7.	Veränderungswille, Lernbereitschaft, Innovationsbereitschaft

Abbildung 51: Kernkompetenzen Helsana

Schlüsselpersonen bei Helsana haben in Anlehnung an das Leitbild und das MD-Programm folgende vier Ziele für Coaching formuliert:

- Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten sowie in ihrer Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz wirkungsvoll und langfristig stärken.
- Führungskräfte in komplexen Veränderungsprozessen unterstützen.
- Führungskräften einen externen „Sparringpartner“ für Feedback und Reflexion zur Verfügung stellen („Boxenstopp“).
- Ein Angebot zur Verfügung stellen, das sehr spezifisch und effizient einsetzbar ist und den Zeittressourcen von Führungskräften Rechnung trägt.

3.4

An welche Zielgruppe richtet sich Coaching?

Coaching als
Angebot für
Führungskräfte

Der Entscheid, für welche Personengruppen Coaching zur Verfügung gestellt wird, ist von den Zielen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens abhängig. Nicht zuletzt sind daher auch finanzielle und personelle Ressourcen zu berücksichtigen. Bei Helsana sollte individuelles Einzelcoaching für alle Führungskräfte der Funktionsstufen 1 bis 5 (vgl. Abbildung 47) angeboten werden, sowohl für Führungskräfte mit direkter Führungsverantwortung in der Linie als auch für Führungskräfte mit temporärer Führungsverantwortung wie Fachführungskräfte und Projektleitende.

Helsana setzt bewusst auf individuelles Einzelcoaching. Da aber der Bedarf an Coaching im Voraus nicht abzuschätzen war, wurde für die Funktionsstufen 4 und 5 sowie für Projektleitende als Alternative zum Einzelcoaching auch ein Coaching in Gruppen von jeweils 6 bis 8 Führungskräften aus verschiedenen Geschäftsbereichen unter dem Titel „Communities of Practice“ vorgesehen.

Adaption in andere
Sprachregionen

Da Helsana in der ganzen Schweiz vertreten ist, ist die Adaption in verschiedene Sprach- und Kulturregionen ein Thema. In einer ersten Phase wird Coaching in der Deutschschweiz eingeführt. Führungskräften aus der französischen und italienischen Schweiz werden Coaches in ihrer Sprache in einer zweiten Phase zur Verfügung stehen. Denn es soll zuerst geprüft werden, wie das Konzept an die Beratungs- und Coachingkulturen der anderen Landsteile angepasst werden kann.

3.5

Wer ist der Auftraggeber für Coaching, wie wird der Erfolg für das Unternehmen sichergestellt?

Coaching bewegt sich im Spannungsdreieck zwischen den übergeordneten Zielen des Unternehmens, den Anforderungen an die Rolle und Funktion sowie den ganz persönlichen Zielen der Führungskraft, die Coaching beansprucht.¹ Beim vom Unternehmen beauftragten (und finanzierten) Coaching kommt zusätzlich das HRM als umsetzungsverantwortliche Instanz mit ins Spiel. Dieses „Spannungsviereck“ aus unterschiedlichen Zielen und Interessen hat die Konzeptverantwortlichen bei Helsana sehr beschäftigt: Wer beantragt Coaching – die Führungskraft, die Coaching beanspruchen will, oder die vorgesetzte Führungsperson? Wer legt die Ziele fest? Welche Rolle spielt die Verantwortliche für das MD, die auch die Budgets verwaltet? Und wie wird der Erfolg für das Unternehmen sichergestellt?

Das „Spannungsviereck“ im Coaching

Die Unternehmenskultur der Helsana ist geprägt durch einen möglichst grossen Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum für Mitarbeitende und Führungskräfte. Deshalb wurden Initiative und Verantwortung für das Coaching der Führungskraft selbst übertragen. Der jeweils übergeordnete Vorgesetzte soll nur informiert und in die Zielformulierung für das Coaching einbezogen werden, so wie es bei Helsana auch für andere Massnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung üblich ist. Damit wird den Führungskräften, die sich coachen lassen, das Vertrauen entgegengebracht, dass das Coaching im Sinn der Aufgabenerfüllung für das Unternehmen eingesetzt wird. Von den Coaches wird erwartet, dass sie bei Abweichung von unternehmensrelevanten Themen dies mit dem Coachee ansprechen. Auf eine Auskunftspflicht der Coaches, z. B. an das MD oder an Vorgesetzte, wurde ganz bewusst verzichtet, da dies dem vereinbarten Stillschweigen zwischen Coach und Coachee zuwiderlaufen und das Vertrauen einschränken würde. Die Verantwortlichkeiten des HRM beschränken sich auf die Kontakte zu den Coaches, die Unterstützung der Coachees sowie die Evaluation von Coaching.²

Initiative und Verantwortung beim Coachee

Im MD-Programm bei Helsana ist vorgesehen, ein Controlling der einzelnen Massnahmen durchzuführen. Das gilt selbstverständlich auch für das Coaching. Die persönliche Einschätzung des Coachee zur Zielerreichung und zum nachhaltigen Erfolg des Coaching kann in persönlichen Interviews mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden. Auch der Vorgesetzte kann befragt werden, wenn mit ihm gemeinsam Ziele

Evaluation des Coachings

1 Zu den Spannungsfeldern im Coaching vgl. Abbildung 1 in der Einleitung.

2 Vgl. dazu Abschnitt 4.1 in dieser Fallstudie.

vereinbart worden sind. So wurde ein Fragebogen für die Abschlussgespräche mit folgenden Aspekten entwickelt:

- Fragen zur Lernform,
- Beurteilung der Zielerreichung/Nachhaltigkeit,
- Beurteilung der Zusammenarbeit (mit Coach und HRM),
- Gesamtbeurteilung.

