

Mitarbeiter coachen Mitarbeiter – das gibt es eigentlich nicht. Bei SAP aber ist es gang und gäbe. Der Software-Konzern hat mit seinem internen Coaching einen Prozess etabliert, der demokratischer nicht sein könnte: Ganz gleich, auf welcher Hierarchiestufe er steht – jeder geeignete Mitarbeiter darf eine Ausbildung zum Coach machen und SAP-Mitarbeiter coachen. Und jeder darf sich coachen lassen. Wie kann das auf höchstem Niveau funktionieren?

Preview: ▶ Acht Manager wollen mehr: Wie sich das interne Coaching bei SAP bottom-up entwickelt hat
 ▶ Internes Coaching = externes Coaching: Welche Messlatte SAP an das interne Coaching legt
 ▶ Klare Prozesse: Wie SAP die Qualität sicherstellt
 ▶ Triple win: Über den Dreifach-Nutzen einer aufwendigen Maßnahme
 ▶ Auswahl der Coachs: Wer darf eine Ausbildung absolvieren?
 ▶ Aufnahme in den Coach-Pool: Wann kommt man rein in die Coach-Datenbank?
 ▶ Demokratie pur: Wie jeder zum Coaching findet
 ▶ Evaluation: So kommt das Coaching an

■ Vieles im Leben entsteht aus Zufall oder aus einer glücklichen Fügung. So war es auch bei der SAP AG mit ihrem internen Coaching-Programm. Heute besitzt der Software-Konzern aus Walldorf einen Pool mit 65 internen Coachs. Und diese stemmen pro Jahr rund 200 Coachings von SAP-Mitarbeitern. Doch vor acht Jahren, als alles begann, war nichts davon geplant. Das Einzige, was es gab, waren acht Manager, die sich für das Thema Coaching interessierten.

Diese acht Manager kommen im Jahr 2003 zu einer Führungskräfte-Qualifizierung zusammen. Mit der Software-Entwicklung für das Banking vertreten sie einen jungen SAP-Bereich. Viele Projekte gibt es hier, und einige der Projektverantwortlichen haben rund 40 Mitarbeiter anzuleiten. Führungs-Know-how ist daher das, was von

ihnen mehr gefordert ist denn je. In Workshops, zu denen auch ein Seminar zum Thema „Manager als Coach“ gehört, sollen sie die entsprechenden Kompetenzen ausbauen. Das Erstaunliche bei den technisch orientierten Projektleitern: Das Coaching-Seminar zündet – und zwar ganz besonders. Die Manager wollen nicht nur Grundlagenwissen zum Coaching, sie wollen mehr. Genauer: Sie wollen ebenso professionell coachen können, wie es externe Coachs tun, die eine umfangreiche Coaching-Ausbildung absolviert haben.

Im Topmanagement findet sich ein Sponsor, der ein Ausbildungsprogramm finanziert. Und so entwickelt der SAP-Personalbereich zusammen mit einem Trainings- und Beratungsunternehmen, dem management forum wiesbaden, eine berufsbegleitende Coaching-Ausbildung, die zunächst intern durchgeführt wird. Die SAP-Manager starten in ein Programm, das sich über mehrere Monate und mehrere Module erstreckt und mit einer Prüfung abschließt. Nach der Hälfte der Ausbildung beginnen sie ihre ersten Coaching-Versuche. Sie vermitteln sich innerhalb der Gruppe erste Coachees und kommunizieren sehr offen, dass es die ersten Schritte in einem neuen Feld sind. Als Coach in Ausbildung bearbeiten sie die gemachten Erfahrungen im Seminar. Am Ende sind sie zertifizierte Coachs – und so begeistert, dass sich die

Ausbildung und die Coachings der neuen SAP-Coachs im Unternehmen herum-sprechen.

