

Fallstudie

## **Das Julius Bär Coaching Center**

Monique Bär, Christine Böckelmann

# 1

## Ein Kurzportrait

Vom Familienunternehmen zur börsenkotierten AG

Der Grundstein der heutigen Julius Bär Gruppe wurde im Jahre 1890 gelegt. Damals wurde das Bankhaus Julius Bär als kleines Familienunternehmen gegründet. Dank stetem Wachstum wurde das Unternehmen 1974 in eine AG umgewandelt und 1980 börsenkotiert. Aus der Privatbank wurde eine Publikumsgesellschaft, wobei der Einfluss der Familie Bär bis heute groß geblieben ist. Das Innehaben operativ führender Funktionen bereits in der vierten Generation sowie die Beteiligung und das Engagement der Familie prägen die Unternehmenskultur wesentlich mit.

Heute konzentriert sich die Julius Bär Gruppe auf die Vermögensverwaltung für private und institutionelle Anleger. Ergänzende Dienstleistungen werden im Brokerage sowie im Wertschriften- und Devisenhandel angeboten. Neben dem Hauptsitz in Zürich ist die Gruppe heute unter anderem in den Finanzzentren Genf, Frankfurt, London, Paris, Mailand, Madrid und New York vertreten.

Starkes Personalwachstum

Von 1995–2000 wuchs das Unternehmen besonders stark. In dieser Zeit verdoppelten sich die betreuten Kundenvermögen, und die Zahl der Mitarbeitenden erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 1500 auf weltweit rund 2400. Diesem starken Personalwachstum lagen mindestens zwei Faktoren zugrunde: Im Rahmen der Börsenboomjahre wuchs einerseits das Kerngeschäft sehr stark, andererseits wurde in neue Geschäftsfelder expandiert. Damit verbunden wurden vor allem im Ausland verschiedene neue Standorte erschlossen. Auch in Zürich – dem Hauptsitz, wo früher eine Mehrheit der Mitarbeitenden praktisch unter einem Dach tätig war – ist Julius Bär heute auf mehrere Standorte verteilt, was eine spartenübergreifende Zusammenarbeit und persönliche Kommunikation teilweise erschwert.

Formulierung einer neuen Unternehmenskultur: Professional, Servant and Family Leadership

Die expansive Entwicklung hatte einen nachhaltigen Einfluss auf die Struktur und Kultur der Julius Bär Gruppe. Das enorme Wachstum war nur möglich, indem sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedensten Unternehmen mit unterschiedlichsten Kulturen rekrutiert wurden, was eine enorme Integrationsleistung erforderlich machte. Dies führte dazu, dass Mitte der neunziger Jahre eine neue Unternehmenskultur formuliert wurde, die auf den drei Säulen „Professional, Servant and Family Leadership“ sowie dem Gedanken einer starken Gemeinschaft basierte. Sie sollte die Grundlage bilden, um die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen zu meistern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Ausgangslage für die Julius Bär Gruppe im Jahre 2000 folgendermaßen präsentierte:

Zusammenfassung

- Veränderte Rahmenbedingungen, neue Geschäftsfelder und Ausrichtungen führten zu vielen Umstrukturierungen.
- Die rasch gestiegene Mitarbeiterzahl mit unterschiedlichsten Kommunikationskulturen und Arbeitsstilen erforderte eine enorme Integrationsleistung.
- Verschiedene Führungsstile sowie der Generationenwechsel der operativ tätigen Familienmitglieder führten zu Verunsicherungen und Unklarheiten bei den Mitarbeitenden.
- Eine neue Unternehmenskultur war postuliert. Sie war jedoch noch nicht mit Leben gefüllt.

## 2

### Wie die Coachingidee entstanden ist

Um die neu formulierte Unternehmenskultur zum konkret gelebten Alltag werden zu lassen, wurden zunächst ein Gesamtausbildungskonzept erstellt und neue Führungsgrundsätze definiert. Es war klar, dass bei den Mitarbeitenden in Bezug auf diese Grundsätze ein „Shared Understanding“ erzielt werden musste. Um dies zu erreichen, entstand die Idee einer Seminarweiterbildung in den Bereichen Selbstreflexion, Selbstmanagement, Soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz. Die Ausbildungserfahrung wollte man einem verhältnismäßig breiten Kreis zugänglich machen, d.h. es sollten alle Führungskräfte von den Vizedirektoren an aufwärts daran teilnehmen können. Das Seminar war als Initialschritt gedacht. In einer zweiten Phase sollte der Transfer in die Führungspraxis begleitet werden.

Gesamtausbildungskonzept und neue Führungsgrundsätze

In Zusammenarbeit mit dem International Institute for Management and Development (IMD) in Lausanne wurde ein speziell auf die Julius Bär Gruppe zugeschnittenes sechstägiges Leadership-Seminar entwickelt. Dieses wurde in den Jahren 2000 und 2001 von etwa fünfhundert Führungskräften durchlaufen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden während des Seminars zusätzlich in Gruppen- und Einzelcoachings betreut.

Seminar-Weiterbildung für Führungskräfte

## Transfer in die Praxis durch Coaching

Nun stellte sich die Frage, wie der Transfer in die Führungspraxis angegangen werden konnte. Die Vorgaben waren klar, ging es doch darum, die Eigenverantwortung aller zu steigern, individuelle Fähigkeiten zu fördern und eine offene Kommunikationskultur zu unterstützen. Die Wahl fiel auf Coaching – doch weshalb? Unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Coaching sind Eigenmotivation, Eigenverantwortung und Selbstorganisation, und genau diese Qualitäten sind Grundpfeiler der angestrebten Unternehmenskultur. Coaching kann als wirksames Instrument der Personalentwicklung eingesetzt werden. Coaching ist eine maßgeschneiderte, partnerschaftlich gestaltete, zielorientierte Maßnahme, die auch hilft, eine Feedbackkultur zu etablieren. Coaching setzt ein bestimmtes Führungsverständnis und Menschenbild voraus und zielt auf eine Kultur der Transparenz, der Kommunikation und der Entwicklungsorientierung.

