Organisationsinternes Coaching am Beispiel des CarePoints der Zurich-Versicherung

Ein Erfahrungsbericht mit Fallbeispielen

dvct Coaching-Kongress
10. Nov. 2014
Rüdiger Schmiers
Ingo Steinke

Abstract

- Im Jahr 2009 hat sich innerhalb der Zurich Versicherung AG eine Struktur der Mitarbeiterberatung etabliert, die von einem Business Coach aufgebaut wurde und heute auf der Basis von zwei festen Stellen als interner Ansprechpartner für rund 5.000 Mitarbeiter an 21 Standorten in der Bundesrepublik fungiert.

- Themen, die hier auflaufen sind: Umgang mit psychischer Krankheit innerhalb der Organisation, Konflikte/Mobbinganliegen, Trennung/Scheidung, Pflege Angehöriger, andere familiäre Belastungen, Schuldenprobleme u.Ä. Das Ziel des CarePoints besteht darin, den Mitarbeitern eine möglichst gute und gut passende Beratung/Betreuung aus den Gliederungen der Organisation heraus oder durch externe Hilfeleister zu bieten.

- Von Anfang an entfiel ein nicht unerheblicher Teil der Arbeit darauf, Führungskräfte und Kollegen von Betroffenen im organisationsinternen Umgang mit den o.g. Problemen auf allen Ebenen (von der Vorstands- bis zur Mitarbeiterebene) zu coachen. Gerade diese Mischung aus unabhängiger Mitarbeiterberatung und mikropolitischem Coaching macht den CarePoint der Zurich so erfolgreich.

- Die Arbeit des CarePoints wird in ihrem Grundansatz, in Zahlen und Fakten (z.B. Fallzahlen nach Themen), in ihrer Historie, Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen sowie an praktischen Fallbeispielen (z.B. mikropolitischen Gemengelagen, die die Berater/Coachs lösen mussten) vorgestellt, – gemeinsam durch den organisationsinternen Business Coach und durch einen externen Coach, der den Aufbau begleitet, qualifiziert und supervidiert hat.

Wer wir sind ...

Rüdiger Schmiers

- Zertifizierter Business Coach und Management Coach
- Wirtschaftsmediator
- Initiator Zurich CarePoint

Qualifikation:

- Ausbildung zum Versicherungskaufmann
- Ausbildung zum Business Coach
- Ausbildung zum Management Coach
- Ausbildung zum Wirtschaftsmediator

Arbeitsschwerpunkte:

- Organisationsinternes Coaching
- Mitarbeiterberatung / Sozialberatung
- Karriere-/Placement-Coaching
- Führungs-Coaching
- Work-Life-Balance-Coaching

Ingo Steinke

- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN® GmbH
- Lehr-Coach / Supervisor
- Senior Coach (DBVC)

Qualifikation:

- Dipl.-Wirtschaftspsychologe (Uni Hamburg)
- Bereichsleiter Qualifizierung
- Personaltrainer / Changemanager
- Management-Coach
- System. Supervisor/Organisationsberater

Arbeitsschwerpunkte:

- Führungskräfteentwicklung
- Management-Coaching
- Konflikt-Coaching
- Team-Coaching
- Lehr-Coaching und Coach-Supervision

Zurich Gruppe Deutschland

- Seit 1875 in Deutschland tätig
- Mehr als 6.000 Mitarbeiter
- Beiträge von über 6,3 Mrd. EUR in 2011
- Kapitalanlagen von 30,864 Mrd. EUR*
- DA Direkt ist in Deutschland führender Kfz-Direktversicherer mit eigenem Geschäftsstellennetz
- 27 von 30 DAX-Unternehmen sind bei Zurich versichert
- Exklusiver Versicherungspartner der Deutschen Bank
- Joint Venture mit dem Allgemeinen Deutschen Automobil Club (ADAC Autoversicherung)
- Regelmäßige Spitzenpositionen bei Produktratings
- www.zurich.de

*) Kapitalanlagen der deutschen Gesellschaften, ohne Kapitalanlagebestände für Rechnung und Risiko von Inhabern von Lebensversicherungspolicen

COATRAIN®- Unternehmensprofil

- COATRAIN® hat den Begriff Business Coaching geprägt und ist seit 13 Jahren Anbieter der bundesweit ersten Business Coach-Weiterbildung
- 8 feste Mitarbeiter, 12 freie Kooperationspartner
- eigenes Tagungshaus im Osten von Hamburg
- Geschäftsstellen an drei Standorten (Hamburg, Berlin, Neuss)
- 12 von 30 DAX-Unternehmen haben bei COATRAIN® gebucht
- Akkreditierungen bei
  - DBVC (Senior Coach, Coaching-Weiterbildungsanbieter)
  - FCG (Forschungsstelle Coach-Gutachten)
  - ZERTPUNKT (Zertifizierung des Managementsystems)
  - Weiterbildung Hamburg (Qualitätssiegel)
- Joint Venture mit Sammy (Niederlassungskater)
- Regelmäßiges Spitzenranking bei Coaching-Evaluationen
- www.coatrain.de

Fallbeispiel 1

E-Mail von Frau K. an den CarePoint:

„Mein Name ist Sabine K., bin 35 Jahre alt und ich arbeite seit dem 01.07.2002 in der Zurich Gruppe Deutschland.

Im September 2009 bekamen mein Mann und ich unser erstes Kind, Dana. Bereits in der 2. Lebenswoche traten täglich mehrere - bis über 100 - epileptische Anfälle auf. Es folgten mehrere Wochen Aufenthalt in der Uniklinik . Da keine Ursache gefunden werden konnte, erfolgten anschließend mehrere Aufenthalte in einem Epilepsiezentrum. Dort konnte nach vielen Untersuchungen eine Diagnose gestellt werden: fokale kortikale Dysplasie = Gehirnfehlbildung.

Im Laufe der folgenden 12 Monate erfolgten fünf epilepsiechirurgische Eingriffe am Gehirn und 4 Folgeoperationen wegen Komplikationen. Zwischen den Operationen wurde Dana in meiner Begleitung in die Reha geschickt.

In diesen knapp 1,5 Jahren waren meine Tochter und ich eigentlich immer in irgendeiner Klinik in Deutschland und nicht zu Hause. Mein Mann fuhr freitags nach der Arbeit los (in die jeweilige Stadt) zur Klinik und fuhr Sonntags alleine wieder nach Hause. Manchmal, wenn z.B. eine Notoperation anstand, fuhr er direkt nach dem Anruf von der Arbeit los zur Intensivstation.

Die ersten 2 Geburtstage und Weihnachtsfeste verbrachten wir jeweils in einer Klinik. Seine kompletten Jahresurlaube gingen in den vergangenen 3 Jahren für die Klinik- und Rehaaufenthalte unserer Tochter drauf.

In der nächsten Woche müssen wir uns entscheiden, ob wir die Epilepsieanfälle weiter akzeptieren oder eine Gehirnhälfte komplett entfernen lassen (mit Shunt-Ventil) - Folgen sind u.a. eine Halbseitenlähmung, Gesichtsfelddefekt, Entwicklungsverzögerung, Sprachschwierigkeiten, 100 % Schwerbehinderung, Pflegestufe 2. Weiterhin wöchentlich Ergo-, Sprach und Physiotherapie, orthopädische Behandlungen, Ventilprüfungen, Medikamenteneinstellungen und -umstellungen, Begutachtungen von Ärzten, Amtsärzten (Grad der Behinderung und Sozialleistungen) und medizinische Gutachten (wegen Pflegestufe) .

Wir sind verzweifelt und würden gerne mit Ihnen sprechen, wie uns die Zurich als mein Arbeitgeber unterstützen kann.“

(Handelnde Personen, Ort und Zeit sind modifiziert.)

Was sollten Arbeitgeber, Führungskräfte oder Kollegen nicht tun?

Sie sollten die Belastungssituation des MA/Kollegen ernst nehmen und nicht ...

- Desinteresse oder Unverständnis zeigen
- Gespräche vermeiden, dem Thema ausweichen
- Unangebrachte, oberflächliche Kommentare geben: „Da würde ich einfach mal …“
- Mitleid bekunden oder den MA nur neugierig „aushorchen“
- Die Sorgen des MA „herunterspielen“
- Den Betroffenen ausgrenzen

- Ergebnisse einer Befragung in Workshops mit insg. 70 Mitarbeiter/inne/n im Rahmen der Projektarbeit zur Entwicklung des CarePoint

Was sollten Arbeitgeber, Führungskräfte oder Kollegen nicht tun?

Sie sollten die Belastungssituation des MA/Kollegen vertraulich behandeln und nicht ...

- Dritte über die „Ausnahmesituation“ informieren.
- Situation mit Kollegen ohne den Betroffenen besprechen, also „hinten rum reden…“

Sie sollten die Belastungssituation des MA im Arbeitsalltag „angemessen“ berücksichtigen und nicht ...

- große Änderungen im Arbeitsumfeld des MA vornehmen oder Druck ausüben.
- 100 % Arbeitsleistung, Mehrarbeit, Mitarbeit in neuen Projekten einfordern.
- Arbeitszeitfreiräume einengen oder viele Dienstreisen verlangen.
- zuviel Rücksicht nehmen, Arbeit wegnehmen und so den MA „entmündigen“.

Was ist der Zurich CarePoint der deutschen Businessunit der ZIG?