Novum im Coaching: Mitarbeiter coachen Mitarbeiter

Das vielfältige positive Feedback der Coachees führt dazu, dass auf der einen Seite immer mehr Mitarbeiter Interesse haben, einen internen Coach in Anspruch zu nehmen. Auf der anderen Seite wollen sich immer mehr Mitarbeiter zum Coach ausbilden lassen. So wird in den folgenden Jahren das Produkt „Internes Coaching“ bewusst langsam und behutsam in die Organisation eingeführt: 2004 lässt sich die nächste Gruppe von SAP-Managern zum Coach qualifizieren. Bis 2007 startet jedes Jahr eine neue Gruppe, ab 2008 sind es jedes Jahr vier bis fünf Teams. Inzwischen bestehen diese Gruppen nicht mehr nur aus Managern. Auch Mitarbeiter ohne jede Führungsverantwortung absolvieren mittlerweile die Coach-Ausbildung und werden hinterher als Coach im Unternehmen aktiv.

Das heißt: Von ganz unten bis hoch zur ersten Ebene unterhalb des Vorstands darf sich jeder ausbilden lassen. Vorausgesetzt, er hat das Go von seinem Chef. Und er bringt Berufs- wie Lebenserfahrung mit, er kennt sich bereits aus mit den Grundlagen der Gesprächsführung, des Konfliktmanagements,

der Präsentation und Moderation – und er betrachtet die Coach-Ausbildung nicht als nettes Job Enrichment, sondern ist mit ehrlichem Interesse bei der Sache.

Hohe Qualitätskriterien: Angehende Coaches durchlaufen zertifizierte Ausbildung

Ob der Kandidat die richtige Motivation und Einstellung hat, wird in einem Gespräch mit dem Program Management ermittelt, welches das interne Coaching bei SAP koordiniert. Acht Leute haben sich im Team des Program Managements zusammengefunden. Es sind neben Personalentwicklern eine Ombudsfrau sowie Vertreter aus dem Marketing und aus der IT. Sie alle achten darauf, dass das interne Coaching bei SAP hohen Qualitätsstandards entspricht. Die Auswahl der Kandidaten für die Ausbildung, die Aufnahme des Absolventen in den Coach-Pool, die Vermittlung eines Coaches an einen Coa-

chee, die Coachings selbst – all das ist klaren Regeln und strengen Qualitätskriterien unterstellt und wird vom Programm-Management überprüft (vgl. zu den Richtlinien den Kasten unten).

Das Monitoring gilt auch für die Auswahl des Ausbildungsinstitutes. Denn inzwischen durchlaufen die Teilnehmer nicht mehr eine eigens für sie konzipierte interne Ausbildung, sondern sie absolvieren externe Coach-Ausbildungen bei einem Institut ihrer Wahl. Grundlage für die Qualitätskriterien, denen die Ausbildung entsprechen muss, sind die Kriterien des Deutschen Bundesverbands Coaching (vgl. Servicekasten, S. 79). Wichtig ist vor allem:

- ▶ Die Ausbildung muss mindestens 150 Zeitstunden umfassen und sich auf mindestens 12, besser jedoch 18 Monate erstrecken.
- ▶ Sie muss mindestens schon dreimal durchgeführt worden sein und weiterhin mindestens einmal jährlich stattfinden.
- ▶ Und sie darf sich nicht auf *eine* Theorieschule beschränken, sondern muss eine theoretische, inhaltliche und methodische Vielfalt bieten.

Coaches im Coach-Pool von SAP haben somit unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen, die jedoch alle den gleichen Qualitätskriterien gerecht werden müssen. Ein wesentlicher Vorteil der Vielfalt verschiedener Ausbildungen ist die damit einhergehende Breite der Coaching-Kompetenzen im Coach-Pool.

Gewinn im Dreierpack: Die Vorteile des internen Coachings

Warum aber all diese Bemühungen? Wozu überhaupt ein internes Coaching? Lohnt sich das? Die Antwort von SAP lautet ganz klar: Ja!

Denn dadurch kann jeder Mitarbeiter in den Genuss von Coaching kommen und von dieser Maßnahme zum allseitigen Vorteil profitieren. Während die honorarpflichtigen Coachings externer Coaches nach wie vor primär der Zielgruppe der Topmanager vorbehalten ist, richten sich die kostenlosen Coachings der zum Coach ausgebildeten SAP-Mitarbeiter an Manager auf niedrigeren Hierarchiestufen, daneben an jeden Mitarbeiter, der Beratungsbedarf hat. Das heißt: Vor allem Mitarbeiter ohne Managementaufgaben sind mit ihren Anliegen nicht länger auf sich selbst gestellt bzw. auf die Hilfe ihrer Führungskraft angewiesen – sondern sie bekommen nun professionelle Beratung durch einen zertifizierten Coach.