Weiter sprachen auch zeitliche und finanzielle Aspekte für den Einsatz von Coaching. Im Vergleich zu Seminaren ist ein Coaching kostengünstig, ist transferorientiert, kann punktuell und effizient eingesetzt werden und erfordert nur kurze Absenzen am Arbeitsplatz.

## Ziele des Coachingangebotes

Mit dem Coachingangebot wurden verschiedene Ziele verbunden. Auf der Ebene der *Gesamtunternehmung* waren dies:

- Bewältigung und Steuerung des Wandels,
- Verbesserung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation,
- Förderung des „Servant and Professional Leadership“-Gedankens innerhalb der Gruppe,
- Gewährleistung von Vertiefung, Transfer und somit Nachhaltigkeit der IMD Leadership Seminare.

Auf der Ebene der *Ausbildung* und des *Personaldienstes* waren es:

- Förderung des Transfers bestehender Weiterbildungselemente in die Praxis,
- Vernetzung und optimierte Nutzung bestehender Gefäße des Personaldienstes,
- Unterstützung des Personaldienstes bei ihren Personalentwicklungsaufgaben,
- ein näheres Zusammenführen von Ausbildung und Personaldienst, um Synergien zu erzielen.

Für die *Mitarbeitenden* wollte man:

- individuelle Weiterbildung und Entwicklung ermöglichen,
- Nachhaltigkeit im Transfer erzeugen,
- Eigenverantwortung und eine Fehler- und Feedbackkultur fördern,
- Unterstützung im Umgang mit Belastungssituationen gewährleisten,
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle bieten, die intrinsisch motiviert sind.

Als Nebenziele des Coachingangebotes erhoffte man sich eine Verbesserung des Arbeitsklimas und somit eine möglicherweise höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmung. Ferner sollte diese Dienstleistung mithelfen, die Fluktuationsrate zu reduzieren und das Image zu verbessern.

Aufgrund dieser Überlegungen wurde innert kurzer Zeit das Julius Bär Coaching Center (JBCC) konzipiert. Die Projektidee wurde vom Verwaltungsratspräsidenten begrüßt und unterstützt. Eine mit dem Unternehmen vertraute und verbundene externe Person, die seit geraumer Zeit im Coachingbereich tätig ist, wurde beauftragt ein Konzept zu erarbeiten. Sie erstellte dies in enger Zusammenarbeit mit den Ausbildungsverantwortlichen sowie mit den Verantwortlichen des Personaldienstes des Standortes Zürich (vgl. Abbildung 27, S. 253).

### 3 Anforderungen an Coaching als Element der Julius Bär Personalentwicklung

#### 3.1 Was soll unter Coaching verstanden werden?

Da die Heterogenität der theoretischen Ansätze im Bereich des Coachings groß ist, kommt ein Unternehmen nicht darum herum, für sich zu klären, wie das eigene Coachingverständnis aussieht.

Klärung des  
Coachingverständnisses

Coaching will ein Element der Personalentwicklung des Unternehmens sein. Damit stellt sich zunächst die Frage, was unter dem Begriff des *Personals* verstanden wird: Neben der Haltung, dass es hier um die Menschen „ohne Ansehen der Person“ geht (NEUBERGER 1994), d.h. „nur“ um diejenigen Aspekte, welche für die Arbeitstätigkeit im Unternehmen ein-

Personal vs.  
Persönlichkeit

gesetzt werden, gibt es durchaus auch die Ansicht, dass es hier eigentlich um die *Persönlichkeit* der Mitarbeitenden geht, da diese in Dienstleistungsbetrieben der wesentliche Schlüssel zum Unternehmenserfolg darstellt (BECK & SCHWARZ 1997). Ein Praxisbericht ist kaum der Ort, sich auf eine theoretische Diskussion darüber einzulassen, welche Haltung hier die adäquatere sei. Ohne große Unsicherheit kann jedoch behauptet werden, dass Angebote der Personalentwicklung in einem Spannungsfeld stehen zwischen dem Anliegen des Unternehmens, sein *Personal* entwickeln zu wollen und der z.T. implizit unterstellten Intention, damit auf die Entwicklung der *Persönlichkeit* der Mitarbeitenden zu zielen. Dieses Spannungsfeld trifft für Coaching im besonderen Maße zu, steht es doch zum einen in der Nähe psychosozialer Beratungsformen, bei welchen die Persönlichkeit im Zentrum steht, und ist zum anderen gleichzeitig ein betriebliches Instrument zur Förderung von Führungskräften, wodurch der Personalaspekt, d.h. die Anliegen des Unternehmens, fokussiert werden. Weiter muss angemerkt werden, dass Coaching zwar in der Nähe psychosozialer Beratungsformen steht, ein Unternehmen sich dadurch jedoch nicht das Recht herausnehmen darf, *primär* auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden abzielen, da dies in Bezug auf sein Personal im Grunde genommen übergriffig ist (einmal abgesehen davon, dass es auch unternehmerisch betrachtet kaum haltbar ist).

Die Tatsache, dass Persönlichkeitsförderung nicht die Aufgabe eines Unternehmens ist, obwohl sich Persönlichkeitsförderung zumeist positiv für das Unternehmen auswirkt und Personalförderung nicht betrieben werden kann, ohne die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, ist in der Praxis ein interessantes Spannungsfeld. Dies soll im Folgenden anhand von Themenfeldern deutlich gemacht werden, welche für das Julius Bär Coaching Center (JBCC) bearbeitet werden mussten:

- Top-down vorgegebene vs. freiwillige Coachings (vgl. Abschnitt 3.2)
- Schweigepflicht vs. Offenheit (vgl. Abschnitt 3.3)
- Themenwahl für Coachings (vgl. Abschnitt 3.4)
- Kundenkreis (vgl. Abschnitt 3.5)
- Unternehmensinterne vs. unternehmensexterne Beraterinnen und Beratern, einzelne Coaches vs. institutionalisierte Coachinggruppe (vgl. Abschnitt 3.6)

## 3.2

### Top-down vorgegebene vs. freiwillige Coachings

Wenn es bei Coachings um Anliegen des Unternehmens in Bezug auf sein Personal geht, dann sollten Coachings auch top-down vorgegeben werden können. Coaching ist jedoch eine *Beratungsform* und damit vom Ansatz her (wie andere Beratungsformen auch) als grundsätzlich freiwillig zu betrachten. Damit lässt sich die Frage stellen, ob ein top-down vorgegebenes Coaching überhaupt ein Coaching sein kann.