Die Abschlussgespräche werden von der Leiterin MD oder einer von ihr delegierten Person geführt. Sie ergeben auch eine Einschätzung zu der Kompetenz der Coaches.

Viel schwieriger ist es allerdings, den Erfolg der Investition in Coaching für das Unternehmen in Zahlen zu erfassen. Mit dieser Thematik beschäftigt sich zurzeit eine Arbeitsgruppe zum Thema Bildungscontrolling bei Helsana.

3.6

Wie lassen sich professionelle externe Coaches gewinnen und integrieren?

Externe versus
interne Coaches

Grundsätzlich kommen als Coaches interne Spezialisten, meist aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, in Frage oder ausgewiesene externe Berater. Für Helsana war rasch klar, dass mit einem Kreis von externen, erfahrenen und ausgewiesenen Coaches gearbeitet werden sollte. Verschwiegenheit als Basis für offene Gespräche wird externen Beratern eher zugeschrieben als internen Mitarbeitenden. Ausserdem geht es speziell beim Coaching nach systemisch-konstruktivistischem Ansatz darum, durch eine neutrale externe Sichtweise zu anderen Denk- und Verhaltensmustern angeregt zu werden. Ein weiterer Grund ist das Prinzip: „Je höher, desto externer“. Speziell für die obersten Führungskräfte kommen aus Gründen der Vertraulichkeit und Unabhängigkeit nur externe Gesprächspartner in Frage. Somit lag der Fokus darauf, einen Kreis von ungefähr 8 bis 10 kompetenten und ausgewiesenen Beraterinnen und Beratern für das Coaching bei Helsana auszuwählen und in das Coachingprogramm einzuführen.

Anforderungen an
Coaches

Die Anforderungen an die externen Coaches wurden so definiert, dass eine „Passung“ zu Helsana und ihren Führungskräften vermutet werden konnte:

- *Coachingkompetenz*: Ausbildung als prozessorientierter Coach an einer anerkannten Institution, mehrjährige Tätigkeit als Coach von Führungskräften.
- *Berufserfahrung*: Nachgewiesene mehrjährige berufliche Management- und Führungserfahrung, möglichst aus Tätigkeiten in der Wirtschaft, oder mehrjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und Führungskräften.
- *Lebenserfahrung*: Reife Persönlichkeiten, die gefestigt im Leben stehen und Vertrauen erwecken.
- *Psychologische Erfahrung*: Psychologisches Verständnis und Basiswissen, nachgewiesen durch entsprechende Aus- oder Weiterbildungen sowie durch berufliche Erfahrung.
- *Unabhängigkeit*: Erfolgreiche Coaches und Berater, die nicht auf jeden Auftrag angewiesen sind.

Ein weiteres Kriterium ergab sich aus der dezentralen Struktur der Helsana: Die Coaches sollten verschiedene Standorte haben, um Reisezeiten einzuschränken.

Interessierte Coaches aus dem breiten Netzwerk von Beratern und Trainern von Helsana sowie weitere Personen auf Empfehlung von Dritten wurden angesprochen und aufgefordert, bei Interesse ihre Unterlagen einzureichen. Auf Grund der Unterlagen wurden von der Leiterin MD und einer für die Linie verantwortlichen HR-Managerin diverse Vorstellungsgespräche geführt und ein Helsana-Coachpool gebildet.

Helsana-Coachpool

Um interessierten Führungskräften die Vorauswahl eines Coaches zu ermöglichen, wurden die Coaches aufgefordert, sich auf einer A4-Seite vorzustellen. Neben einem Foto enthalten die Porträts Angaben zu folgenden Themen: „zur Person“, „zum Angebot“, „berufliche Entwicklung und Qualifizierung“, „meine Spezialitäten in der Beratung“ sowie „Zusammenarbeit in der Beratung bedeutet für mich ...“.

Coachporträts

Externe Coaches sind wirkungsvoll einsatzfähig, wenn sie das Unternehmen sowie die unternehmenseigene „Sprache“ kennen. Deshalb wird eine Ausbildungsveranstaltung vorgesehen, an der die Coaches durch Führungskräfte von Helsana in das Unternehmen und die Tätigkeiten von Helsana eingeführt und über aktuelle Themen informiert werden. Ein solches Treffen soll zusätzlich dem gegenseitigen Kennenlernen sowie der Diskussion des Coachingkonzeptes dienen. Des Weiteren ist ein jährliches Treffen der Coaches mit Schlüsselpersonen aus dem HRM sowie Führungskräften von Helsana vorgesehen, das zum Erfahrungsaus-

Integration der Coaches in Helsana

tausch, zum Integrieren neuer Coaches und zur Aktualisierung der Kenntnisse über das Unternehmen dienen soll.

Feedback an die Unternehmensleitung

Coaches, die verschiedene Führungskräfte von Helsana coachen, gewinnen im Laufe ihrer Arbeit spezielle Kenntnisse über das Unternehmen und über Themen, die unternehmensspezifisch immer wieder auftauchen. Auf Grund der vereinbarten Vertraulichkeit werden diese Kenntnisse nicht einzeln zurückgemeldet. Daraus ergibt sich ein weiteres Ziel der regelmässigen Treffen. Die Erfahrungen der Coaches sollen als Feedback an die Unternehmensleitung in einer zusammengefassten Form weitergegeben werden, aus der die individuellen Quellen nicht ersichtlich sind.