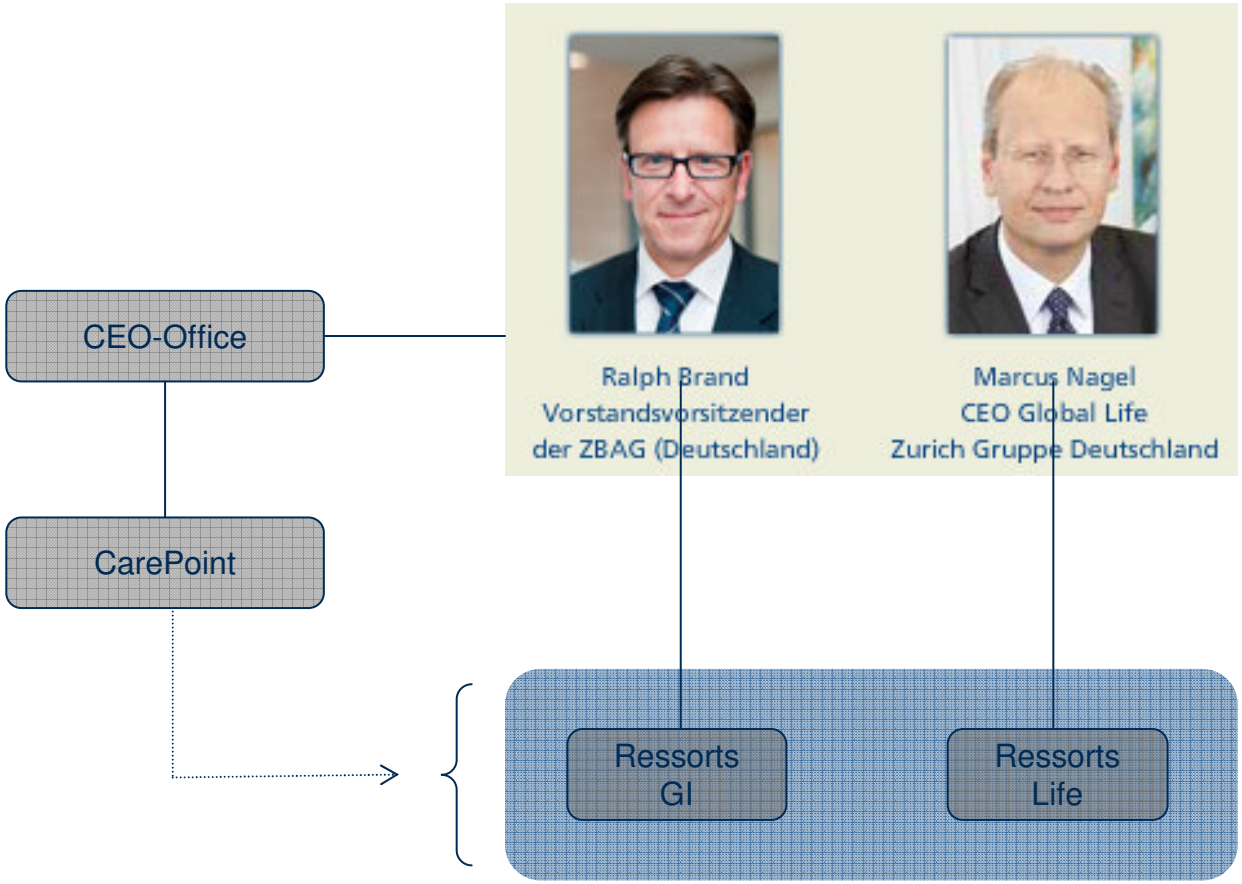
- Interne Institution für Mitarbeiterberatung und internes Coaching
- Bundesweit für 5000 Mitarbeiter und Führungskräfte an 21 Standorten
- Beratung von Mitarbeitern in schwierigen Lebenssituationen
- Beratung oder Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern im Umgang mit Belastungssituationen von Kollegen

Zurich CarePoint

Hilfe in schwierigen Lebenssituationen

Sie erreichen das Zurich CarePoint Team (bundesweit):
Telefon **95 55**, E-Mail **care.point@zurich.com**

Der CarePoint im Organigramm der Zurich Gruppe Deutschland



Was sind die Leistungen des CarePoints?

- Beratung oder Coaching von Mitarbeitern und Vermittlung von Hilfsangeboten in familiären Belastungssituationen
- Vermittlung von Hilfsangeboten bei persönlichen Problemen
- Mikropolitisches Coaching von Führungskräften und Funktionsträgern im Umgang mit herausfordernden Führungs- und Belastungssituationen von Kollegen
- Analyse und Berichterstattung an den Vorstand
- Organisationsinternes Marketing und Vertrieb des CarePoints

Was sind die Leistungen des CarePoints?

- Beratung oder Coaching von Mitarbeitern und Vermittlung von Hilfsangeboten in familiären Belastungssituationen wie
  - psychische Probleme Angehöriger
  - schwere Krankheit in der Familie, wie z.B. Krebs
  - Erziehungsprobleme
  - Pflege Angehöriger
  - Trennung / Scheidung
  - Schulden bzw. Überschuldung
  - Suizid in der Familie
  - Arbeitslosigkeit bzw. Fragen der Existenzsicherung von Angehörigen (z.B. Nachfolgeprobleme im Kleinbetrieb)
  - Schwere Konflikte mit Mitmenschen

- Vermittlung von Hilfsangeboten bei persönlichen Problemen wie
  - eigene schwere / längere Krankheit
  - psychische Probleme
  - Erschöpfung / Burnout
  - Suchterscheinungen

Was sind die Leistungen des CarePoints?

- Mikropolitisches Coaching von Führungskräften und Funktionsträgern im Umgang mit herausfordernden Führungs- und Belastungssituationen von Kollegen
  - Umgang mit auffälligem, „merkwürdigem“ Verhalten
  - Umgang mit psychisch erkrankenden oder erkrankten Mitarbeitern / Kollegen
  - Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz
  - Überlastung(sanzeigen) am Arbeitsplatz
  - Verdacht auf schwere Vergehen am Arbeitsplatz (z.B. Unterschlagung)

- Analyse und Berichterstattung an den Vorstand
  - anonymisierte Zusammenfassung der Beratungsthemen inkl. anteiliger Häufigkeit
  - Identifikation von Nutzeneffekten
  - Beratung von sinnvollen Ableitungen für das Unternehmen

- Organisationsinternes Marketing und Vertrieb des CarePoints
  - Fallbeschreibungen / Artikel in der internen Zeitschrift
  - Veröffentlichungen / Pflege des internen CarePoint Websites
  - Vorträge und Präsentationen
  - Netzwerkarbeit (z.B. Präsenz auf Betriebsversammlungen, in BR-Kreisen, ..)