Coaching als freiwillige  
Beratung und als  
Führungsinstrument

Hinter der Freiwilligkeit als Grundlage von Beratung steht die anthropologische These, dass sich jeder Mensch letztlich selbst entwickeln muss. Und: Entwickeln *wollen* muss sich jeder ebenfalls selbst (auch was die Fähigkeiten betrifft, die jemand in seine Profession einbringt). Entwicklung kann nicht von jemandem gegeben und nicht angeordnet werden, sie ist selber zu erarbeiten. Sicher gibt es die Möglichkeit, Entwicklungen anzustoßen resp. zu Coachingprozessen zu motivieren (z. B. mit der Aussicht auf betriebliche Karrierechancen). Hierzu ist anzumerken, dass zu starke Motivierungsmaßnahmen zu einem Problem führen, welches nicht erst seit SPRENGER (2000) bekannt ist und sich in der Formel „alle Motivation ist keine Motivation“ ausdrücken lässt (vgl. BECKER 1998). Anders formuliert: Extrinsisch motivierte Handlungen führen kaum zu überdauernden Veränderungen, da sie schließlich nur noch beim Vorliegen der externen Verstärker ausgeführt werden und nicht aus Eigenmotivation. Idealerweise finden Coachings daher selbstinitiiert statt. Ist damit Coaching als unternehmerisches Instrument der Führungsentwicklung letztlich eine Fiktion?

Entwicklung als  
persönlicher Prozess

Grenzen der Motivation

Für die Konzipierung des Julius Bär Coaching Centers waren in Bezug auf diese Problemlage folgende Überlegungen handlungsleitend: Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass ein Coaching freiwillig in Anspruch genommen wird und niemand zu einem Coaching gezwungen werden kann. Ein instrumentelles Coaching top-down kann nicht angemessen sein und ist aus Gründen der Motivationslage vermutlich auch nicht sehr wirkungsvoll. Es ist jedoch klar, dass diese Freiwilligkeit keine „reine Freiheit“ sein kann. Mitarbeitende sind erwerbswirtschaftlich von ihrem Arbeitgeber abhängig und werden sich dadurch unter Umständen mit Dingen einverstanden erklären, die sie eigentlich gar nicht möchten, um sich innerhalb des Unternehmens nicht in Schwierigkeiten zu bringen oder sich Aufstiegschancen zu verbauen. Freiwilligkeit ist für ein Coachingangebot also eine Art idealtypische Voraussetzung. Um sich dieser anzunähern, ist es wichtig, entsprechende Aufklärungsarbeit zu leisten, indem Beraterinnen und Berater Vorgesetzte auf das Thema aufmerksam machen.

Coaching ist grundsätzlich  
freiwillig

Ratsuchende:

- Besucher
- Klagende
- Kunden

Im Alltag wird es so sein, dass auch mit nicht ganz freiwilligen Kundinnen und Kunden gerechnet werden muss. Ein Coaching Center, welches einen Versorgungsauftrag des Unternehmens hat, kann es sich kaum leisten, Mitarbeitende als Kunden abzuweisen, bei welchen sich herausstellt, dass sie nicht ganz freiwillig kommen (dies kann sich allenfalls ein privates externes Beratungsunternehmen erlauben). Gemäß Ansatzpunkten von DE SHAZER (1988) können Ratsuchende jedoch in einer Art Gedankenfigur in die drei Gruppen „Besucher“, „Klagende“ und „Kunden“ eingeteilt werden, womit sich ein Weg öffnet, wie auch mit nicht ganz freiwilligen Kundinnen und Kunden ein Coaching durchgeführt werden kann:

- *Besucher* sind Menschen, die in eine Beratung geschickt werden und daher nicht ganz freiwillig anwesend sind. Sie formulieren weder konkrete Probleme noch Ziele. Als Folge davon erhält der Berater oder die Beraterin keinen eigentlichen Auftrag. Eine Beratungsstrategie ist hier die Metakommunikation über mögliche Probleme, Ziele und Aufträge Dritter. Als Beispiele: Wer kam warum auf die Idee, dass Sie etwas von mir wollen sollen? Haben Sie eine Idee, warum Herr oder Frau XY möchte, dass wir miteinander ins Gespräch kommen? Wenn wir jetzt einmal unterstellen, dass er/sie es wirklich gut meint, was könnten wir dann zusammen Sinnvolles tun, damit es Ihnen tatsächlich gut geht? Wenn Sie den Umstand, dass Sie jetzt schon einmal hier sind, für ein eigenes Anliegen nutzen wollten, was könnte das am ehesten sein? (Vgl. dazu BAMBERGER 1999).
- *Kläger* kommen zwar häufig freiwillig in die Beratung, sie verorten den Ansatzpunkt für mögliche Entwicklungen jedoch nicht bei sich selber, sondern in ihrem Umfeld. Entsprechend formulieren sie zwar konkrete Probleme, jedoch keine Ziele, zu deren Erreichung sie selbst etwas beitragen könnten. So erhält der Berater oder die Beraterin oftmals keinen Auftrag oder einen solchen, der andere Menschen oder strukturelle Gegebenheiten verändern soll. Als Strategie schlägt DE SHAZER hier vor, zuzuhören und beim Erarbeiten von Lösungen zurückhaltend zu sein, die Klienten anzuerkennen und zu würdigen sowie Beobachtungsfragen zu stellen (z.B.: Was soll sich an Ihrer Situation auf keinen Fall verändern?).
- *Kunden* sprechen konkrete Probleme an und formulieren Ziele, zu deren Erreichung sie gerne etwas beitragen möchten. Die Beraterin oder der Berater erhält damit einen Auftrag.