3.7

Vernetzung mit anderen Beratungsangeboten bei Helsana

Bei Helsana werden Mitarbeitenden und Führungskräften vom HRM verschiedene Beratungen angeboten, die Alternativen zum individuellen Einzelcoaching darstellen.

Mentoring als Mischform von Coaching und Fachberatung

Im *Mentoring* unterstützt eine erfahrene, meist ältere Person (Mentor/in) eine jüngere (Mentee) dabei, ihre beruflichen Kompetenzen und ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln. Es geht vor allem um die Weitergabe von Lebens- und Berufserfahrung sowie die Vermittlung von förderlichen und hinderlichen „Spielregeln“ in einem Unternehmen. Im MD-Programm von Helsana ist Mentoring vorgesehen, wird aber erst 2006 eingeführt. Die Erfahrungen mit Coaching werden Führungskräften, die sich als Mentoren zur Verfügung stellen, helfen, da die Grundhaltung sowie viele Techniken aus dem Coaching (z. B. Fragetechniken) auch für Mentoring gelten.

Teamentwicklung als Prozessberatung von Teams

Teamentwicklung wird als die prozessorientierte Begleitung von neugebildeten oder bereits bestehenden Arbeitsgruppen verstanden, die ihre Leistungsfähigkeit sowie die Qualität des Arbeitens und Zusammenwirkens in der Gruppe optimieren möchten. Massnahmen können sich auch auf die Struktur, die Aufgaben und den Kontext der Teams beziehen.

Organisationsentwicklung und Change-management

Unter *Organisationsentwicklung* wird die systematische Planung, Konzeption, Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungsprojekten verstanden, die eine Organisation und damit auch die in der Organisation tätigen Menschen betreffen. Zum einen steht die Strukturebene im Vordergrund, nämlich die Frage: Was soll verändert werden? Zum anderen wird auf die Prozessebene fokussiert, nämlich auf die Frage: Wie soll der Veränderungsprozess gestaltet werden? Team- und Organisations-

entwicklung werden bei Helsana von der Organisationseinheit „Organisationsentwicklung“ angeboten.

Zwischen individuellem Coaching und Team- bzw. Organisationsentwicklung besteht ein enger Zusammenhang. Zum einen kann in Teamentwicklungs- und Veränderungsprozessen deutlich werden, dass Führungskräfte Unterstützung in Form von Coaching benötigen. Zum anderen kann sich aus individuellen Coachingprozessen ergeben, dass bestimmte, als problematisch eingestufte Konstellationen auf ungünstige Strukturen in der Organisation zurückzuführen sind (z.B. abteilungsübergreifende Konflikte auf Grund von sich widersprechenden Zielvorgaben).

Im Coaching steht die berufliche Rolle im Kontext des Unternehmens im Vordergrund. Bei Helsana wird ergänzend *psychologische Beratung* (keine Psychotherapie) als Support für alle Mitarbeitenden angeboten. Dabei können tiefer gehende private und persönliche Probleme unter Berücksichtigung der individuellen Lebensgeschichte thematisiert werden. Für Führungskräfte kann dieses Angebot das Coachingprogramm ergänzen. Im Abklärungsgespräch zu Beginn eines Coachingprozesses kann als Alternative psychologische Beratung empfohlen werden. Umgekehrt kann sich aus einem psychologischen Beratungsgespräch mit einer Führungskraft ein Bedürfnis nach Coaching ergeben.

Psychologische
Beratung für alle
Mitarbeitenden

4 Coaching bei Helsana – die Praxis

4.1 Das Vorgehen bei Coachingbedarf

Wie eine Führungskraft vorgeht, die sich für Coaching interessiert, ist in Abbildung 52 dargestellt. Drehscheibe für sämtliche Coachinganfragen ist die Leiterin MD. Anfragen werden von Führungskräften direkt und nur im Ausnahmefall von deren Vorgesetzten an das MD gerichtet. Bereichspersonalverantwortliche und HR-Manager sind häufig die ersten Ansprechpartner für Führungskräfte. Sie kennen die Angebote der Personal- und Organisationsentwicklung und beraten entsprechend, übernehmen aber keine Vermittlungsfunktionen.