Persönliche Herausforderungen

Trennung/Scheidung

Pflegefall in der Familie

Erziehungsprobleme

eigene Erkrankung und Umgang im Beruf

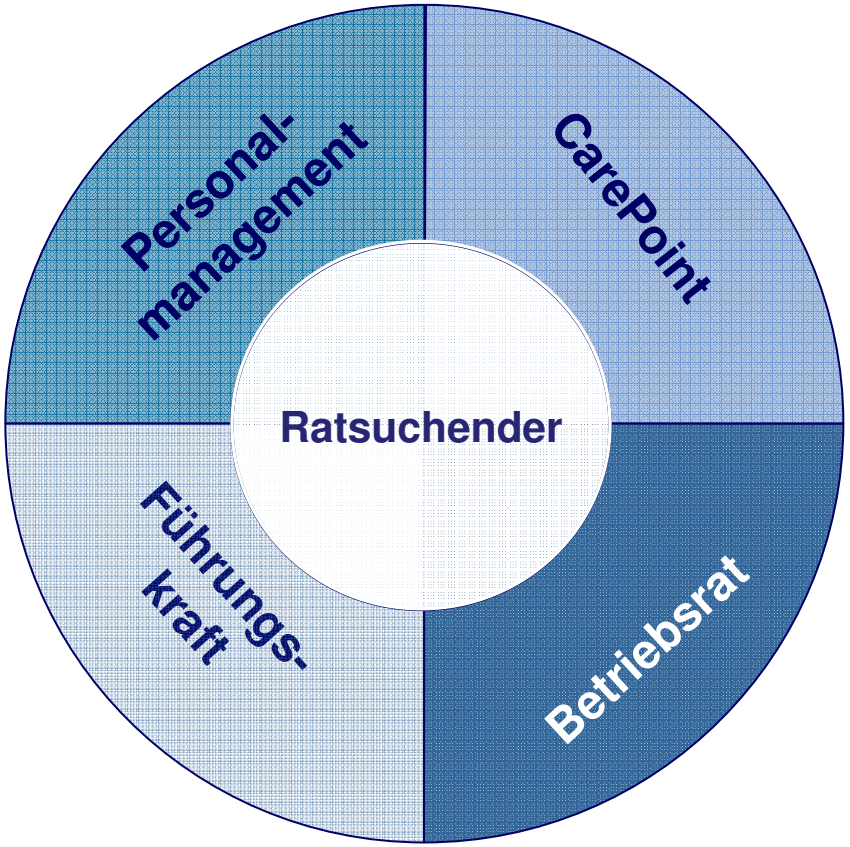
Schwere Krankheit in der Familie

Erschöpfung, Burnout

Konflikte am Arbeitsplatz

Schwere Konflikte mit Mitmenschen

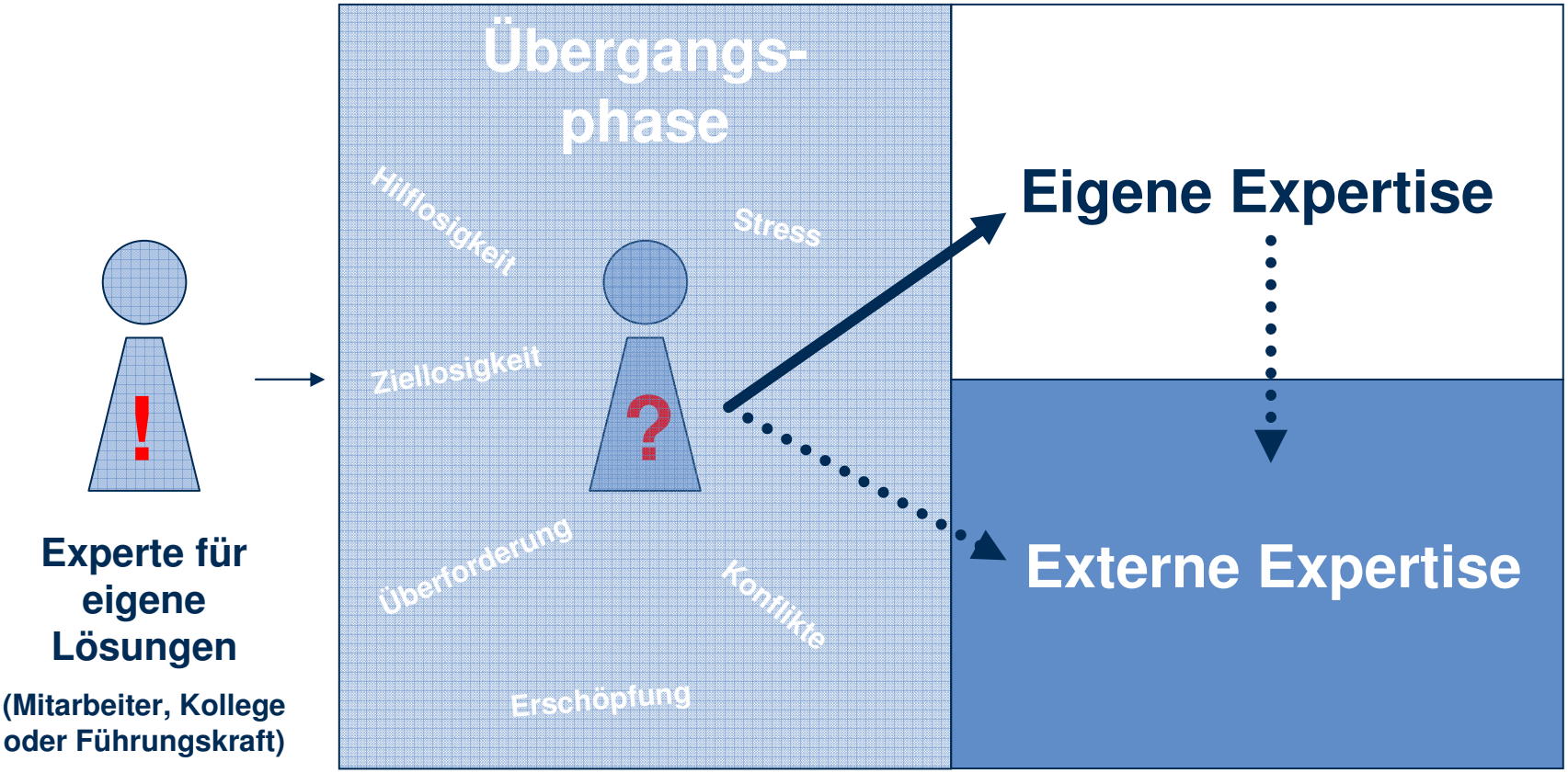
Wer im Unternehmen bisher ansprechbar war und gute Arbeit geleistet hat ...



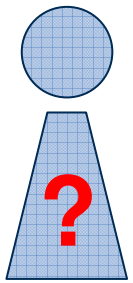
Vertraulichkeit

Statistische Informationen

Wenn die 9555 klingelt …



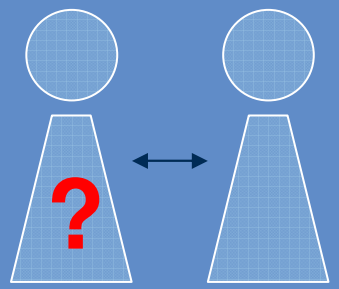
So erreichen Sie den CarePoint



Ratsuchender

(Mitarbeiter, Kollege oder Führungskraft)

CarePoint
Tel: 9 555
bundesweit



bundesweit persönliches Erstgespräch zur individuellen Problemlösung

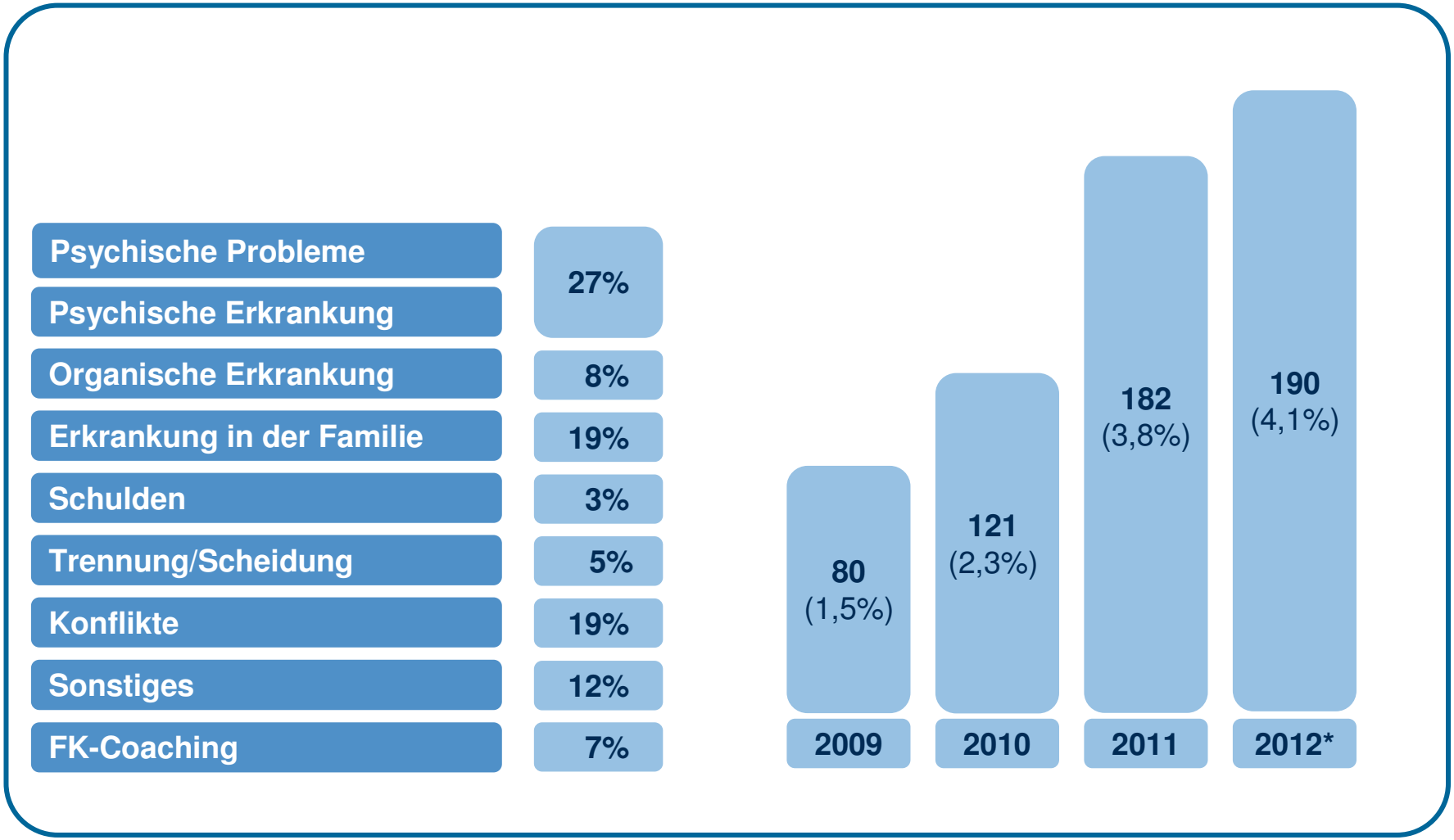
Ihre Ansprechpartner
(Wir rufen bis 10.00 Uhr am nächsten Tag zurück!)

Rüdiger Schmiers
Klärungshelfer
(Mediator)
Zertif. Business Coach

Dagmar Schwalb
Dipl. Soz. Pädagogin
Klärungshelferin
(Mediatorin)

Sie erreichen uns auch per Mail:
care.point@zurich.com

Neue Unterstützungsanliegen an den Zurich CarePoint



*Prognose

Grundsätze für CarePoint-Beratungen

- **Freiwilligkeit:** Die Inanspruchnahme der Beratung liegt im Ermessen der Klienten. Sie kann nicht angeordnet oder untersagt werden.
- **Diskretion:** Grundlagen der Arbeit sind Vertrauen und Verschwiegenheit.
- **Unabhängigkeit:** Der CarePoint ist eine Stabsstelle, berät nie im Auftrag eines bestimmten Funktionsträgers und hat keinerlei fallbezogene Berichtspflichten.
- **Doppeltes Mandat:** Persönliche Werte des Klienten und wirtschaftliche Interessen des Unternehmens werden integriert.
- **Gleichbehandlung:** Die Mitarbeiter an allen Standorten werden gleich behandelt.
- **Beratungszeit:** Ist Arbeitszeit.
- **Geschützter Raum:** Die Beratung findet telefonisch wie persönlich in einer geschützten, störungsfreien Atmosphäre statt.

Fallbeispiel 2

Martin Maierkorn ruft beim CarePoint an. Er hat große Probleme mit seiner Ehepartnerin. „Meine Frau ist mit meinem besten Freund fremdgegangen.“

„Möchten Sie mit mir ausführlicher darüber sprechen?“

„Ja, aber ich habe mich heute krankschreiben lassen. Ich bin zu Hause.“

Einen Tag später besucht die CarePoint-Beraterin den Mitarbeiter zu Hause. Im Verlaufe des Gespräches schildert der Mitarbeiter seine Sorgen, aber auch die Vereinbarung seiner Frau, sich gemeinsam in eine Paartherapie zu begeben. Auf Nachfrage der Beraterin, ob er denn etwas mit seiner Führungskraft regeln könne, antwortet der Mitarbeiter:

„Da habe ich das nächste Problem. Er setzt mich zur Zeit unheimlich unter Druck. Seitdem er da ist, muss ich immer mehr arbeiten und habe immer weniger Zeit für die Familie. Ich traue mich kaum noch ins Büro, weil ich Angst vor der vielen Arbeit habe. Der ist ein richtiger Sklaventreiber.“

Die Beraterin vereinbart mit dem Klienten, gemeinsam mit der Führungskraft zu beraten, wie in der jetzigen Situation der Druck von ihm genommen werden kann.