Neben nicht ganz freiwilligen Kundinnen und Kunden wird es auch die umgekehrte Situation geben, welche dann so aussieht, dass ein Mitarbeiter ein Coaching möchte, der Vorgesetzte dazu jedoch keine Einwilligung gibt. Wenn die Gründe für eine Ablehnung für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter nicht nachvollziehbar und akzeptabel sind, dürfte sich hinter einer solchen Situationen potenziell ein Konflikt verbergen. Weiter kann es sein, dass eine Mitarbeiterin sich nicht getraut, ein Thema bei den Vorgesetzten anzusprechen und daher auch keine Unterstützung erhält. Für beide Situationen ist es wichtig, eine *zeitlich begrenzte* Möglichkeit für die anonyme Inanspruchnahme einer Beratung zu bieten, welche primär der Situationsklärung dient. Ein Berater oder eine Beraterin übernimmt hier eine Triagefunktion, indem er den Ratsuchenden dabei unterstützt, die nächsten Schritte anzugehen. Coachings, welche sich allenfalls später ergeben (sei es für den Vorgesetzten oder für den Mitarbeitenden), sollten nicht von der gleichen Beraterin oder dem gleichen Berater übernommen werden, da dies mit einer vorgängig neutralen Triagefunktion kaum wirklich vereinbar sein dürfte.

Anonyme Kurzzeit-  
beratung

Soweit einige Überlegungen zum Thema top-down vorgegebene vs. freiwillige Coachings. Für das Julius Bär Coaching Center haben sich daraus folgende konzeptuelle Grundlagen ergeben:

Konzeptuelle Grundlagen

- Da es sich bei Coaching um eine Beratungsform handelt und Entwicklungsprozesse nicht vorgegeben werden können, ist Coaching ein grundsätzlich freiwilliges Element der Personalentwicklung. Entsprechend soll Coaching auch nicht als extrinsischer Motivator für Führungskräfte missbraucht werden. Ziel sind selbstinitiierte Beratungsprozesse.
- Der Aufklärungsarbeit bei den Vorgesetzten muss in Bezug auf diese Grundthese ein besonderes Gewicht beigemessen werden.
- Freiwilligkeit heißt nicht, dass nicht auch top-down zu Coachings motiviert werden soll. Ein Motivationsdruck steht jedoch in der Gefahr, zu Anpassungsleistungen von Mitarbeitenden zu führen, welche nichts mehr mit Freiwilligkeit zu tun haben. Entsprechend sorgfältig ist damit umzugehen.
- Wenn Mitarbeitende als nicht ganz freiwillige Kundinnen und Kunden ins Coaching kommen, werden sie als „Besucher“ oder „Kläger“ betrachtet. Damit können sich Wege öffnen, die Situation für Entwicklungsprozesse fruchtbar zu machen.

- Mitarbeitende, welche aus irgendwelchen Gründen eine anonyme Beratung möchten, d.h. eine Beratung, für welche keine Einwilligung des Vorgesetzten vorliegt, können diese in einem begrenzten Rahmen in Anspruch nehmen. Die Beraterinnen und Berater übernehmen bei solchen Kurzzeitberatungen primär eine Triagefunktion, welche es dem Ratsuchenden ermöglichen soll, die nächsten Schritte in Angriff zu nehmen. Auf eine klare Rollentrennung in Bezug auf nachfolgende Coachingaufträge muss sorgfältig geachtet werden.

### 3.3 Schweigepflicht vs. Offenheit

Ein zweites Themenfeld, welches sich aus dem Spannungsfeld zwischen Personal- und Persönlichkeitsentwicklung ergibt, ist die Frage nach Anonymität oder Offenheit in Bezug auf Themen und Inhalte des Coachings.

Geschützter Beratungsraum

Um in Coachings individuelle Arbeitsanliegen thematisieren zu können, muss die Gewähr bestehen, dass es sich um einen geschützten Beratungsraum handelt. Was in einem Coaching besprochen wird, gehört grundsätzlich in den Schutz beraterischer Schweigepflicht. Coaching als Personalentwicklungsinstrument des Unternehmens hingegen erfordert eine gewisse Offenheit, damit Steuerung möglich wird und Erkenntnisse in die Entwicklung innerhalb des Unternehmens einfließen können. Innerbetriebliches Coaching kann keine reine Privatsache sein, auch wenn es sich um individuelle Beratungen handelt.

Coaching im Dienst der Unternehmensentwicklung

Schweigepflicht und klare Zielvereinbarung mit Vorgesetzten

Für das Julius Bär Coaching Center wurden hierzu folgende Überlegungen gemacht: Mitarbeitende können sich in der Regel nur auf ein Coaching einlassen, wenn ihnen die Sicherheit der Schweigepflicht der Beraterinnen und Berater gewährt wird. Ansonsten wird es kaum möglich sein, individuelle Themen zu bearbeiten und Entwicklungsprozesse zu begleiten. Eine professionelle Beratung kann auf die Voraussetzung der Schweigepflicht nicht verzichten. Vorgesetzte, welche ihre Personalentwicklung steuern müssen und zudem den Einsatz finanzieller Mittel für Coachings verantworten, benötigen jedoch klare Angaben über das Ziel der Beratungen. Coachings können nicht von den unternehmerischen Zielen abgekoppelt werden, was im Konzept berücksichtigt werden muss. Weiter besteht ein Interesse des Gesamtunternehmens, unabhängig von konkreten Personendaten Angaben über Themenfelder zu erhalten, welche in den Beratungen thematisiert werden und für die Entwicklung des Unternehmens relevant sind. Um diese Anforderungen zu erfüllen, wurden folgende konzeptuellen Grundlagen gelegt:

Konzeptuelle Grundlagen

- Der Coachingprozess steht unter Schweigepflicht. Wie bei anderen Beratungsformen auch, sind die Beraterinnen und Berater verpflichtet, Informationen vertraulich zu behandeln und nur mit vorheriger Einwilligung des Ratsuchenden weiterzugeben.
- Kontakte zwischen Coaches und Vorgesetzten werden in jedem Fall mit den Ratsuchenden abgesprochen. Zu Beginn eines Coachings werden die angestrebten Ziele im Dreieck zwischen Vorgesetzten, Coachees und Beratenden offen vereinbart. Idealerweise wird bereits geklärt, in welcher Form Ergebnisse an Vorgesetzte zurückgemeldet werden.
- Die Evaluation von Coachingsprozessen dient nicht nur der Qualitätssicherung in Bezug auf die einzelne Beratung. Rückmeldungen zu angestrebten Zielen sowie zu Themen und Inhalten werden zu „Wetterberichten“ an die Unternehmensführung zusammengefasst. Nach Möglichkeit wird angestrebt, auch übergreifende Angaben zur Frage machen zu können, in welchen Sparten tendenziell zu welchen Themen Coachings stattfinden.