Die internen Coaches unterstützen Mitarbeiter insbesondere in Fragen der Work-Life-Balance, der Karriereplanung, des Zeit- und Selbstmanagements, der Selbstklärung und der Eigenverantwortung. Zudem entschärfen sie schwierige Situationen und nehmen der Führungskraft des Coachees damit Arbeit ab.

Weitere Vorteile des internen Coachings: Es kommt zu einer bereichsübergreifenden Vernetzung von SAP-Mitarbeitern, da sich die ausgebildeten Coaches in ihrer Community regelmäßig treffen und austauschen. Die Kommunikation unter den Coaches ist wertschätzend, weniger fachlich und mehr auf den Menschen gerichtet, was sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. Und: Die Ausbildung zum Coach fördert das systemisch-konstruktivistische Denken. Sie gibt dem Mitarbeiter, der jetzt zusätzlich Coach ist, einen Motivationsschub und bringt ihn weiter.

Alles in allem lässt sich von einer Triple-win-Situation sprechen:

1. Das Unternehmen gewinnt, weil die Leistung des Mitarbeiters nach einem Coaching in der Regel zunimmt.
2. Der Coachee gewinnt, weil er sein Anliegen lösen konnte.
3. Und der Coach gewinnt, weil er neben seinen anderen Aufgaben im Unternehmen auch das tun kann, wofür sein Herz schlägt. Denn es zeigt sich: Coaches emp-

Richtlinien für das interne Coaching

Bei SAP verpflichten sich interne Coaches zur Einhaltung von Ethikrichtlinien. Sie bilden die Grundlage für alle Handlungen des Coaches und sind Bestandteil der bei SAP zusätzlich aufgestellten Qualitätsrichtlinien. Die wichtigsten Vorgaben im Auszug:

Coaching-Grundsätze

- ▶ **Transparenz und Arbeitsweise:** Die Coaches sind bereit und fachlich befähigt, ihre Arbeitsweise zu erklären und auch Teilschritte transparent zu machen. Die Arbeitsweise ist partnerschaftlich und so angelegt, dass die Coachees ihre Eigenständigkeit und Selbstverantwortung wahrnehmen können und sollen.
- ▶ **Ressourcen:** Der Coachee verfügt über alle Ressourcen, die er braucht, um sein Ziel zu erreichen. Wir fokussieren das Potenzial und nicht den Mangel.

Verantwortlichkeit

- ▶ **Abgrenzung:** Der Coach ist für seine persönliche Handlungsfähigkeit verantwortlich und lehnt Aufträge ab, die er nicht fachgerecht ausführen kann oder die gegen die Grundsätze dieser Ethikrichtlinien verstoßen.

Berufliche Kompetenz

- ▶ **Fachkompetenz:** Ein Coach verpflichtet sich, sein Fachwissen und seine Beratungskompetenz zum Wohlbefinden und im Interesse der Coachees zu nutzen. Seine Tätigkeit soll im Rahmen seiner Kompetenz stattfinden.
- ▶ **Soziale Kompetenz:** Ein Coach nutzt seine kommunikativen Fähigkeiten und Techniken zum Wohle des Coachees. Er verhält sich in seiner Rolle kongruent. Er hat einen erweiterten Verhaltensspielraum und berücksichtigt in seinem Vorgehen die Gesamtsituation des Coachees. Er achtet bei Veränderungsarbeiten auf das Gesamtsystem des Coachees.
- ▶ **Persönliche und emotionale Kompetenz:** Ein Coach hat Zugang zu seinen eigenen Ressourcen und Fähigkeiten und verfügt über Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation und Empathie. Er hat seine persönliche Biografie weitgehend aufgearbeitet oder befindet sich im Prozess dazu.
- ▶ **Weiterbildung:** Ein Coach verpflichtet sich zu regelmäßiger Weiterbildung, um seine Fachkenntnisse und Kompetenzen auf einem aktuellen Stand zu halten. Zudem verpflichtet er sich zu Selbstreflexion und Supervision.

finden ihre Nebentätigkeit weniger als Belastung, sondern schöpfen daraus Energie und Kraft.