Wenige Tage später findet das Gespräch mit der Führungskraft statt.

„Ach herrje, der Maierkorn! Welche Arbeit soll ich ihm denn noch erlassen.“, sagt die Führungskraft empört. „Der hetzt doch schon den Betriebsrat auf mich.“

Herr Schneider schildert der Beraterin seine Erfahrung mit Herrn Maierkorn. Seit er vor einigen Monaten die Abteilung übernommen habe, versuche die Führungskraft, Herrn Maierkorn an die Leistung der anderen Kollegen einigermaßen heranzuführen.

„Er bringt doch keine 50% der anderen Mitarbeiter!“ Außerdem habe er schon die Personalabteilung eingeschaltet, weil er keine Hoffnung auf Veränderung mehr habe.

„Ich rede mit Engelszungen, mache Arbeit für ihn mit, schaue über Fehler hinweg und …. bekomme einen Anruf vom Betriebsrat! Er kommt um 11.00 Uhr zur Arbeit und sitzt häufig regungslos vorm PC. Meine anderen Mitarbeiter rebellieren schon.“

(Der Fall ist typisch, handelnde Personen, Ort und Zeit sind jedoch frei erfunden.)

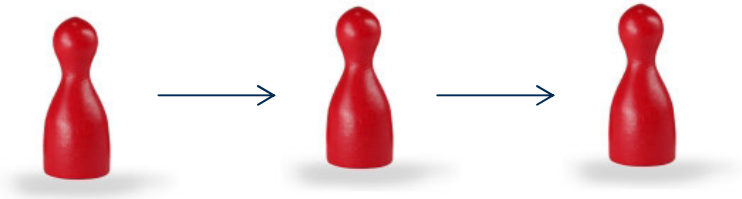
Mikropolitisches Coaching

- „Psycho-Edukation“: Aufklärung der Betroffenen zur Belastungssituation
- Coaching der Mitarbeiter/Führungskräfte zum Umgang mit eigenen schweren Lebenssituationen in der Organisation
- Coaching der Führungskraft einer betroffenen Person im Umgang mit der Belastungssituation im Team
- Entwicklung von Zugangsmöglichkeiten zu Betroffenen
- Entwicklung von Strategien im Umgang mit dem Betroffenen mit Funktionsträgern (Betriebsräte, Personal, BEM-Beauftragte) unterhalb formaler Eskalationsschwellen
- Einfluss darauf nehmen, dass zum „richtigen“ Zeitpunkt eskaliert wird
- Entwicklung einer gemeinsamen Vorgehensweise mit unterschiedlichen Funktionsträgern in verteilten Rollen
- Coaching mit einer Konfliktpartei zur Aufarbeitung des Eigenanteils und Entspannung des Geschehens

Mikropolitisches Coaching – Tool für psychische Erkrankung

Gesprächssystematik

1. Gespräch mit dem Betroffenen



Frage 1: Zustand

- Was wollen Sie offenbaren über Ihre Erkrankung? Was nicht? Wem? Warum wollen Sie das so machen? Und welche Befürchtungen haben Sie?

Frage 2: Erwartungen

- Welche Umgehensweise mit Ihrer Erkrankung wünschen Sie sich von
  - der Führungskraft?
  - den Kollegen?
  - den Kunden/Fachbereichen?

Frage 3: Beitrag

- Was passiert, wenn unser Plan nicht funktioniert? Was ist Plan B? Was ist, wenn die Belastungen durch die Krankheit für das Team nicht mehr tragbar sind?

Mikropolitisches Coaching – Tool für psychische Erkrankung

2. Gespräch mit der Führungskraft

Frage 1: Zustand

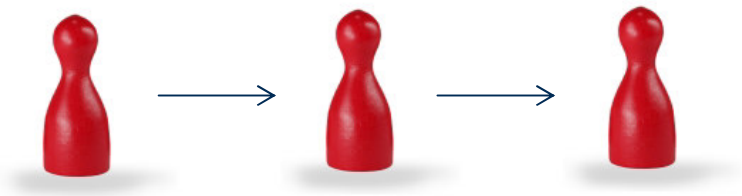
- Was wissen Sie über die Erkrankung? Welche Informationen benötigen Sie noch über die Erkrankung? (Informationen über Störungsbild und Auswirkung in der Organisation geben – unabhängig von dem betroffenen Mitarbeiter – und ohne über ihn zu reden.)

Frage 2: Erwartungen

- Welche Erwartungen an das Verhalten des Betroffenen haben Sie? Prüfen ob realistisch!
- Welche Erwartungen an das Verhalten der Kollegen haben Sie? Prüfen ob realistisch!

Frage 3: Beitrag

- Wer kann/muss welchen Beitrag leisten? Team, Betroffene oder Vorgesetzte?
- Wann und wie informieren Sie über diese Verhaltenserwartung? (Teamsitzung, Einzelgespräche, schriftlich, mündlich)



Mikropolitisches Coaching – Tool für psychische Erkrankung

3. Gespräch mit den Kollegen

Frage 1: Zustand

- Was sind die größten Belastungen, die durch den Betroffenen ausgelöst werden? Wie lassen sich diese Belastungen gemeinsam handhaben/vermeiden?

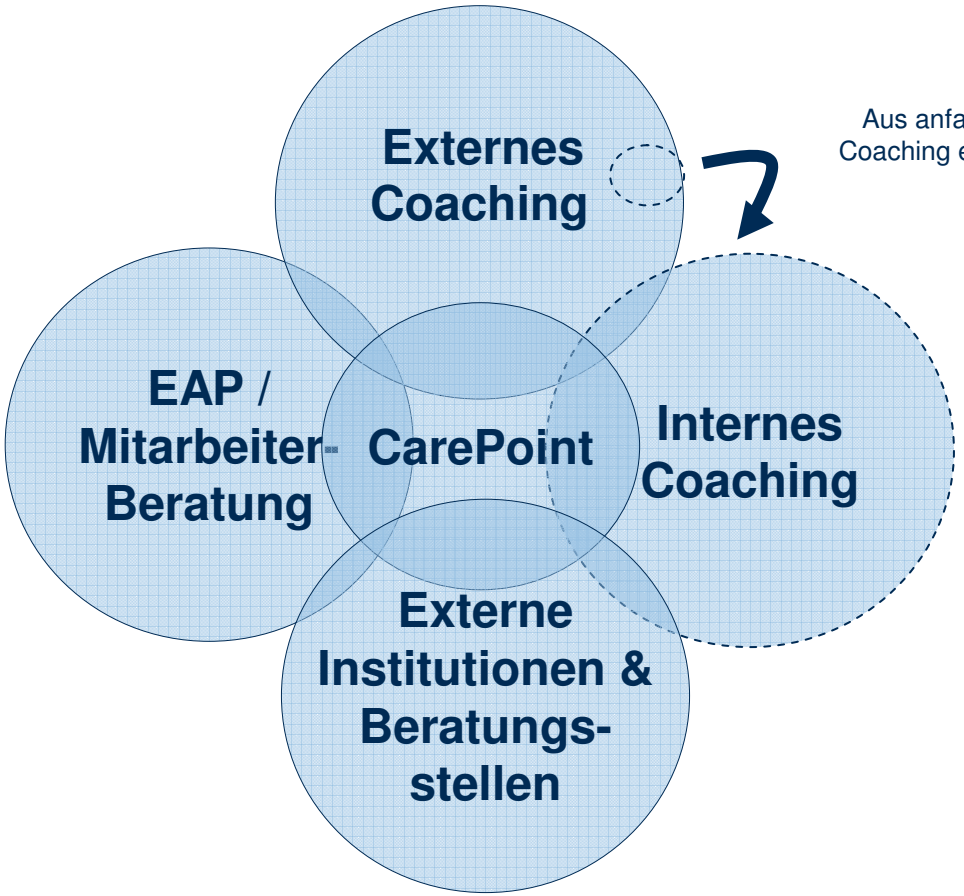
Frage 2: Erwartungen

- Was wäre ein erstrebenswerter Zustand im Team, mit der Erkrankung unter Berücksichtigung der Eigenarten, welche die Erkrankung mit sich bringt? Wer kann dabei welchen Beitrag leisten?

Frage 3: Beitrag

- Wer kann wie auf den Betroffenen zugehen und Einfluss auf ihn nehmen? Wer hat dafür das Vertrauen des Betroffenen oder kann es gewinnen?
- Was macht/sagt derjenige Kollege ganz konkret?
- Wie groß ist die Bereitschaft des Teams, diese Erkrankung mitzutragen, zu
- kompensieren? Wie lange (noch)?

Einordnung: Der CarePoint am Schnittpunkt ...



Aus anfangs begleitendem externem Coaching entwickelte sich rasch internes Coaching.

Externe Mitarbeiterberatung:Employee Assistance Programs (EAP)

- Ein EAP ist eine vom Arbeitgeber initiierte und finanzierte Maßnahme, die dazu dient, Probleme am Arbeitsplatz so früh wie möglich zu erkennen und zu lösen.
- EAP bündelt die Arbeitsbereiche der betrieblichen Sozialarbeit in einem meist externen Beratungsangebot an die Organisation und ihre Mitarbeiter.
- EAP arbeitet multiprofessionell mit anderen Berufsgruppen zusammen, um eine größtmögliche Effizienz der Mitarbeiterunterstützung zu erlangen.
- Ein EAP kann kostengünstig, aber professionell Lösungsansätze zu psychosozialen Problemen der Mitarbeiter liefern und damit die Kosten des Unternehmens senken.
- Ein EAP nimmt jedoch weder den Führungskräften noch den Mitarbeitern die Verantwortung für vorhandene Probleme ab, sondern motiviert diese, ihre Fragestellungen eigenverantwortlich zu lösen.