### 3.4

#### **Themenwahl für Coachings**

Ebenfalls im Spannungsfeld zwischen Personal- und Persönlichkeitsentwicklung steht die Frage, um welche Themen es in einem Coaching gehen soll und wie diese festgelegt werden.

Für das Julius Bär Coaching Center wurde dazu folgende Positionierung vorgenommen: Coaching ist keine „kleine Psychotherapie“ und auch keine psychosoziale Beratung im engeren Sinne. Themen, welche primär die Persönlichkeit von Mitarbeitenden betreffen, gehören nicht in ein Beratungsangebot, welches im Rahmen des Unternehmens stattfindet. Dies nicht in erster Linie aus Finanzgründen, sondern vor allem, um die Mitarbeitenden in ihrem Privatraum zu schützen. Coaches verfügen zudem meist nicht über eine Beratungsqualifikation für diese Themenfelder.

Coaching ist keine  
Psychotherapie

Es ist zu vermuten, dass es Mitarbeitende gibt, welche aufgrund der Befürchtung, es könne sich um eine Art Psychotherapie handeln, bei der es um pathologische Aspekte geht, von einem Coaching weit Abstand nehmen. Im Zentrum von Coachings stehen jedoch Rollen- und Funktionsaspekte in Bezug auf die zu leistende Arbeit. Dies muss innerhalb des Unternehmens klar kommuniziert werden.

Themenaufträge von Vorgesetzten

Indem es sich bei Coachings um eine Personalentwicklungsmaßnahme des Unternehmens handelt, muss es möglich sein, Themen top-down einzubringen. Hier gibt es allerdings eine Grenze, welche sich aus der primären Freiwilligkeit von Beratungen ergibt: Anliegen können von Vorgesetzten zwar formuliert werden, es kann jedoch selbstverständlich niemand gezwungen werden, diese in einem Beratungssetting auch zu bearbeiten.

Konzeptuelle Grundlagen

Konzeptuell wurde diese Grundhaltung folgendermaßen umgesetzt:

- Beraterinnen und Berater klären im Rahmen eines Erstgesprächs ab, ob ein Coaching für die anstehenden Themen das richtige Angebot ist. Im Sinne eines sogenannten „qualifizierten Verweises“ (ERTELT & SCHULTZ 1997) übernehmen sie nur Beratungen, für die sie qualifiziert sind und deren Anliegen dem Leistungsauftrag des Unternehmens entsprechen.
- Ist ein Coaching für die anstehenden Themen nicht adäquat, liegt es in der Verantwortung der Beraterinnen und Berater, Hinweise für andere Unterstützungsformen zu geben, welche sinnvoll sein könnten.
- Beraterinnen und Berater übernehmen keine „versteckten“ Aufträge von Vorgesetzten, welche im Coaching bearbeitet werden sollen. Wie bereits erwähnt, werden die angestrebten Ziele im Dreieck zwischen Vorgesetzten, Coachees und Beratenden *offen* vereinbart.

### 3.5 Kundenkreis

Coaching nur für Führungskräfte?

Coaching ist ein klassisches Unterstützungsangebot für Führungskräfte. Auf den ersten Blick scheint es daher klar zu sein, wer Coaching in Anspruch nehmen darf: Führungskräfte natürlich! Gegen diese einfache Lösung in Bezug auf die Frage nach dem Kundenkreis sprechen allerdings zwei Sachverhalte: Zum einen erschweren flache Hierarchien sowie eine unterschiedliche Anzahl von Hierarchiestufen in verschiedenen Unternehmensbereichen eine klare Beantwortung der Frage, wer genau als Führungsperson „coachingberechtigt“ ist und wer nicht. Zum anderen widerspricht die Grenzziehung zwischen Coachingberechtigten und Nicht-Coachingberechtigten dem Ziel, dass Coaching selbstinitiiert, d. h. eigenmotiviert stattfinden soll. Es kann nicht von außen bestimmt werden, wer die Eigenmotivation zu einem begleiteten Entwicklungsprozess haben darf und wer nicht.

Allenfalls gäbe es die Lösung, dass bestimmten Personengruppen ein Coaching finanziert wird und anderen nicht. In diesem Fall ergibt sich allerdings das Problem, dass es sich bei den nicht durch das Unternehmen finanzierten Beratungen auch nicht mehr um Coachings handelt, welche notwendigerweise im Dienst des Unternehmens stehen. Das Unternehmen würde damit auf Einfluss verzichten und einen Teil von gesteuerter Personalentwicklung aus der Hand geben.

Steuerung über  
Finanzierung?

Weiter ist zu berücksichtigen, dass der Begriff des Coachings in der Geschichte der Beratungsformen traditionellerweise nur für die Unterstützung von Führungskräften gebraucht wird, während bei der berufsbezogenen Beratung von Mitarbeitenden von Supervision gesprochen wird. In einem Coachingkonzept muss geklärt sein, welche Haltung in Bezug auf diese Begriffsdifferenzierung eingenommen wird, damit daraus keine falschen Annahmen über den Kundenkreis entstehen.

Differenzierung von Coa-  
ching und Supervision?