Messlatte bei SAP: Internes Coaching muss ebenso gut sein wie externes

Von heute auf morgen ist internes Coaching indes nicht eingeführt (vgl. zur Implementierung den Kasten S. 78). Zumindest nicht, wenn man wie SAP die Messlatte hochhängt und festlegt: Weder bei der Definition des Coachings noch beim Anspruch an die Professionalität wird zwischen internem und externem Coaching unterschieden. Immer wenn Lösungen nicht mittels Wissen und Erfahrung herbeigeführt werden können, kann lösungsorientiertes Coaching das Mittel der Wahl sein. Coaching arbeitet mit den Ressourcen des Coachees und ist damit Hilfe zur Selbsthilfe. Es dient dazu, den Coachee zu befähigen, seine eigenen Ressourcen so zu mobilisieren, dass er nachhaltig das angestrebte Ziel erreicht – und das zu bewirken sollte im Coaching immer mit hoher Qualität angestrebt werden, ganz gleich, ob es sich um eine interne oder externe Dienstleistung handelt. Es darf schlichtweg keinen Unterschied ausmachen, ob jemand sich bei einem Anliegen, das in das Kompetenzfeld eines internen Coachs fällt, von einem externen Coach beraten lässt oder von einem internen SAP-Mitarbeiter.

Darum auch die genau definierten Prozesse, wer ab wann coachen darf. Und darum die Qualitätsstandards für jede Phase des internen Coaching-Programms. Für jeden Prozess-Abschnitt sind die Kriterien in einem mehrseitigen Papier niedergelegt, sodass jeder schwarz auf weiß sehen kann, worauf er sich einlässt und was von ihm erwartet wird.

Einen ersten Einblick erhalten an der Coach-Ausbildung interessierte Mitarbeiter auf regelmäßig stattfindenden Infoveranstaltungen, deren Termine sie im Intranet nachsehen können. Das schon erwähnte Gespräch mit einem Vertreter des Programms bildet dann die Basis für die Entscheidung: Ist der Kandidat für die Ausbildung geeignet oder nicht?



Die Autoren: Ralf Kronig ist Personalentwickler und Coach bei der SAP AG in Walldorf. Zusammen mit seinem Kollegen Klaus Grafe ist er verantwortlich für Auf- und Ausbau des internen Coachings bei SAP in Deutschland. 2010 erhielten er und Grafe eine Auszeichnung des DBVC: In der Kategorie Organisation wurde ihr Konzept mit dem zweiten Platz geehrt. Kontakt: ralf.kronig@sap.com

Wolfgang Schmidt ist Trainer, Berater, Coach und Coach-Ausbilder. Er leitet das Beratungs- und Trainingsunternehmen management forum wiesbaden. Von der ersten Stunde an hat er das interne Coaching bei SAP begleitet und SAP-Mitarbeiter zu Coachs ausgebildet. Kontakt: wolfgang.schmidt@mafowi.de

Zeit-Invest: Coaching verlangt zwei Arbeitsstunden pro Woche

Unabdingbar ist natürlich das zuvor eingeholte Einverständnis des Vorgesetzten. Schließlich ist er in der Regel derjenige, der die Ausbildung finanziert, das heißt: Die Kosten gehen auf das Konto seines Bereichs. Der Vorgesetzte darf nichts dagegen haben, dass sich sein Mitarbeiter für die Präsenztage der Coach-Ausbildung von der Arbeit freistellen lässt. Und er muss damit einver-

standen sein, dass der Mitarbeiter später einen Teil seiner Arbeitszeit für das interne Coaching aufwendet. Das Investment ist nicht völlig belanglos: Rund drei Coaching-Fälle betreut ein SAP-Coach pro Jahr, Tendenz steigend. Insgesamt ist er mit fünf Prozent seiner Arbeitszeit, also ca. zwei Stunden in der Woche, als Coach aktiv – wobei Supervision und Engagement in der Coach Community bereits eingerechnet sind.