Externe Mitarbeiterberatung:Employee Assistance Programs (EAP)

- Information, Aufklärung, Schulung
  - z.B. zu Suchtproblemen
  - z.B. zu Stressbewältigung
  - z.B. zu Schlagworten wie Burnout, Mobbing

- Individualberatung
  - z.B. bei Problemen am Arbeitsplatz
  - z.B. bei Suchtthemen
  - z.B. bei Überschuldung

- Organisationsbezogene Maßnahmen
  - z.B. Beteiligung an Organisationsentwicklung
  - z.B. Mitwirkung in betrieblichen Gremien
  - z.B. Moderation von betriebsinternen Arbeitsgruppen

- Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
  - z.B. Präsentationen in den Fachbereichen (road show)
  - z.B. Darstellung der Mitarbeiterberatung in Medien
  - z.B. Fachveröffentlichungen

Externe Mitarbeiterberatung: Themenfelder

- Gesundheit
  - Prävention und Beratung bei Suchtproblemen
  - Beratung und Vermittlung bei psychischen Erkrankungen
  - Beratung und Vermittlung bei psychosomatischen Erkrankungen
  - Wiedereingliederung
  - Stressbewältigung und Stressvermeidung

- Familie
  - Beratung und Vermittlung bei Trennung und Scheidung
  - Childcare
  - Eldercare

- Finanzen
  - Vermittlung und Beratung bei Überschuldung
  - Hilfen bei Lohn- und Gehaltspfändungen
  - Hilfen bei Wohnungsfragen
  - Hilfen bei Finanzierungsfragen

- Andere psychosoziale Themenfelder
  - Krisenintervention zeitnah und vor Ort z.B. bei Arbeitsunfällen, Suiziddrohungen, Traumata
  - Konfliktberatung zwischen Personen, Abteilungen und innerbetrieblichen Funktionen
  - Aufklärung und Intervention bei Mobbing

Organisationsinternes Coaching

- Organisationsinternes Coaching bezeichnet ein unternehmensinternes, firmeneigenes Coachingangebot, das durch internes Personal realisiert wird.
- Mindestens ein Manager des Unternehmens ist für das dafür angestellte Personal, das Konzept und die Finanzen verantwortlich.
- Den internen Coaching-Kunden ist der Zugang erleichtert, auch denen, die die Hürde zu einem externen Angebot nicht genommen hätten („niedrigschwelliges Angebot“).

Organisationsinternes Coaching

- Internes Coaching setzt sich intensiv und nachhaltig mit den Interessen und besonderen Bedingungen der jeweiligen Organisation auseinander
- Es unterliegt stärker den Erwartungen und Einflüssen der (geschäftlichen) Anforderungen und des organisationalen Umfeldes.
- Es wird stärker geprägt durch die Unternehmenskultur, die geltenden Grundsätze und Formen der Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung
- Internes Coaching steht im Spannungsfeld zwischen unabhängiger Professionsausübung und Anpassungsdruck der Organisation.

Nutzen organisationsinterner Beratungs- und Coachingangebote

- Niedrigschwelliges, geografisch naheliegendes Unterstützungsangebot als Katalysator
- Stärkung des Employer Brand
- Mitarbeiterbindung
- Unterstützung von Veränderungen innerhalb der Organisation
- Innovation für die Personalentwicklung
- Aufbau und Bewahrung von Know-how

Nutzen organisationsinterner Beratungs- und Coachingangebote

- **Niedrigschwelliges, geografisch naheliegendes Unterstützungsangebot als Katalysator:** Intern Hilfe in Anspruch zu nehmen, ist für viele interne Nachfrager leichter und schneller realisierbar. Internes Coaching kann just in time Schwierigkeiten und Herausforderungen meistern helfen

- **Employer Brand stärken:** Mit einem internen Coaching-Angebot wird die Markenstärke eines Unternehmens unterstützt. Der dem Coaching anhaftende Exklusivitätsverdacht wirkt nach wie vor attraktiv. Internes Coaching vermittelt Modernität und Innovationsbereitschaft der Personalarbeit und ist ein Unterscheidungsmerkmal von Arbeitgebern. Mitarbeiter rechnen gute gefundene Lösungen der Firma zu und nicht externen Anbieter.

- **Mitarbeiterbindung:** Internes Coaching zur nachhaltigen Unterstützung der Karriereentwicklung. Interne Coaches kennen die Organisation, ihre Möglichkeiten und Produkte und können in strategische Überlegungen und Produktentwicklungen einbezogen werden.

- **Organisationsveränderungen unterstützen:** Internes Coaching als flankierende Maßnahme bei (strategischen) Veränderungen, z.B. bei Downsizing, bei der Implementierung neuer Führungsebenen oder neuer Organisationsbereiche.

- **Innovation für die Personalentwicklung:** Internes Coaching als integriertes Element der Personalentwicklungs-Strategie. Coaching-Erfahrungen können als Input für weitere PE-Angebote und Prozesse genutzt werden.

- **Know-how aufbauen und schützen:** Die Exklusivität und die Spezialisierung des Coachings für die Mitglieder einer Organisation ist ein Vorteil des internen Coachings. Besteht ein Wettbewerb innerhalb einer Branche, muss das Know-how in der Organisation gehalten werden. Insbesondere in wissensintensiven Organisationen besteht eine hohe Sensibilität, dass externe Berater Wissen hinaustragen, das dann anderen Organisationen und evtl. auch Wettbewerbern zugute kommen kann.

Erfolgsfaktoren des CarePoint

- Befragung der Mitarbeiter zu Belastungssituationen
- Präsenz vor Ort.
  - Anwesenheit vor Ort wird auch genutzt, um bei anderen in der Tür zu stehen.
  - Man begibt sich auch für einen einzelnen Termin, auch bei weiter Fahrtstrecke, vor Ort!
- Dauerhafte interne Vermarktung, um das Angebot niedrigschwellig zu halten.
- Das Reporting erfolgt betriebswirtschaftlich, in der Nutzen- und Entscheidersprache.
- Es wird Personal benötigt, das organisational denken und in Rollen andeln kann.
- Psychische Belastbarkeit der Berater.

Erfolgsfaktoren des CarePoint

- Legitimation durch den Vorstand (es ist ihm ein Anliegen)
- Festlegung von Leistungsanforderungen an den Berater (Anzahl der Termine pro Monat, Rahmenerwartungen an den Berater klären)
- Der Berater hat …
  - ein geronnenes Allgemeinwissen
  - Erklärungswissen und Verfügungswissen
  - Management Know-how
  - langjährige Erfahrung in großen Organisationen

Zurich CarePoint

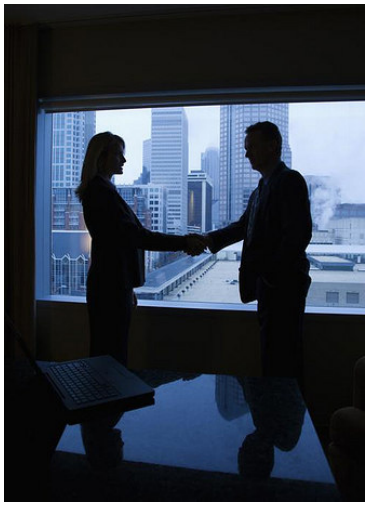
Was ist wichtig für den Stelleninhaber?

- in Rollen denken und handeln können
- Erkennen, Akzeptieren und sinnvolles Nutzen von Rollen und Rollenbeziehungen (statt ausschließlich persönlichen Beziehungen) im organisationellen Kontext
- formelles und informelles Sondieren unterscheiden können
- taktisches Handeln
- organisationales Erklärungswissen, d.h. angewandter Sachverstand in Fragen der Organisationslehre und -entwicklung
- Management Know-how
- Kenntnisse des Produktes, der Fachgebiete, Kulturspezifika und damit verbundenen typischen Problemstellungen der jeweiligen Organisation
- Nutzung des vorhandenen, vernetzten Wissens, um Wege zu finden, die immer wieder neu sind

Welchen Nutzen hat der CarePoint für die Zurich?

- Probleme werden entindividualisiert, d.h. nicht nur dem Einzelnen angelastet, sondern in ihrem komplexen Wirkgefüge verstanden und gelöst.
- Gegensätze werden depolarisiert, d.h. Verhärtungen aufgeweicht (es wird nicht eindimensional im Sinne des Unternehmens/Betriebsrates beraten).
- Balance zwischen Individualinteressen (Menschlichkeit) und Team- bzw. Unternehmensinteressen (Wirtschaftlichkeit).
- Individual- und Teaminteressen werden getrennt (in Rollen) verstanden und können so besser aufeinander abgestimmt werden.
- Der Stelleninhaber ist ein Multiplikator von Erfahrungswerten.
- Es entstehen den Einzelfall überschreitende Standards, in weiteren Fällen präventive Wirkung haben.
- Befähigung der Organisationsmitglieder im Umgang mit Belastungssituationen und bei der Aufrechterhaltung der Funktions- und Leistungsfähigkeit.

-> Das ist Coaching!



Was der CarePoint vermeiden sollte …

- Die bloße Vermittlung zu externen Beratungsangeboten („Durchstellen“).
- Nur zuhören und für individuelle Entlastung sorgen („Klagemauer“, „Telefonseelsorge“), ohne dass an einer Veränderung gearbeitet wird.
- Unreflektiertes Sich-Verbünden mit dem Mitarbeiter oder der Führungskraft („sich auf eine Seite schlagen“).
- Telefonische Betreuung aus der Distanz, ohne persönlichen Kontakt und In-Augenscheinnahme vor Ort.
- Therapie light.

Risikofaktoren für den CarePoint?