Für das Julius Bär Coaching Center wurde in Bezug auf diesen Themenbereich vorläufig folgende Haltung eingenommen:

Konzeptuelle Grundlagen

- Grundsätzlich sind alle Mitarbeitenden berechtigt, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.
- Entsprechend steht auch die Möglichkeit der anonymen Kurzzeitberatung für alle Mitarbeitenden offen. Längere Beratungen erfordern in jedem Fall die Zustimmung durch die Verantwortlichen.
- Auf eine begriffliche Differenzierung zwischen Supervision und Coaching wird verzichtet. Der Begriff des Coachings wird für alle Beratungen, welche innerhalb des Unternehmens stattfinden, verwendet.
- Damit das Unternehmen trotz des umfassenden Kundenkreises des JBCC die Kontrolle über das Budget behält, werden Stundenobergrenzen für die Beratungsprozesse festgelegt.

### 3.6

#### **Unternehmensinterne vs. unternehmensexterne Beraterinnen und Berater, einzelne Coaches vs. institutionalisierte Coachinggruppe**

Woher kommen die Beraterinnen und Berater, welche die Coachings durchführen? Sind dies Angestellte des Unternehmens, einzelne Freelancer oder Mitarbeitende einer Beratungsfirma, mit welcher das Unternehmen einen Vertrag abschließt? Die einzelnen Varianten haben Vor- und Nachteile. Nachfolgend einige Überlegungen, die dazu für das Julius Bär Coaching Center gemacht wurden.

Nachteile externe  
Beraterinnen und Berater

Das Wahrnehmen eines Beratungsmandats erfordert eine möglichst neutrale und unabhängige Position. Sind die Coaches intern angestellt, kann dies eine objektive Beratung der Mitarbeitenden erschweren, da Insidern oft eine wirklich reflexive Haltung in Bezug auf das Geschehen im Unternehmen verwehrt bleibt. Für die Durchführung von Coachings eignen sich also primär externe Beratungsfachleute. Völlig unabhängige externe Coaches (wenn es denn solche überhaupt gibt) haben jedoch drei Nachteile:

- Als erstes besteht die Gefahr, dass wichtige allgemeine Erkenntnisse aus den Beratungen nicht in die Unternehmung zurückfließen.
- Zweitens wird es nur schwer möglich sein, dass sich unter den verschiedenen Beraterinnen und Beratern mit der Zeit eine gemeinsame Beratungshaltung und Übereinstimmung mit dem unternehmensinternen Beratungskonzept ergibt. Dies kann dazu führen, dass in ähnlichen Situationen verschiedene Coaches so unterschiedlich handeln, dass von einem Julius Bär Coaching Center kaum mehr die Rede sein kann und entsprechend auch keine gemeinsame Strategie erkennbar ist.
- Drittens haben freiberufliche Coaches selbstverständlich ein Erwerbsinteresse, wodurch vielleicht da und dort Beratungsaufträge akquiriert werden, die aus Unternehmenssicht nicht immer absolut notwendig sind, sondern im Bereich des „nice to have“ liegen.

Externer Coachingpool

Um die Vorteile von externen Beraterinnen und Beratern zu nutzen und deren Nachteile zu minimieren, bietet sich die Form eines Pools externer Coaches an. Ein externer Coachingpool gewährleistet Verbindlichkeit, und zwar sowohl unter den einzelnen Beratenden als auch in Bezug auf das Unternehmen, und ermöglicht eine Steuerung der Beratungsaufträge. Weiter kann hier die gemeinsame konzeptuelle Arbeit und der Austausch unter den Beraterinnen und Beratern in den Auftrag der Coaches integriert werden.

Leitung des  
Coachingpools

Damit der Coachingpool einen gewissen Institutionalierungsgrad erhält, benötigt er eine Leiterin oder einen Leiter. Diese Person kann wichtige Funktionen übernehmen, wenn sie selber keine Beratungsaufträge ausführt:

- Sie kann als Nahtstelle zwischen Unternehmen und Beraterinnen und Beratern fungieren, indem sie Ansprechperson sowohl für die Unternehmensleitung, als auch für die einzelnen Coaches ist.
- Sie kann die Entwicklung des Coachingpools steuern und die Sitzungen über das unternehmensinterne Beratungskonzept leiten.

- Sie kann die Führung in Bezug auf die Etablierung und Positionierung des Coachingangebotes innerhalb des Unternehmens übernehmen und die entsprechende interne Kommunikation koordinieren.
- Sie kann die Zuweisung von Beratungsanfragen übernehmen, wodurch Aufträge nicht „zufällig“ an einen bestimmten Coach gelangen, sondern gemäß spezifischer Arbeitsschwerpunkte sinnvoll zugeteilt werden.
- Sie kann für eine möglichst gleichmäßige Verteilung der Aufträge unter den Beraterinnen und Beratern sorgen, wodurch weniger die Gefahr besteht, dass ein nach „schweizerischer Verhaltensnorm“ gerne tabuisiertes Thema, nämlich die Konkurrenz unter freiberuflich Tätigen, die Zusammenarbeit beeinträchtigt.

Kaum erwähnt werden muss, dass die wichtigste Grundlage in Bezug auf die Beraterinnen und Berater deren fachliche Qualifikation und persönliche Integrität ist. Ein Konzept kann noch so durchdacht sein, die Qualität eines Coaching Centers ist primär abhängig von den Fachpersonen, die dafür arbeiten. Bleibt also noch die Frage, wie groß sinnvollerweise ein Coachingpool ist: Nun, er sollte nur so groß sein, dass ein persönlicher Austausch und Kontakt unter den externen Beraterinnen und Beratern noch stattfinden kann und die Coaches sich über regelmäßige Aufträge mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Er sollte aber nicht so klein sein, dass keine genügend große Anzahl verschiedener fachlicher Schwerpunkte mehr darin vertreten sein kann und die einzelnen Coaches plötzlich den größten Teil ihres Erwerbseinkommens über einen Coachingpool beziehen. Dann wären es nämlich im Grunde genommen nicht mehr unabhängige externe Beratende, sondern mit der Zeit faktisch Angestellte des Unternehmens.

Größe des  
Coachingpools?

## 4

### Wie sieht das Konzept aus?

#### 4.1

##### Konzeptidee und erste Schritte

Unter Berücksichtigung aller Vorüberlegungen wurde folgende *Konzeptidee* formuliert:

„Unter dem Julius Bär Coaching Center (JBCC) ist ein Dienstleistungszentrum innerhalb der Julius Bär Gruppe zu verstehen, welches Coaching in verschiedenen Formen anbietet. Das Center bildet ein Bindeglied zwischen Ausbildung und Personaldienst. Es unterstützt und vernetzt die Aufgaben beider Einheiten und bietet dem Linienmanagement eine professionelle Unterstützung.