MD als Dreh-
scheibe für
Coaching

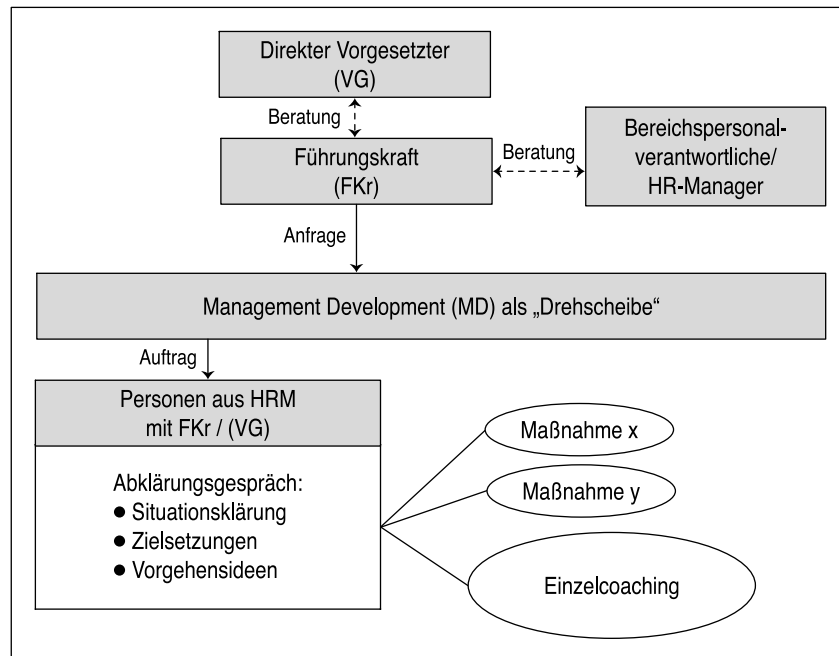


Abbildung 52: Vorgehen bei Coaching-/Beratungsbedarf

Zentral: das
Abklärungsgespräch

Zentraler Schritt ist ein Abklärungsgespräch zwischen dem potenziellen Coachee und der Leiterin MD oder speziell dafür ausgebildeten Personen aus dem HRM. Falls gewünscht, kann auch der Vorgesetzte der Führungskraft in die Abklärung einbezogen werden. Das Gespräch hat zum Ziel, die Ausgangssituation und das angestrebte Ziel für eine Beratung zu besprechen und gemeinsam festzulegen, ob Coaching eine geeignete Massnahme ist. Wenn ja, werden Anforderungen an einen Coach, Rahmenbedingungen, z. B. Zeitrahmen und Finanzierung, geklärt sowie das weitere Vorgehen festgelegt. Wenn Coaching nicht in Frage kommt, werden andere Angebote von Helsana geprüft, wie zum Beispiel interne oder externe Weiterbildungen, Teamentwicklungen, psychologische Beratung oder auch Assessment-Center. Ist Einzelcoaching als zielführende Massnahme bestätigt, wird wie in Abbildung 53 zusammengefasst vorgegangen.

Der Coachingvertrag

Die Leiterin MD schlägt zwei bis drei Coaches aus dem Helsana-Coachpool vor, zu denen der Coachee selbst Kontakt aufnimmt.

Die Entscheidung, mit welchem Coach zusammengearbeitet werden soll, trifft der Coachee. Die Vereinbarungen mit dem Coach werden in einem kurzen Vertrag festgehalten. Die im standardisierten Vertrag beschriebenen Punkte sind:

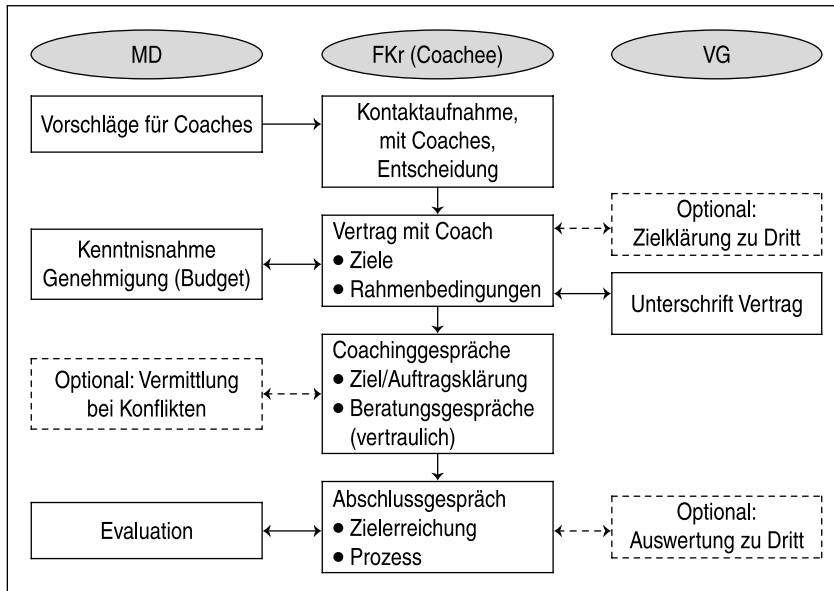


Abbildung 53: Ablauf bei individuellem Einzelcoaching

- **Inhalt:** Übergeordnete Ziele, die mit dem Coaching erreicht werden sollen. Diese werden aus Gründen der Vertraulichkeit nur sehr allgemein formuliert.
- **Rahmen:** Häufigkeit, Dauer und Ort der Treffen; Dauer des Coachingprozesses bis zum Abschluss oder bis zu einer neuen Vereinbarung.
- **Geschäftliches:** Vergütung, Zahlungs- und Stornobedingungen, Verpflichtung zur Vertraulichkeit.

Der Vorgesetzte unterschreibt in der Regel den Vertrag. Als Option kann er auch in das Zielklärungsgespräch mit Coachee und Coach einbezogen werden. Das MD verfügt über das Budget für Coaching und genehmigt den Vertrag, eventuell nach Rückfragen mit dem Coachee. Die Verantwortung für die im vereinbarten Rahmen durchgeführten Coachinggespräche liegt bei der Führungskraft (Coachee). Das MD steht bei Abweichungen und Konflikten zur Verfügung und sorgt nach Abschluss des Coachingprozesses für die Evaluation des Coachings.

Die unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sind in Abbildung 54 nochmals zusammengefasst.