- Funktionsträger, die sich ausschließlich auf die Seite des Einzelnen schlagen und dessen kurzfristigem Wohlergehen dienen
- Wandeln im Mainstream (Bsp. „Burnout“)
- Das „**doppelte** Mandat“ aus den Augen verlieren
- Die Abgrenzung zu anderen Beratungseinheiten (BR, Personal, Weiterbildung) vernachlässigen

Fallstricke des organisationsinternen Coachings

- **Personelle Fallstricke**
  - keine ausreichende Qualifikation der internen Coaches
  - keine ausreichende Passung von Persönlichkeit / Qualifikation / Seniorität mit der Zielgruppe
  - keine passenden Verträge mit entsprechenden Bindungsklauseln (z.B. Arbeit nach den Coachingstandards der Organisation, Supervisionspflicht)
  - Anzahl der Coaches und Bedarf passen nicht, Gefahr der „Qualifikationserosion“, wenn die Coaches ihr Wissen nicht häufig genug anwenden

- **Kulturelle Fallstricke**
  - Betriebsblindheit oder zu geringe Arbeitsdistanz zu den Themen und Problemen der Organisation
  - Loyalitätskonflikte (z.B. Loyalitäten divergierender Führungskräfte gegenüber, Rollenkonflikt zwischen Vollstrecker des Unternehmensinteresses als ausführendes Organ und gleichbetroffenem, solidarischem Kollegen)
  - Auslagerung von Konflikten oder Delegation von Führungsaufgaben an den Coach
  - Problem, „verordnete“ Coachings abzulehnen, insb. wenn v.a. die beauftragende Führungskraft selbst der eigentliche Problemherd ist
  - die persönliche und organisatorische Unabhängigkeit sowie die Unabhängigkeit der Professionsausübung wird aufgegeben (z.B. die ein Assessment durchführenden HR‘ler agieren hinterher als interne Coaches mit den Kandidaten)
  - Fehlende Klärung, wie mit häufig kritischem Feedback von Klienten zu einem internen Coach umgegangen wird (z.B. wenn man ihn aus dem Pool nimmt, braucht man einen Ersatz, wenn man ihn im Pool belässt, kann der Fuf der Coachingfunktion durch den „verbrannten“ Coach Schaden nehmen, usw.)

Fallstricke des organisationsinternen Coachings

- **Organisatorische bzw. strukturelle Fallstricke**
  - fehlendes Anforderungsprofil, keine Stellenbeschreibung zur Coachauswahl und Coachingtätigkeit
  - fehlendes Konzept, auf dessen Grundlage die internen Coaches agieren und an dem sie ihr Handeln in der Organisation ausrichten
  - Laisser-faire, sodass ein „Coaching-Parallel-Universum“ im Unternehmen entsteht, ohne dass die Kompetenzen des internen Coaches, sein Beitrag zum Unternehmenserfolg, die Rollenbeziehungen und Schnittstellen im Verhältnis zu anderen Organisationseinheiten definiert werden
  - falsche Ansiedelung der Coaching-Funktion in Fachbereichen oder Departments mit unpassender Reputation oder „zweifelhaftem“ Ruf (z.B. in der Personalabteilungen, die auch Abmahnungen formuliert)
  - Fehlende Abstimmung mit dem Betriebsrat (z.B. zur Ansiedelung der Coachingfunktion, bzgl. parallel zur Stellenbeschreibung erbrachter Leistungen von Coach-Mitarbeitern)

Historie: Wie ist die Einführung und Umsetzung des CarePoints verlaufen?

05/2005

Krebserkrankung der Ehefrau von Rüdiger Schmiers

09/2007

Mitarbeiterumfrage

11/2007

Projektauftrag Mitarbeiterumfrage

2008, 1.HJ

Mikropolitik

09/2008

Projektauftrag

Projektteam:
Personalleiter, Gesamtbetriebsrat, Sozialpädagogin, Leiter Bildungsakademie, Initiator Rüdiger Schmiers

12/2008

Aufruf Workshops

2009,1.HJ

Projekt- und Konzeptarbeit

07/2009

Offizieller Beginn mit Veröffentlichung im Intranet durch Vorstandsvorsitzenden und Personalvorstand

Literaturhinweise

- Bollhöfer, G. 2012: *Organisationsinternes Coaching.* In: Deutscher Bundesverband Coaching 2012: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC (4., erw. Aufl., S.93). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.
- DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching 2012: *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.
- Jaeppelt, A.; Görcke, M. 2009: *Die neue Generation der betrieblichen Sozialarbeit. Das employee assistance program als innovativer Baustein unternehmerischer Gesundheitsförderung.* Münster: LIT-Verlag.
- Schulte-Meßtorff, C.; Schulte, M. 2010: *Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program) als Instrument der psychologischen Gesundheitsförderung. Employee Assistance Programs für HR-Management.* Rainer Hempp Verlag, München und Mering.
- Schmiers, R.; Steinke, I. 2012: *Organisationsinternes Coaching am Beispiel des CarePoints der Zurich-Versicherung. Ein Erfahrungsbericht mit Fallbeispielen.* Hamburg: www.coatrain.de
- Stenzel, S. 2012: *Fallstricke des organisationsinternen Coachings.* In: Deutscher Bundesverband Coaching 2012: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC (3., erw. Aufl., S.105). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.

- Ende –

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit,
Ihre Fragen und Anregungen!

- Back-up -

Zurich Insurance Group

>170 Länder

In unseren Kerngeschäften Schaden- und Lebensversicherung verfolgen wir einen globalen Ansatz. Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Grosskunden profitieren von unserer starken Präsenz in den weltweit attraktivsten Versicherungsmärkten.

60'000 Mitarbeitende

Bei Zurich unterstützen Tausende von Spezialisten aus zahlreichen Fachbereichen unsere Kunden dabei, Risiken zu verstehen und zu bewältigen.

General Insurance

Geschäftstätigkeit: Produkte und Dienstleistungen im Bereich Sach- und Unfallversicherung
Marktsegmente: Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Grosskunden
Vertriebskanäle: Vertreter, Banken, Makler, Direkt
Geografische Ausrichtung: global

Business Operating Profit

USD 2'265 Mio.

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 80.

Global Life

Geschäftstätigkeit: Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen
Marktsegmente: Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Grosskunden
Vertriebskanäle: Vertreter, Banken, Makler, Vorsorgeberater, Direkt
Geografische Ausrichtung: global

Business Operating Profit

USD 1'353 Mio.

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 85.

Farmers

Geschäftstätigkeit: Managementdienstleistungen in Bezug auf Sach- und Unfallversicherung
Marktsegmente: Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen
Vertriebskanäle: Vertreter, Direkt
Geografische Ausrichtung: Vereinigte Staaten

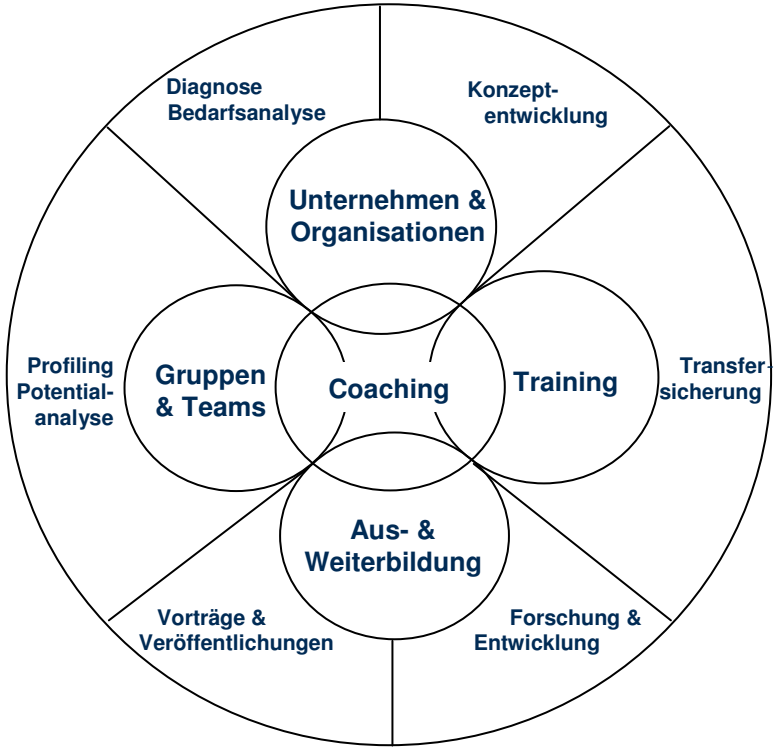
Business Operating Profit

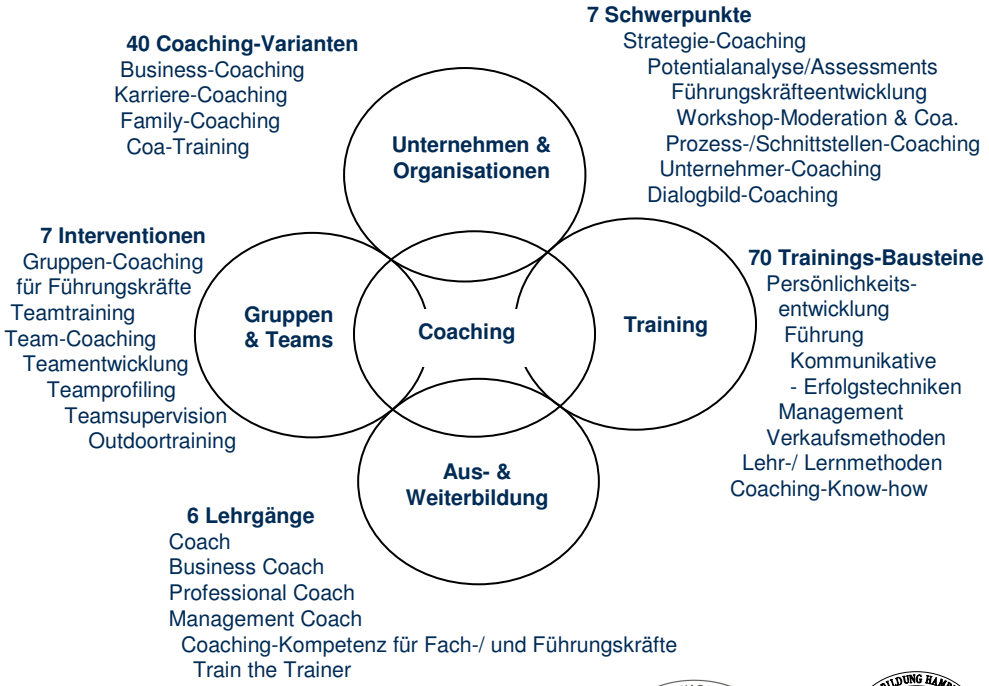
USD 1'486 Mio.