Das Center verfügt über ein Team von externen Coaches, die entsprechend den Anfragen situativ eingesetzt werden können und im Auftragsverhältnis arbeiten. Die Einsätze werden vom zuständigen Personaldienst bzw. der Ausbildungsabteilung sowie der Leitung des JBCC koordiniert. Personaldienst und Ausbildungsabteilung sind (je nach Art des Coachings) die internen Anlaufstellen, welche die Anfragen entgegennehmen, die Notwendigkeit für eine Beratung prüfen und das weitere Vorgehen initiieren. Für Mitarbeiter/innen in Problemsituationen wird zudem eine externe Anlaufstelle eingerichtet, damit die Möglichkeit einer „Bär-unabhängigen“ ersten Beratung besteht. Für diese Kurzberatung haben die Mitarbeiter/innen somit die Wahl, ob sie sich an den zuständigen Personaldienst oder an eine externe, neutrale Person wenden möchten.“

Aus dieser Konzeptidee und einem Kostenvoranschlag wurde ein Antrag für eine einjährige Pilotphase an die Konzernleitung formuliert. Im Dezember 2000 wurde der Antrag angenommen und das Projekt konnte begonnen werden.

Ein Jahr war nicht viel Zeit, galt es doch Strukturen aufzubauen, geeignete Leute zu suchen, viel unternehmensinterne Kommunikation über das Angebot zu leisten und erst noch Erfahrungen mit der eigentlichen Arbeit zu sammeln. Da es sich um die Etablierung einer neuen Dienstleistung handelte, die in die Unternehmung integriert, jedoch ausschließlich von externen Personen angeboten werden sollte, hatte die Vertrauensbildung oberste Priorität. Besonders wichtig war sie in Bezug auf die Mitarbeitenden des Personaldienstes und den für die Ausbildung Verantwortlichen, war das JBCC doch ein neues Element in deren Tätigkeitsfeld, mit dem sie zusammenarbeiten mussten (vgl. Abbildung 27). Wei-

Einjährige Pilotphase



ter wurde es als äußerst wichtig erachtet, von Beginn an ein positives Coachingverständnis zu vermitteln.

Bevor es in Abschnitt 5 um die ersten Erfahrungen mit dem Konzept geht, werden in den folgenden Abschnitten die Bausteine der konkreten Umsetzung beschrieben.