Funktion	Aufgaben, Verantwortlichkeiten
Bereichspersonalverantwortliche, HR-Manager	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung von Führungskräften generell, ■ erste Situationsklärung, ■ Empfehlung von Coaching oder anderen Massnahmen.
Ausgewählte Personen aus dem HRM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abklärungs- und Auswertungsgespräche (im Auftrag von MD).
MD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drehscheibenfunktion für Coaching, ■ Abklärungs- und Auswertungsgespräche (führen oder vermitteln), ■ Vermittlung von Coaches, ■ Prüfen des Coachingvertrages, ■ Verwaltung des Budgets, ■ Qualitätssicherung, ■ Pflege des Coachpools.
Führungskraft (Coachee)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anfrage für Coaching, ■ Auswahl eines Coaches, ■ Vertragliche Regelungen, ■ Führen der Coachinggespräche sowie Abschluss im vereinbarten Umfang, ■ Einbezug des Vorgesetzten nach Bedarf.
Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empfehlung für Coaching an unterstellte Führungskraft, ■ Kenntnisnahme und Unterschrift des Vertrags, ■ Abklärungs- und Auswertungsgespräch nach Bedarf, ■ Zielvereinbarung mit Coach und Coachee nach Bedarf.
Coach	<ul style="list-style-type: none"> ■ Professionelle Gestaltung des Coachingprozesses, ■ Einhalten der vertraglichen Regelungen, ■ Teilnahme an Helsana-Informationsveranstaltungen.

Abbildung 54: Rollen und Verantwortlichkeiten im Coachingprozess

4.2

Der Coachingprozess zwischen Coach und Coachee

Da Coaching bei Helsana in dieser Form nicht bekannt war, werden im Coachingkonzept Leitfragen für die Auswahl von Coaches sowie ganz praktische Hinweise zur gemeinsamen Arbeit im Coaching gegeben.

Der Coachingprozess beginnt mit der Auswahl eines geeigneten Coaches durch den Coachee. So werden meist bereits im Abklärungsgespräch folgende Fragen geklärt:

Vorauswahl eines Coaches

- Möchte ich mit einem Mann oder einer Frau zusammenarbeiten?
- Soll mein Coach eine ältere oder eine jüngere Person sein?
- Welchen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund soll der Coach mitbringen?
- Soll der Coach vor Ort sein, oder bin ich bereit, Reisezeiten in Kauf zu nehmen?

In der Regel werden dem Coachee von der Leiterin MD zwei bis drei Coaches aus dem Pool vorgeschlagen. Erste Informationen gibt das Coachporträt. Die potenziell in Frage kommenden Coaches werden meist telefonisch und in einem ersten Gespräch kontaktiert. Folgende Fragen helfen bei der Auswertung des Erstgespräches:

Entscheidung für einen Coach

- Versteht der Coach mein Anliegen?
- Stimmt die Beziehung, entsteht eine Vertrauensbasis?
- Wurde klar vereinbart, woran ich arbeiten will?
- Halte ich den Coach für kompetent?
- Stimmen die Rahmenbedingungen?
- Hat der Coach Zeit für die gemeinsame Arbeit?

Wenn ein Coach bestimmt und die vertraglichen Regelungen getroffen sind, beginnen die eigentlichen Coachinggespräche zwischen Coach und Coachee.

Der gesamte Coachingprozess, der sich üblicherweise mit regelmässigen Treffen über einige Monate hinweg erstreckt, verläuft in verschiedenen Phasen. Folgendes Grundschema gilt sowohl für den gesamten Prozess als auch verkürzt für jedes einzelne Gespräch:

Ablauf von Coachinggesprächen

- Persönliches Kennenlernen,
- Kennenlernen der Themenfelder,

- Klärung der Ziele, der erwünschten Veränderungen,
- Klärung des Auftrags und der Erwartungen an den Coach,
- gemeinsames Erarbeiten von Lösungsalternativen,
- Prüfen der Alternativen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen hin,
- Entscheidung und Transfer in den Alltag,
- Überprüfen der Zielerreichung,
- Zwischenevaluationen.

Dieser Prozess ist ein Idealablauf, der in der Praxis in Schleifen und Wiederholungen verläuft. Die Gestaltung des Prozesses ist Aufgabe des Coaches.

Abschluss des Coachings

Ist der gemeinsame Prozess gemäss den Vereinbarungen abgeschlossen, wird in einem letzten Gespräch Rückschau gehalten auf die Zielerreichung, die gemeinsame inhaltliche Arbeit sowie auf die gemeinsame Zusammenarbeit. Der Prozess ist damit abgeschlossen. In einzelnen Fällen kann eine neue Vereinbarung in Kraft treten.

5 Erste Erfahrungen

Das Coachingkonzept wurde im Oktober 2004 von der Konzernleitung genehmigt. Die Erfahrungen, die Coachees und Coaches sowie die Verantwortlichen aus dem HRM mit der Umsetzung bis zum Dezember 2005 gemacht haben, werden im Folgenden zusammengefasst und mit den noch ausstehenden Aktivitäten ergänzt. Insgesamt wurden bisher über 30 Anfragen an das MD gerichtet. Mehrheitlich wurde dabei Coaching als geeignete Massnahme vorgeschlagen und durchgeführt.

5.1 Themen und Anliegen für Coaching

Hauptanliegen für Coaching

Die bisher vermittelten Coachingprozesse können folgenden Themenbereichen zugeordnet werden:

- Reflexion und Erweitern des eigenen Führungsverhaltens,
- Unterstützung bei neuen, anspruchsvolle(re)n Führungsfunktionen,

- Reflektieren/Verbessern des Kommunikationsverhaltens zu verschiedenen Anspruchsgruppen,
- Bewältigen von Konflikten (teilweise wiederkehrenden) mit verschiedenen Anspruchsgruppen,
- Klären der neuen Rollen nach Veränderungsprozessen (vor allem Anliegen von Fachkadern),
- Umgang mit Überlastung in komplexen Anspruchssituationen (eigene/fremde Ansprüche).