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 88.

COATRAIN® coaching & personal training GmbH

- gegründet 1999
- 3 Standorte in Norddeutschland, Kooperationen mit Anbietern in anderen Regionen
- 14 feste, 20 freie Mitarbeiter
- bisher ca. 1.000 professionell ausgebildete Coaches
- zertifiziert bzw. Mitglied in den Verbänden DBVC, dvct, Forschungsstelle Coach-Gutachten, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Weiterbildung Hamburg e.V., Zertpunkt, Bildungsurlaubsträger





Ablauf einer CarePoint-Beratung

- **Anruf/Mail an Zurich CarePoint**
- **Persönliches Erstgespräch am Standort des Mitarbeiters**
  - Aufnahme der Rahmendaten
  - emotionale Entlastung (reden lassen)
  - Anliegenklärung
  - Strukturierung des Problems inkl. Visualisierung!
  - Was muss in der Zurich geklärt werden? (auch mikropolitisch)
  - weitere Vorgehensweise / TO DOs inkl. Rollenverteilung (wer macht was?)
  - ggf. neuer Gesprächstermin
  - Dokumentation
- **Weitere Interventionen und Gespräche**
  - Recherchen
  - mikropolitische Aktivitäten Coachings
  - ggf. Vermittlung an externe Stellen
- **Rückmeldung oder Nachfassen**
  - Wie ist bisherige Verlauf?
  - Was sind die Ergebnisse?
  - Was sind die nächsten Schritte?

Beratungsdokumentation (Ausschnitt)

	Ehegatte	Partner	Kind 1	Kind 2	Kind 3
Vorname:	_____	_____	_____	_____	_____
Geburtsdatum	_____	_____	_____	_____	_____

2. Ihre Arbeit, Ihre Arbeitsfähigkeit und Ihre Gesundheit

Standort: _____ **Abteilung:** _____

Vorgesetzter: Vorname: _____ Nachname: _____

Eintritt ins Unternehmen: _____ Dauer Arbeitsplatz in Jahren: ____ WAZ: ___

Tätigkeit im Unternehmen: FK ☐ Ebene ☐ Sachbearbeiter/-in ☐ Auszubildende/r ☐

Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit:

1 — 5 — 10

völlig arbeitsunfähig — beste Arbeitsfähigkeit

Wie viele Tage blieben Sie aufgrund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) in den letzten 12 Monaten der Arbeit fern?

O keinen Tag O höchstens 9 Tage O 10 – 24 Tage O 25 – 99 Tage O > 99 Tage

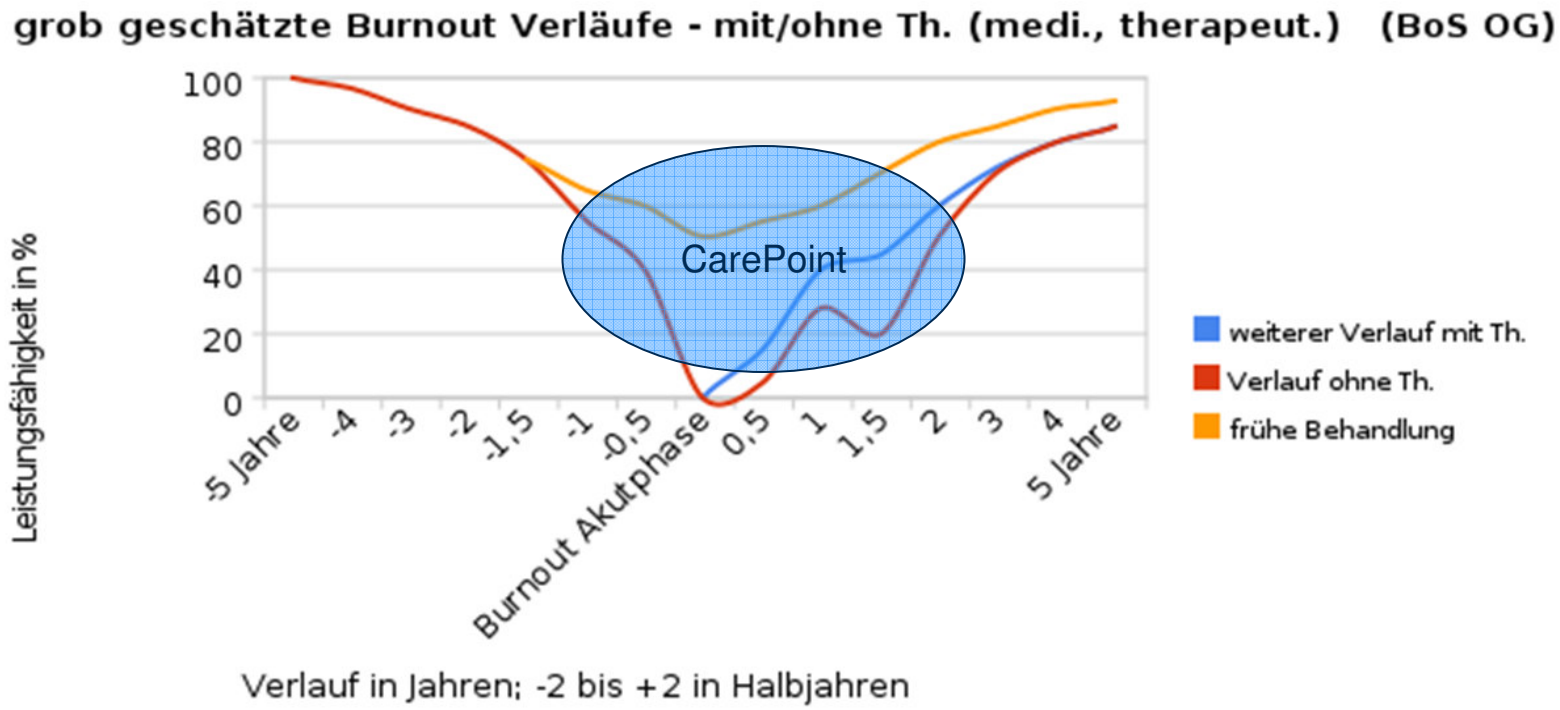
Beratungsdokumentation (Ausschnitt)

3. Aktuell diagnostizierte Krankheiten

Kreuzen Sie bitte Ihre **von einem Arzt** diagnostizierten Krankheiten oder Verletzungen an.

- **Unfallversicherungen** (z.B. der Glieder, des Rückens, Verbrennungen)
- **Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems von Rücken, Gliedern oder anderen Körperteilen** (z.B. wiederholte Schmerzen in den Gelenken oder Muskeln, Ischias, Rheuma, Wirbelsäulenerkrankungen)
- **Herz-Kreislauf-Erkrankungen** (z.B. Bluthochdruck, Herzkrankheit, Herzinfarkt)
- **Atemwegserkrankungen** (z.B. wiederholte Atemwegsinfektion, chronische Bronchitis, Bronchialasthma)
- **Psychische Beeinträchtigungen** (z.B. Depressionen, Angstzustände, chronische Schlafstörungen, psychovegetatives Erschöpfungssyndrom)
- **Neurologische und sensorische Erkrankungen** (z.B. Tinnitus, Hörschäden, Augenerkrankungen, Migräne, Epilepsie)

Wann können Präventionsmaßnahmen wirken?



Coaching

- Coaching ist ein lösungsorientierter dialogischer Reflexionsprozess, der auf der Basis einer vertrauensvollen professionellen Beziehung individuelle oder kollektive Lern- und Veränderungsprozesse derart initiiert, fördert und begleitet, dass die Funktions- bzw. Leistungsfähigkeit und das erfolgreiche Agieren in der Arbeitswelt gestärkt sowie die individuelle Lebenslage verändert werden kann.

  Coaching ist zeitlich befristete Wegbegleitung durch einen Prozessverantwortlichen, der den Klärungsprozess unterstützt, während die Selbstverantwortung der Klienten gewahrt bleibt.

  Gelingendes Coaching führt zu mehr Selbst-Bewusstsein, einem veränderten Erleben und zu einer Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten, was auf der Ebene der Persönlichkeit, der Interaktionsbeziehungen sowie der Organisation erkennbar wird. (COATRAIN®)

Coaching

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten. (DBVC)

Varianten des organisationsinternen Coachings

- **Coaching als Aufgabenerweiterung des Personalprofis:** Der HR-Professional dehnt seine angestammte auf Personalthemen bezogene Beratungsfunktion durch eine coaching-typische Beratungsform aus.
- **Der Sparten-Coach:** Fach- und Führungskräfte, die sich auf eine bestimme Sparte oder einen Geschäftszweig konzentrieren und ihr Know-how im Setting eines Coaching-Formats weitergeben. (z.B. zur Verbesserung des Verkaufserfolgs in einer Vertriebsorganisation, zur Unterstützung bei Änderungen des Aufgaben- und Anforderungsprofils im Rahmen von Change-Prozessen)
- **Der Coach-Pool aus Professionals und Semiprofessionals:** Jeder Mitarbeiter mit bestimmten Voraussetzungen kann in den Coach-Pool gegebenenfalls nach Prüfung und Organisation durch HR-PE aufgenommen werden. Das Potenzial von Mitarbeitern aller möglichen Berufsgruppen, die eine bestimmte Coaching-Qualifikation besitzen, wird (hierarchieübergreifend) intern genutzt.
- **Internes Coaching als Standardinstrument der Personalentwicklung:** *Angestellte Coaches sind aufgrund ihrer Coach-Profession mit dem Hauptauftrag Coaching in der Organisation tätig und bieten bestimmten Mitarbeitergruppen unter definierten Voraussetzungen Coaching an.*
- **Der organisationsübergreifende Coach-Pool aus internen Coaches:** Ein Netzwerk interner Coaches aus verschiedenen Organisationen erbringt Coaching-Leistungen für die eigene, aber auch für andere Organisationen. Erweiterung des Erfahrungsspektrums der internen Coaches und die Möglichkeit, den Coaching-Kunden einer Organisation spezifisches Coach-Know-how aus einer anderen Organisation sowie alternative Personen als Coach anbieten zu können.