Hat der Kandidat grünes Licht, darf er selbst entscheiden, wo er sich ausbilden lässt. Fünf Ausbilder stehen in der Empfehlungsliste von SAP, wählbar ist aber auch ein nicht gelistetes Institut. Wichtig ist nur, dass die Ausbildung den Qualitätskriterien von SAP entspricht. Tut sie das nicht, wird der Kandidat später nicht in den Coachpool aufgenommen. Automatisch gelangt ohnehin



**Schouten Co-Activity –
Ihr Experte für ICF-akkreditiertes Coach-Training**



Co-Active Coaching®
**Organization & Relationship
Systems Coaching™**

Schouten Co-Activity GmbH
www.co-activity.de | info@co-activity.de | Tel.: 0911 - 2001 8911



Odenwald-Institut
der Karl Kübel Stiftung

Kompetenz und Lebensqualität

Seminare, Weiterbildungen für Unternehmen und Fachkräfte

- Coaching (zertifiziert) - systemisch - NLP - Transaktionsanalyse
- Konfliktmanagement & Mediation
- Stress- und Selbstmanagement
- Maßgeschneiderte Angebote
- Organisationsentwicklung
- Systemische Prozessbegleitung & Projektmanagement



Odenwald-Institut
Seminare, Aus- und Weiterbildungen für Beruf, Familie und Persönlichkeit
Tromm 25 • 69483 Wald-Michelbach • Tel. 06207 605-0 • info@odenwaldinstitut.de
www.odewaldinstitut.de

keiner der Coachs in den Pool. Vielmehr führen zwei Vertreter des Program Management mit jedem Anwärter ein Onboarding-Gespräch. Zusätzlich zur formalen Prüfung der Ausbildung wird hier gecheckt: Besitzt der Coach die nötigen fachlichen, emotionalen und persönlichen Kompetenzen (vgl. dazu den Kasten S. 76)? Deckt sich sein Coaching-Verständnis mit dem von SAP? Nur dann kommt er in den Coachpool – mit der Maßgabe, sein Profil in der für alle sichtbaren Datenbank stets aktuell zu halten und zu pflegen.

Coachs müssen insbesondere ihre Weiterbildungen in die Datenbank eintragen. Zur ständigen Fortbildung sind sie nach den SAP-Richtlinien angehalten – und das Unternehmen unterstützt sie hier mit einigen Angeboten.

So bekommen die Coachs die Möglichkeit, im Rahmen von Coach-the-Coach-Weiterbildungen aktuelle Fälle zu reflektieren. An insgesamt drei Tagen pro Jahr können sie eigene Anliegen einbringen und neue Tools ausprobieren. Diese Reflexion wird unterstützt durch kollegiales Feedback und hilft bei der Weiterentwicklung des eigenen

Coaching-Ansatzes und der Coaching-Kompetenz. Ebenso sind Arbeitskreise entstanden sowohl zu methodischen Ansätzen wie der Aufstellungsarbeit als auch zu inhaltlichen Themen wie Work-Life-Balance. Ein Newsletter von SAP informiert die Coachs regelmäßig über neue Tools und Veranstaltungen zum Coaching, schaut jedoch thematisch auch über den Tellerrand hinaus. Zudem findet einmal im Jahr ein Coaching Day mit Vorträgen und Workshops statt.

Demokratisches Tool: Jeder darf sich coachen lassen

Die Anbahnung eines Coachings vollzieht sich ebenso demokratisch wie die Anbahnung der Ausbildung für einen Ausbildungsinteressenten: Egal, auf welcher Hierarchiestufe ein Mitarbeiter steht und welchen Status er hat – verspürt er einen Coaching-Bedarf, wendet er sich mit seinem Anliegen an das Program Management. Dieses empfiehlt ihm drei Coachs. Der Kandidat entscheidet, mit welchem Coach er Kontakt aufnehmen will. Es erfolgen ein Kennenlerngespräch und, wenn danach nichts im Wege steht, ein

Internes Coaching einführen – So gelingt's

Sechs wichtige Punkte bei der Implementierung internen Coachings sind:

1. Analyse der Bedarfe und Potenziale: Ohne klare Themen und Ziele und ohne geeignete Kandidaten hat der Aufbau eines Coachpools keinen Sinn. Gute Gründe, einen Pool mit internen Coachs aufzubauen, haben Sie, wenn Sie z.B. folgende Themen der Mitarbeiter angehen wollen: Karriereplanung, Work-Life-Balance, Selbstmanagement.