Auf Grund der aktuellen Ziele und Themen bei Helsana wird angenommen, dass sich die Anliegen für Coaching auch in einer nächsten Phase nicht wesentlich verändern werden.

5.2 Flexibilität im Ablauf

Die einzelnen Anliegen benötigen für die Bearbeitung eine unterschiedliche Dauer und sind dementsprechend auch unterschiedlich kostenintensiv. So variierten die Coachingprozesse zwischen drei Sitzungen und regelmässigen Treffen über ein ganzes Jahr hinweg. Es bewährte sich, auf starre, standardisierte Vorgaben in Bezug auf Sitzungsdauer und Budget zu verzichten. Die jeweils passenden Rahmenbedingungen wurden im Erstgespräch zwischen Coach und Coachee vereinbart. Die Leiterin MD erhielt durch den Kurzvertrag Einblick und konnte Rückfragen an Coach und Coachee stellen. In einigen Fällen wurde nach Abschluss der vereinbarten Gespräche der Antrag gestellt, das Coaching fortzusetzen. In begründeten Fällen wurde ein neuer Vertrag vereinbart.

Flexible Verträge

Ursprünglich wurde befürchtet, dass dieses flexible Vorgehen externe Coaches dazu verleiten könnte, aus eigenem Interesse Coachingprozesse länger als notwendig zu planen. Ein solches Verhalten konnte aber nicht festgestellt werden. Die definierten Abläufe haben sich bewährt. Sie ermöglichen der Leiterin MD eine Steuerung der Beratungsaufträge, ohne dass sie direkt in die einzelnen Beratungsprozesse involviert ist.

5.3 Das Abklärungsgespräch

Das Führen des Abklärungsgesprächs hat sich als zentrale Aufgabe erwiesen. Es hat Anfragern geholfen, das eigentliche Anliegen zu reflektieren, und es stellte teilweise bereits eine erste Intervention dar. Vor allem

Abklärung als erste Intervention

bei vagen Anfragen ergaben sich zum Teil ganz andere Lösungsansätze als Coaching.

Mehr oder weniger
Freiwilligkeit

Grundsätzlich basiert Coaching bei Helsana auf Eigeninitiative und Freiwilligkeit. Im Alltag zeigte sich aber vereinzelt, dass sich Führungskräfte melden, weil sie von ihren Vorgesetzten dazu aufgefordert wurden. In diesen Fällen ging es im Abklärungsgespräch darum, die Bereitschaft der Führungskraft für Veränderungen und ihren aktiven Beitrag zu hinterfragen. Dies erforderte eine hohe Professionalität der Personen aus dem HRM in der Gesprächsführung.

Ausbildung der
HR-Personen für
Gespräche

Die für die Gespräche ausgewählten Personen wurden deshalb in verschiedenen Workshops auf ihre Aufgabe vorbereitet, was von allen sehr geschätzt wurde. Neben einer Kurzausbildung in Coaching nach dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz ging es vor allem darum, die aus dem Coaching bekannten Gesprächswerkzeuge (vor allem Fragetechniken) zu üben, die auch für Abklärungsgespräche hilfreich sind. Um die Verantwortlichen für die Gespräche weiterhin zu unterstützen, ist eine Supervision vorgesehen, in der die Erfahrungen gemeinsam reflektiert werden.

Einheitliches
Coaching-
Verständnis

Durch die Abklärungsgespräche konnte auch ein einheitliches Coachingverständnis innerhalb von Helsana gefördert werden. Es zeigte sich, dass der Begriff Coaching bei Helsana zum Teil noch mit Assessment, Training oder Führungsaufgabe verwechselt wurde. Dies zu verändern, wird vermutlich nur längerfristig möglich sein. Im persönlichen Gespräch mit Schlüsselpersonen konnte aber immer wieder für einen differenzierteren Umgang mit dem Begriff sensibilisiert werden.

5.4 Sicherstellen der Vertraulichkeit

Vertraulichkeit als
oberstes Gebot

In der Konzept- wie auch in der Einführungsphase wurde immer wieder die Vertraulichkeit thematisiert. Potentielle Coachees befürchteten, dass vertrauliche Informationen aus Abklärungsgesprächen in anderen Kontexten, wie zum Beispiel bei personellen Entscheidungen, auch zu ihrem Nachteil verwendet werden könnten. Der Umgang mit diesem Misstrauen ist deshalb schwierig, weil dem subjektiven Empfinden nur beschränkt mit kognitiven Argumenten begegnet werden kann. Vertrauen kann nur durch positive Erfahrung wachsen.

Um Vertraulichkeit auf der Ebene der Abläufe zu sichern, werden die Daten wie Verträge, Mails und Auswertungen in einer vom Personaldossier gesonderten Ablage bei MD aufbewahrt. Ebenso werden die Rech-

nungen mit einer Nummernreferenz, ohne Namen des Coachees, zur Zahlung gegeben. Vertrauen in die beteiligten Personen des HRM kann nur durch vorbildliche Einhaltung von klar definierten Rollen wachsen. Gewisse Loyalitätskonflikte sind durch vielfältige Rollen strukturell bedingt und lassen sich deshalb nicht vermeiden. Die für die Linie zuständigen HR-Manager sind Ansprechpartner für Führungskräfte verschiedener Stufen und immer wieder in Personalentscheidungen involviert. Hier ist Verschwiegenheit über Abklärungsgespräche oberstes Gebot.

Im Helsana-Coachingkonzept ist vorgesehen, dass in speziellen Fällen eine externe Beraterin für das Abklärungsgespräch gewählt werden kann. Von dieser Möglichkeit wurde aber bisher kein Gebrauch gemacht. Auch die Feedbacks aus den Auswertungsgesprächen zeigten, dass das Vertrauen in das HRM vorhanden ist.