Was ist zu bedenken bei der Implementation von internem Coaching?

- „Readyness“ der Organisation für Coaching
- Coaching-Kapazität
- Organisationsinterne Treiber für das Coaching
- Ansiedelung und Aufgabenbeschreibung der Coaches
- Zielgruppenbestimmung
- Zugangsrechte und –verfahren
- Bestimmung der Coaching-Ziele und –Themen
- Transparenz des Coaching-Prozesses
- Interferenzen mit anderen Angeboten
- Schnittstellen, interne Verrechnung
- Qualitätsstandards
- Evaluation

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *„Readyness“ der Organisation für Coaching*
  - Akzeptanz in der Organisation: Kann sie mit Vertraulichkeitsregeln und prozessorientierten Beratungsformen umgehen?
  - Ist die Organisation im Umgang mit personenbezogenen Beratungsformaten und entsprechenden Daten geübt?
  - Welche Faktoren sprechen für eine Akzeptanz des internen Coachings, welche dagegen?
  - Welche Meinungsführer sind zu gewinnen?
  - Gibt es für den Implementierungsprozess Managementunterstützung?
  - Gibt es eingeführte Karriere-Prozesse, an die Coaching andocken kann und sich so strategisch verankern kann?
- *Coaching-Kapazität*
  - Je nach Größer der Organisation, Zielsetzung und Nachfrageerwartung erfolgt die Entscheidung für einen full-time- oder part-time-Coach.
  - Welche Intensität und Durchdringung ist gewünscht?
  - Für wie viele potenzielle Klienten soll der Coach tätig sein können? In welcher Intensität und in welchen Zeitrahmen können/sollen Coachings stattfinden?
  - Welche Auslastung und Aufgabenentwicklung der Coaches ist zu erwarten? Sollen sie auch andere Aufgaben übernehmen, um ihre Utilisation aufrechtzuerhalten

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *Organisationsinterne Treiber für das Coaching*
  - Wird die Einführung von Coaching wird von zentralen oder dezentralen Organisationseinheiten betrieben?
  - Ist die Einführung strategiebasiert und wird durch eine Managementebene zur Erreichung strategischer Ziele vorangetrieben oder ist die Einführung initiativenbasiert und wird von Mitarbeitern mit Coaching-Hintergrund oder Coaching-Interesse betrieben.
- *Ansiedelung und Aufgabenbeschreibung der Coaches*
  - Sind die Coaches hauptberuflich als Coaches tätig oder bieten sie Coaching neben ihrem Hauptauftrag in der Organisation an?
  - Sind die Coaches in der HR/PE-Abteilung und/oder in anderen Fachbereichen bzw. Funktionseinheiten der Organisation tätig oder mehrfach zugeordnet (Matrix) oder in einer Stabsstelle tätig?
  - Sind die Coaches sind weiterqualifizierte Experten aus verschiedenen Organisationsbereichen?

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *Zielgruppenbestimmung*
  - Die Zielgruppenbestimmung des organisationsinternen Coachings kann weit oder eng gefasst sein
  - Wird Coaching nur Führungskräften oder nur dem Top-Management angeboten?
  - Wird Coaching wird nur bei bestimmten Herausforderungen bzw. Problemstellungen oder als Förderinstrument eingesetzt?
  - Wird Coaching hierarchie- und aufgabenunabhängig angeboten.
  - Bei welchen Anlässen gibt es das Recht, Coaching in Anspruch zu nehmen: ein Rollenwechsel, eine Aufgabenänderung, die Einführung anderer Arbeitsformen, die Unterstützung von Changeprozessen, die Begleitung in einem Förderprogramm, die Erhöhung der Produktivität oder Effektivität usw.
- *Zugangsrechte und –verfahren*
  - Wie ist der Zugang zum Coaching geregelt?
  - Darf jeder Coaching beanspruchen oder bestimmte Gruppen?
  - Ohne oder mit Absprache mit Vorgesetzten?
  - Muss der Vorgesetzte muss zustimmen?
  - Gibt er die Richtung vor?
  - Welche Instanz (z.B. HR/PE) reguliert den Coaching-Zugang?
  - Wie ist das Procedere: Vorgespräch, Motivationsklärung in Abstimmung mit Vorgesetzten, Leistungsblatterstellung, Freigabe durch den Vorgesetzten usw.?

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *Bestimmung der Coaching-Ziele und -Themen*
  - Bestimmt der Klient weitestgehend Ziele und Inhalte oder der Vorgesetzte, zu welchem unterschiedlichen Grade mit?
  - Werden Entwicklungsziele durch ein Assessment Center oder ein Development Center für das Coaching definiert?
  - Bestimmt die spezifische Situation des Mitarbeiters den Zweck, wie z.B. beim Onboarding oder beim Outplacement oder Aufstieg?
  - Wie sind Freiheitsgrade im Coaching bestimmt?
- *Transparenz des Coaching-Prozesses*
  - Auf welche Weise wird Coaching Teil des offiziellen Verständnisses der Organisation (Leitbild, Leitlinien zur Mitarbeiterförderung, Betriebsvereinbarungen oder Nebenabreden dazu)?
  - Wir wird die Coaching-Tätigkeit offiziell kommuniziert (Road Show, Broschüren, Informationsgespräche)?
  - Wird Coaching operativ begonnen und nicht explizit konzeptioniert und eingeführt?
  - Sind Verantwortlichkeiten und Kompetenzen definiert, Unterschiede zu anderen Angeboten und PE-Prozessen usw. beschrieben?
  - Ist die Dokumentation und Evaluation geregelt und beschrieben (Standard Operation Procedures) oder gibt es keine (beschriebenen) Standards zur Dokumentation und Evaluation?
  - Sind die Zugriffsrechte auf Informationen, Berichtspflichten und Regelungen zur Vertraulichkeit der Coaching-Inhalte explizit generell geregelt oder werden sie in jedem Einzelfall besprochen und bestimmt.

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *Interferenzen*
  - Wie verhält sich Coaching zu den anderen Angeboten der Personalentwicklung, zu Weiterbildung bzw. Training und zu Fördermaßnahmen in den Organisationsbereichen? Ähnlichkeiten existieren z.B. zu internen Entwicklungsangeboten wie Mentorship, Vorgesetzten-Coaching, Mediation usw.
  - Sind andere Organisationsbereiche mit Beratungs- und Entwicklungsthemen aktiv, und wie sind ggf. die Schnittstellen zu gestalten?
  - Wie soll das Verhältnis zu den Führungskräften gestaltet werden? Sind sie Auftraggeber mit spezifischen Vorgaben, soll es Feedback geben usw.?
  - Welche Wirkungen sind durch die hierarchische Einbindung des Coachs in der Organisation zu erwarten, welche Verabredungen sind zu treffen?
  - Welche Zuschreibungen, welcher Ruf sind je nach Anbindung des Coachs und des Coaching-Prozesses an eine Abteilung oder Stabsstelle zu erwarten?
- *Schnittstellen, interne Verrechnung*
  - Sind die Transferleistungen zwischen Abteilungen, wie z.B. Punktesysteme, Beratungsschecks für Klienten geregelt oder werden Coaching-Leistungen nicht ausdrücklich ökonomisch definiert und verrechnet?
  - Sollen die Berichtswege definiert oder undefiniert sein oder existieren sie nicht?

Leitfragen bei der Implementation von internem Coaching

- *Qualitätsstandard*
  - Sind die Standards der Ausbildung und der Qualifikation der Coaches festgelegt?
  - Sollen externe Coaching-Standards genutzt werden, z.B. in Anlehnung an Verbandsstandards oder an Standards von Ausbildungsinstituten, oder erfolgt das Coaching nach Maßgabe der Organisation selbst? Sollen interne Standards entwickelt werden?
- *Evaluation*
  - Wann ist das Coaching als erfolgreich zu bewerten?
  - Mit welcher Methode wird die Evaluation vorgenommen?
  - Welche Einführungszeit bis zur „Amortisation“ von Coaching wird veranschlagt?
  - Welche Phänomene zeigen an, dass Coaching nützt?
  - Sollen ökonomische Kennzahlen Anwendung finden? Wenn ja, wie wird die Bewertung vollzogen?
  - Wie soll die Performancemessung des Coachs bzgl. seiner Coaching-Leistung erfolgen oder wird die Performance des Coachs nicht evaluiert?

Supervision des CarePoints

- Reflexion von Beratungs- und Coachingfällen (z.B. Gegenübertragung, Risiken, merkwürdigen Phänomenen, ausbleibenden Veränderungen)
- Vermittlung von Coachingtechniken (z.B. Lösungsorientierte Fragetechniken)
- Konzeptionelle Diskussionen
- Reflexion und Begleitung der Entwicklung von Beratungs-/Coachingstandards
- Abwägung von Optionen und Reflexion mikropolitisch heikler Interventionen
- Reflexion der Rolle(nwahrnehmung) in komplexen Gemengelagen
- Reflexionen zur Absicherung der eigenen Position und Unabhängigkeit im Unternehmenskontext
- Reflexion und Verarbeitung von belastenden Situationen und Fällen