2. Klare Definition des internen Coachings: Internes Coaching ist nicht zu verwechseln mit dem Begriff der kollegialen Beratung. Internes Coaching ist ein eigenständiges professionelles Instrument. Fragen Sie sich: Wie definieren Sie Coaching für sich? Und: Wollen Sie das interne Coaching dem externen Coaching in puncto Qualität in jeder Hinsicht gleichstellen?

3. Überzeugung des Topmanagements: Ein strategisch agierender HR-Bereich muss dem Management die Möglichkeiten und Grenzen eines Pools an internen Coachs verdeutlichen. Dies hilft zu klären: Welche Aufgaben, Themen und Zielgruppen sind Sache der internen Coachs? Und wo springen externe Coachs ein?

4. Information der Führungskräfte und Mitarbeiter: Führungskräfte wie Mitarbeiter wissen oft nicht genau, was Coaching ist und leisten kann. Hier müssen Sie mit klaren Definitionen helfen – und auch klarmachen: Führungskräfteentwicklung und Coaching sind eng verzahnt. Und: Interne Coachs ersetzen keine Führungskräfte – sie können diese aber in hohem Maße unterstützen, wenn die Führungskraft mit einem Mitarbeiter etwas klären möchte, bislang aber nicht klären konnte.

5. Großzügiges Zeitfenster für die Implementierung: Der Aufbau eines qualifizierten Coachingpools braucht Zeit. Allein die Ausbildung eines Coachs benötigt im Durchschnitt 12 bis 18 Monate. Ebenso braucht es Zeit, Vorgehensweisen und Richtlinien für alle Prozesse des internen Coachings zu definieren: Welcher Kandidat kommt über welches Prüfverfahren tatsächlich in den Coachpool? Wie erfolgt das Matching zwischen Coach und Coachee? Welchen Anforderungen muss das Coaching standhalten? Wie soll der Coaching-Erfolg kontrolliert werden? Etc.

6. Sicherstellen der Qualität: Auch interne Coachs sollten eine zertifizierte Ausbildung haben und sich in Abständen einer Supervision unterziehen. Zudem sollten sich die Coachs regelmäßig untereinander treffen, voneinander lernen und sich fortbilden.



- ▶ Coaching
- ▶ Organisationen gestalten
- ▶ Human Resources
- ▶ Professionell-Persönliche Entwicklung
- ▶ Trainerqualifizierung

Als Coach begleiten Sie Ihre Klienten auf dem Weg ihrer beruflichen Entwicklung. Bei Professio bedeutet Coaching eine personenbezogene Beratung für Menschen in der Arbeitswelt, bei der es das Ziel ist, dass der Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt.

Sie lernen als Coach zielorientiert, spezifisch und systemisch unter dem Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren.

Wir vermitteln:

- ▶ Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person (Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation (Transaktionsanalyse und die Erkenntnisse von Watzlawick).
- ▶ Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der Rollentheorie.
- ▶ Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und Feedback für gegenseitige Beratung).

Unser Qualifizierungsangebot im Bereich Coaching:

Coaching I

29.09.2011 – 10.03.2012
(5 Module à 3 Tage) im Raum Mannheim

02.05.2012 – 12.12.2012
(5 Module à 3 Tage) im Raum München

Coaching II

19.10.2011 – 22.06.2012
(5 Module à 3 Tage) im Raum Stuttgart

Der Besuch beider Curricula ist eine anerkannte Weiterbildung vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

PROFESSIO GmbH
Akademie für den Bereich
Humanressourcen
Am Bocksberg 80 | 91522 Ansbach
Tel. 0981-4663690 | Fax: 0981-63564
office@professio.de
www.professio.de

Service

Literaturtipp

▶ **Andreas Steiner: Coaching organisieren – Coaching per Wertmarke.** managerSeminare 77, Juni 2004, www.managerSeminare.de/MS77AR05

Wie stellt man Coaching im Unternehmen auf eine professionelle Basis? Wie sorgt man für einen einheitlichen Standard? Und was ist zu tun, damit Führungskräfte ihre Entwicklung eigenständig in die Hand nehmen – und von selbst einen Coach finden, der zu ihnen und zum Unternehmen passt? Diese Fragen beantwortete die Pfeleiderer AG mit dem Coaching Book, einem innovativen Konzept zur Organisation von Coaching im Unternehmen. Der Artikel gibt detailliert Einblick.