5.5 Experten- versus Prozessberatung

Coaching ist definiert als Prozessberatung. In den Auswertungen hat sich aber gezeigt, dass die Coachinganliegen immer wieder eine integrierte Form von Prozess- und Expertenberatung erforderten. So war z.B. methodisches Wissen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen gefragt. Selbstverständlich sind integrierte Beratungen zulässig und im Sinne der Coachees erwünscht, zumal die meisten Coaches aus dem Pool mehrjährige Unternehmenserfahrung mitbringen. Wenn sich allerdings aus einem Coaching ein zusätzlicher Beratungsbedarf wie z.B. die Moderation eines Workshops oder eine Teamentwicklung ergab, wurde eine klare Trennung der Beratungsaufträge und eine neue Auftragsklärung durchgeführt.

Integration von
Experten- und
Prozessberatung

Bei Helsana werden Teamentwicklung und individuelles Einzelcoaching von zwei verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb des HRM angeboten. Ein sorgfältiger Informationsaustausch unter Wahrung der Verschwiegenheit nach aussen sowie eine Abstimmung der Aktivitäten ist deshalb besonders wichtig.

Informations-
austausch versus
Vertraulichkeit

5.6 Der Coachpool

Der Pool besteht zurzeit aus 14 externen Coaches, je zur Hälfte aus Frauen und Männern im Alter von Ende 30 bis Ende 50 und mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen und Beratungsschwerpunkten. Er

Coaches mit
Potenzial

ist damit etwas grösser als ursprünglich geplant, was sich aber bewährt hat. Für alle bisherigen Coachinganliegen konnte eine geeignete Person vermittelt werden. Auch die Auswertungsgespräche mit den Coachees haben bestätigt, dass die Coaches passend ausgewählt waren. Einige Coaches wurden bisher nicht eingesetzt. Der Zeitraum ist noch zu kurz für Rückschlüsse. Es ist aber geplant, in einigen Monaten den Pool einer kritischen Analyse zu unterziehen und möglicherweise Anpassungen vorzunehmen.

Die positiven Erfahrungen bestätigen auch den Entscheid, einen eigenen Pool von externen Coaches zu bilden. Sobald nämlich nach Aussen bekannt geworden war, dass bei Helsana ein Coachingkonzept erarbeitet wurde, meldeten sich Beratungsfirmen, die alles aus einer Hand anbieten wollten: Konzept, Abklärungen, Coaching, Evaluation. Diese Form von Outsourcing entspricht allerdings nicht der Kultur im HRM bei Helsana, das massgeschneiderte Lösungen für Mitarbeitende und Führungskräfte bevorzugt.

5.7 Bekanntheit von Coaching

Breite Kommunikation zur Einführung

Durch den Einbezug von Schlüsselpersonen aus der Linie und aus dem HRM bereits in die Konzeptphase konnten „Botschafter“ für das neu gestaltete Angebot gewonnen werden. Dies hat mit dazu beigetragen, dass das Konzept ohne wesentliche Änderungen von der Konzernleitung genehmigt wurde.

Um Coaching breiter bekannt zu machen, wurden verschiedene Kommunikationskanäle genutzt. Das Konzept ist via Intranet allen Interessierten zugänglich. In der Mitarbeiterzeitung „info“ erschien ein Interview mit der Leiterin MD und der externen Beraterin. In drei Führungsseminaren wurde Coachingwissen für Führungskräfte vermittelt und diese gleichzeitig über das Coachingangebot informiert.

Im Herbst 2005 war Coaching auch ein Thema an der jährlichen Direktionskonferenz. Für 2006 sind weitere Informationen an den Kaderveranstaltungen in den Bereichen vorgesehen.

Mit dieser breiten Kommunikation gelang es, Coaching auch als potenzial- statt nur als defizitorientierte Unterstützung für Führungskräfte zu implementieren. Über Coaching wird heute offener gesprochen, und Erfahrungen werden ausgetauscht. Coaching wird bei Helsana „gesellschafts-fähig“.

5.8 Erste Ergebnisse der Evaluation

Das abschliessende Interview durch das HRM wurde von den Coachees geschätzt. Es ermöglichte ihnen nochmals eine Reflexion ihres Beratungsprozesses und die Auswirkungen auf ihre Tätigkeit aus einem gewissen zeitlichen Abstand heraus. HRM konnte auf Grund der bisherigen Auswertungsgespräche eine positive Bilanz für das Coachingangebot ziehen. Dies sowohl in Bezug auf die persönliche Nutzeinschätzung der Coachees als auch auf das Vorgehen und die Zusammenarbeit mit den Coaches und dem HRM.

Positive Bilanz

6 Lessons Learnt

Coaching hat heute in vielen Unternehmen seinen festen Platz als wirkungsvolle Massnahme zur Unterstützung von Führungskräften in einem immer komplexer werdenden Umfeld. Die Erfahrungen bei Helsana können für Unternehmen, die Coaching als Instrument des Management Development systematisch einführen wollen, in sechs Thesen zusammengefasst werden:

Ein Konzept sichert ein einheitliches Coachingverständnis sowie einen professionellen Einsatz. Wichtige Themen eines Konzeptes sind: die Definition von Coaching, das Vorgehen bei Beratungsbedarf, die Rollen der Beteiligten, Anforderungen an Coaches und deren Auswahl sowie die Evaluation der Wirksamkeit. Bei der Erarbeitung ist es wichtig, Führungskräfte als Schlüsselpersonen und als potenzielle Kunden sowie Vertreter aus dem HRM als Vermittler von Beginn an einzubeziehen, sie von der Coachingidee zu begeistern und so als „Botschafter“ für das Coaching zu gewinnen.

Die breit abgestützte Konzeptarbeit fördert die Umsetzung

Wenn Coaching im Unternehmen verbunden wird mit Defiziten oder gar Störungen (therapieverdächtig!) oder wenn Coaching als Begriff für verschiedenste Formen von Beratung und Führung verwendet wird, ist Kommunikation besonders wichtig. Schlüsselpersonen, die selbst von der Idee des Coachings überzeugt sind, tendieren dazu, die Wichtigkeit von Kommunikation und Überzeugungsarbeit zu unterschätzen. Die beste Werbung ist es, wenn Führungskräfte, die Coaching positiv erfahren haben, davon berichten. Besonders wirkungsvoll, wenn die oberste Leitung mit gutem Beispiel vorangeht. Wenn oberste Führungskräfte

„Tue Gutes und sprich auch darüber“

Sorgfältige Auswahl und „Pflege“ der Coaches lohnt sich	<p>Coaching beanspruchen und positiv darüber reden, ziehen andere nach. So entsteht „Sog statt Druck“ für eine erfolversprechende Massnahme für Führungskräfte.</p> <p>Die Zahl an Beratern, die Coaching anbieten, ist in den letzten Jahren geradezu explodiert. Auch die unzähligen Coaching-Ausbildungen und die immer zahlreicheren Coaching-Verbände helfen kaum weiter, eine sichere Auswahl zu treffen. Coaches müssen zum Unternehmen, zur Unternehmenskultur sowie zum „Typus“ der Führungskräfte passen. So muss jedes Unternehmen definieren, welchen Anforderungen externe Coaches entsprechen und wie sie ausgewählt werden sollen.</p> <p>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. Empfohlen wird ein eigentlicher Auswahlprozess, in den auch Linienverantwortliche mit Gewinn einbezogen werden können.</p> <p>Zu grosse Erfahrung im Unternehmensumfeld kann Coaches zu fachlicher Einmischung verleiten, Verständnis für die spezifischen Themen und die „Sprache“ des jeweiligen Unternehmens können aber hilfreich sein. So lohnt es sich, Coaches in das Unternehmen einzuführen und regelmässig zu einem Gedankenaustausch einzuladen.</p>
Von HR-Verantwortlichen wird eine hohe Professionalität verlangt	<p>HR-Verantwortliche sind häufig die ersten Ansprechpartner für Führungskräfte. Sie sollten Coaching möglichst aus eigener Erfahrung kennen, um es als geeignete Massnahme empfehlen zu können. In die Vermittlung und Evaluation von Coaching sind sie aktiv einbezogen, und dies kann zu Rollenkonflikten bei der Wahrnehmung von anderen Aufgaben führen. So sind sie zum Beispiel auch in Personalentscheidungen einbezogen oder sind Gesprächspartner für Führungskräfte verschiedener Stufen. Professionalität vor diesem Hintergrund heisst, mit Informationen aus Erst- oder Abklärungsgesprächen streng vertraulich umzugehen oder Transparenz darüber herzustellen, ob und an wen Informationen weitergegeben werden dürfen.</p>
Freiwilligkeit und Eigenverantwortung bilden die Basis für erfolgreiches Coaching	<p>Coaching ist im Interesse des Unternehmens und kann von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen angeregt werden, beruht aber auf Eigenverantwortung und Freiwilligkeit der an Coaching interessierten Führungskräfte. Sie sollten die Möglichkeit haben, sich einen Coach aus mehreren vorgeschlagenen Persönlichkeiten auszuwählen und den Coachingprozess im vereinbarten Rahmen selbst zu gestalten. Der Vorgesetzte kann im Einzelfall in Abklärungsgespräche oder bei Standortbestimmungen mit Coach und Coachee einbezogen werden. Verantwortliche aus dem</p>

HRM sind für das Coachingkonzept verantwortlich, unterstützen Coaches und Coachees und evaluieren den Erfolg der Massnahme, verpflichten aber die Coaches nicht zu Rückmeldungen über Inhalte oder eigene Einschätzungen zum Coachee. Für eine vertrauensvolle Arbeit mit dem Coach muss sich der Coachee darauf verlassen können, dass dieser ohne seine Beteiligung oder sein Einverständnis keine Gespräche mit Vorgesetzten oder HR-Verantwortlichen aufnimmt.

Coaching nach dem in dieser Fallstudie vertretenen Konzept erfordert eine Lern- und Veränderungsbereitschaft des Unternehmens, die sich durch Infragestellen und bewusstes Akzeptieren von Unvorhersagbarkeit und Irritationen auszeichnet. Coaching kann die Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften wirkungsvoll unterstützen, was wiederum auf die Kultur des Unternehmens zurückwirkt. Basis für eine solche Lern- und Veränderungskultur ist Vertrauen – Vertrauen des Topmanagements in Führungskräfte und Mitarbeitende sowie umgekehrt Vertrauen der Mitarbeitenden und Führungskräfte in das Unternehmen als Ganzes. Coaching benötigt eine solche Vertrauenskultur und wirkt verstärkend darauf zurück.¹

Coaching benötigt eine Vertrauenskultur und wirkt darauf verstärkend zurück

1 Zur Vertrauenskultur vgl. Kapitel 7, Abschnitt 7.4.4 „Unternehmenskulturelle Voraussetzungen“.