Video

▶ Unter www.managerseminare.tv/Video/Coaching-Preis-auf-DGFP-Kongress-verliehen,394 gibt es ein fünfminütiges Video zur Verleihung des Coaching-Preises vom DBVC im Sommer 2010. Darin u.a. zu sehen: SAP-Personalentwickler Klaus Grafe mit Statements zum internen Coaching bei SAP. Ebenfalls vorgestellt: die Gewinnerin des Preises, Annelie Eichhorn, die für die Uniklinik Frankfurt einen Coachpool aufgebaut hat.

Linktipp

▶ www.dbvc.de/cms/index.php?id=371

Die Qualitätskriterien, die der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) an Coaching-Ausbildungen anlegt und an denen sich der Softwarekonzern SAP orientiert.

Auftragsgespräch – wobei der Coach entscheidet, ob er hierzu die Führungskraft des Coachees hinzuzieht und/oder jemand aus dem Program Management dabei sein soll.

Generell gilt also: Mitarbeiter müssen sich ein Coaching nicht erst von ihren Vorgesetzten genehmigen lassen. Unter Umständen weiß der Chef gar nichts von dem Coaching. Mit anderen Worten: Niemand außer Coach und Coachee erfährt, wer einen Coaching-Prozess durchführt. Es sei denn, es ist mit dem eigenen Manager abgesprochen. Dann ist dieser auch als Auftraggeber informiert, bekommt jedoch nichts über die Inhalte des Coachings zu hören. Ein weiterer ethischer Grundsatz neben dem der Anonymität, der Vertraulichkeit und der Verschwiegenheit ist das Gebot der Freiwilligkeit. Das heißt: Der Coachee kann ein Coaching ablehnen, ohne negative Folgen befürchten zu müssen. Und er kann ohne Angabe von Gründen jederzeit aus einem laufenden Prozess aussteigen.

Evaluation: Verhaltensänderung in drei von vier Fällen

Die bisherige Erfahrung zeigt: Das Konzept geht auf. Im Jahr 2009 wurde eine Diplomarbeit über das interne Coaching-Programm bei SAP erstellt, die zutage förderte: Coachees, Coachs und Auftraggeber sind mit dem internen Coaching sehr zufrieden. Nahezu jeder von ihnen würde die Maßnah-

me weiterempfehlen. Fast 90 Prozent sind mit der Gestaltung ihres Coaching-Prozesses zufrieden. Und auch die Prozess-Ergebnisse lassen sich sehen: Fast 90 Prozent der Befragten beobachten nach dem Coaching eine Veränderung auf kognitiver Ebene, 74 Prozent sehen sogar eine Verhaltensänderung. All das lässt den Schluss zu, dass die Erfolgsquote des internen Coachings dem Erfolg des externen Coachings gleichkommt. Anders gesagt: Ausgebildete SAP-Mitarbeiter arbeiten in ihren konkreten Fällen genauso erfolgreich wie Coachs vom freien Markt.

In Anbetracht der wachsenden Popularität und Unterstützung des Coaching-Programms innerhalb der Organisation und der stetigen Verzahnung mit weiteren Personalentwicklungsprogrammen wird sich das Thema internes Coaching bei SAP weiter ausweiten. Kernthemen für die Weiterentwicklung des Programms sind dabei: Externe Supervision der Coachees, Mentor-Partnerschaften und die Evaluation von Wirksamkeit und Nutzen. Zudem sollen in Zukunft durch ein globales Coaching-Netzwerk SAP-Kollegen weltweit vom internen Coaching profitieren. Internes Coaching stellt für die SAP in Deutschland somit keine Modeerscheinung dar. Es ist zu einem etablierten Standard moderner Personalarbeit geworden.

Ralf Kronig, Wolfgang Schmidt ■