Organisatorische Angliederung des Julius Bär Coaching Centers

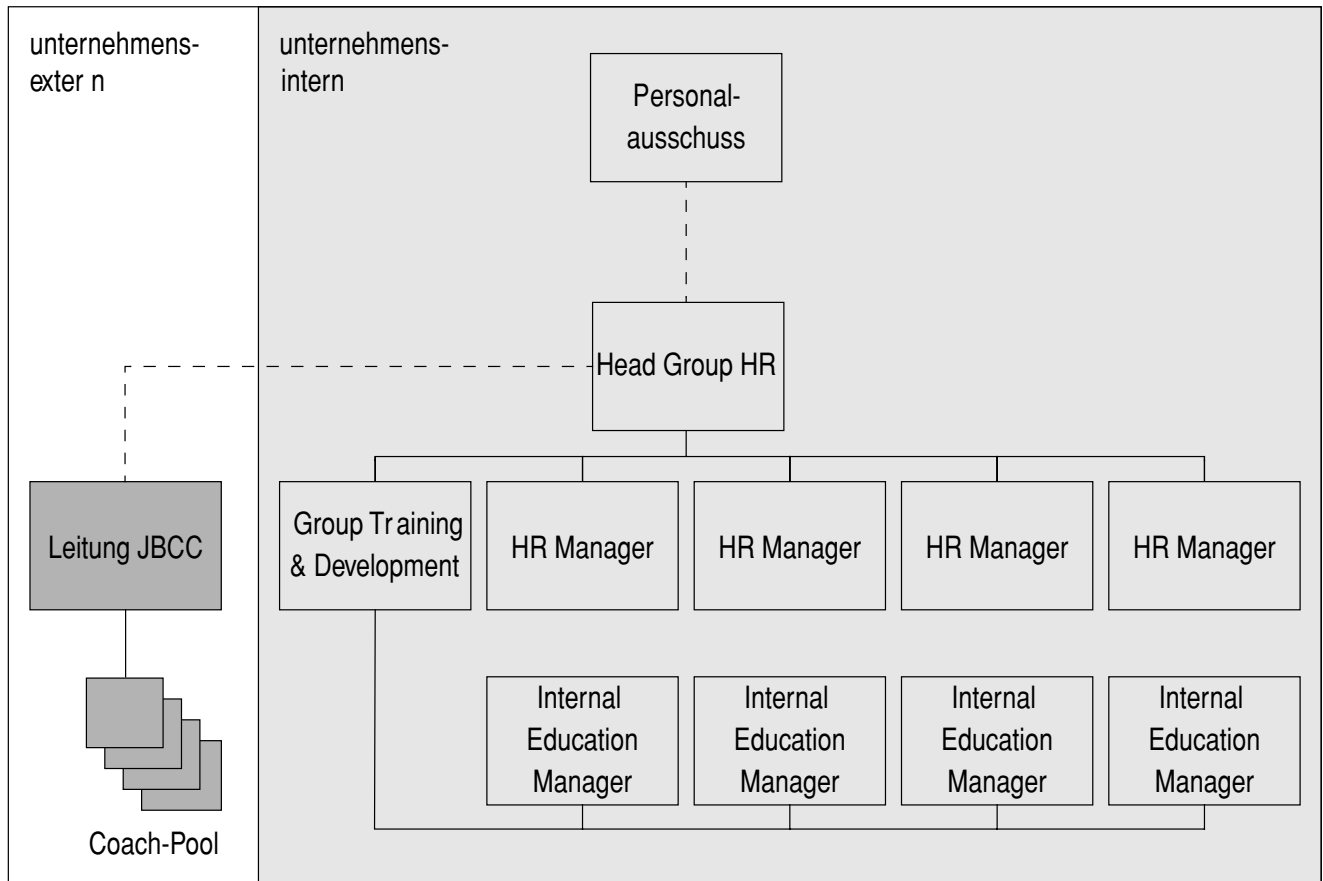


Abbildung 27: Personalentwicklungsbereiche bei Julius Bär

## 4.2 Rahmenbedingungen und Kostenstruktur

Entsprechend dem Ziel, die Eigenverantwortlichkeit zu fördern und die intrinsische Motivation zu nutzen, können die Mitarbeitenden aller Führungsstufen Coaching beanspruchen. Coaching bei Julius Bär beruht auf Freiwilligkeit; Vertraulichkeit und Diskretion haben oberste Priorität. Die Coaches des JBCC unterstehen der Schweigepflicht und dürfen keine Auskünfte über den Verlauf von Coachingsprozessen geben, es sei

Coaching für alle

Freiwilligkeit und Schweigepflicht

denn, der Coachee gebe dazu die Einwilligung. Zudem wurde von den Coaches eine Schweigepflichtvereinbarung in Bezug auf betriebliche Daten vertraglich unterzeichnet.

Zeitliche Begrenzung des Beratungsangebots

Die Dauer eines Einzelcoachings wurde auf sechs bis acht Sitzungen à 1,5 bis 2 Stunden festgelegt. Die Kosten werden den einzelnen Profitcenters verrechnet. Die Coaches sowie die Leitung des JBCC arbeiten in vertraglich vereinbartem Stundenlohn. Der Overhead des JBCC, bestehend aus Sitzungsgeldern für die Coaches und dem Stundenlohn der Leitung, wird dem Human Resource Bereich verrechnet.

### 4.3 Angebotspalette

- Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Gruppenmoderation
- Anonyme Kurzzeitberatung
- Info-Line

Das Angebot des JBCC umfasst Einzelcoachings, Teamcoachings, Gruppenmoderationen sowie die Möglichkeit einer anonymen Kurzzeitberatung (vgl. Abbildung 28, S. 256). Die Coachings müssen von den jeweiligen Vorgesetzten bewilligt werden. Mit der Kurzzeitberatung besteht für alle Mitarbeitenden in beruflichen Problemsituationen jedoch die Möglichkeit, sich von einem der Coaches anonym und kostenfrei maximal drei Stunden beraten zu lassen. Eine Situationsklärung und die Einleitung weiterer Schritte sollte in dieser Zeit erreicht werden können. Für dieses Angebot wurde die „Coaching Center Info Line“ mit eigener Nummer intern aufgeschaltet. Die Info Line wird dienstags und freitags jeweils während zwei Stunden von einem der Coaches betreut.

Die Idee, eine anonyme Kurzzeitberatung anzubieten, ist aus dem Anliegen heraus entstanden, dass eine Unternehmung in dieser Größe eine neutrale soziale Anlaufstelle haben sollte. Nach intensiven Diskussionen kam man zum Schluss, dass eine soziale Anlaufstelle wohl etwas antiquiert sei. Hingegen ist eine in ein Coachingangebot integrierte Info-Line mit der Möglichkeit, eine Kurzzeitberatung zu beanspruchen, mit einer fortschrittlichen Unternehmenskultur viel besser vereinbar.

### 4.4 Leitung

Nahtstelle zwischen Personalverantwortlichen und Coaches

Festgelegt wurde, dass die Leitung des JBCC Nahtstelle zwischen Personalverantwortlichen und Coaches und damit Ansprechpartnerin für beide ist. Kommunikation über alle Bereiche hinweg ist ein wesentlicher Bestandteil ihrer Aufgabe. Durch die Beratung des Personaldienstes bei allfälligen Fachfragen und Abläufen unterstützt die Leitung des JBCC die

Integration der neuen Dienstleitung in die Unternehmung. Des weiteren ist sie zuständig für die unternehmensinterne Kommunikation über das JBCC und für die Vertretung dieses Dienstleistungsangebotes in den relevanten Gremien. Selber führt die Leitung des JBCC keine Coachings durch, sie bearbeitet jedoch mit den Coaches anfallende Themen, leitet den Coachingpool und betreut gelegentlich die Info-Line. Zu ihren Aufgaben gehört außerdem das Überprüfen des Rechnungswesens.

Eine wichtige Aufgabe ist die Beratung von Mitarbeitenden in Bezug auf Coachinganfragen. In einem Erstgespräch klärt sie ab, worum es geht und vermittelt geeignete Coachingfachleute aus dem Pool. Allenfalls weist sie Ratsuchende auch im Sinne des erwähnten „qualifizierten Verweises“ an eine andere Beratungseinrichtung weiter. Die Leitung des JBCC kennt die Persönlichkeiten und Expertengebiete der einzelnen Beraterinnen und Berater und verfügt über genügend Fach- und Menschenkenntnis, um der Triageaufgabe gerecht werden zu können. Durch den regelmäßigen Austausch mit allen in das JBCC Involvierten, bewahrt sie sich einen Überblick über das Voranschreiten des Projektes.

Triageaufgabe

## **4.5 Abläufe**

Anfragen für Coachings können entweder über die zuständigen Personalverantwortlichen oder auch direkt an die Leitung des JBCC gerichtet werden. Diese hat die bereits erwähnte Triagefunktion (vgl. Abbildung 28). Wie aus der Aufgabenbeschreibung der Leitung des JBCC hervorgeht, werden Ratsuchende an einen geeigneten Coach vermittelt, welcher die Zielsetzung des Coachings im Detail klärt.

Anfragen an Personalverantwortliche oder an Leitung des JBCC

Es wurde entschieden, mit der Frage nach dem Zeitpunkt des Einbezugs der Vorgesetzten situativ umzugehen. Dies bedeutet, dass die Einschätzung, wann der Vorgesetzte für die Zielformulierung oder im späteren Prozess des Coachings einbezogen wird, der Einschätzung der Coaches in Absprache mit den Coachees überlassen ist.

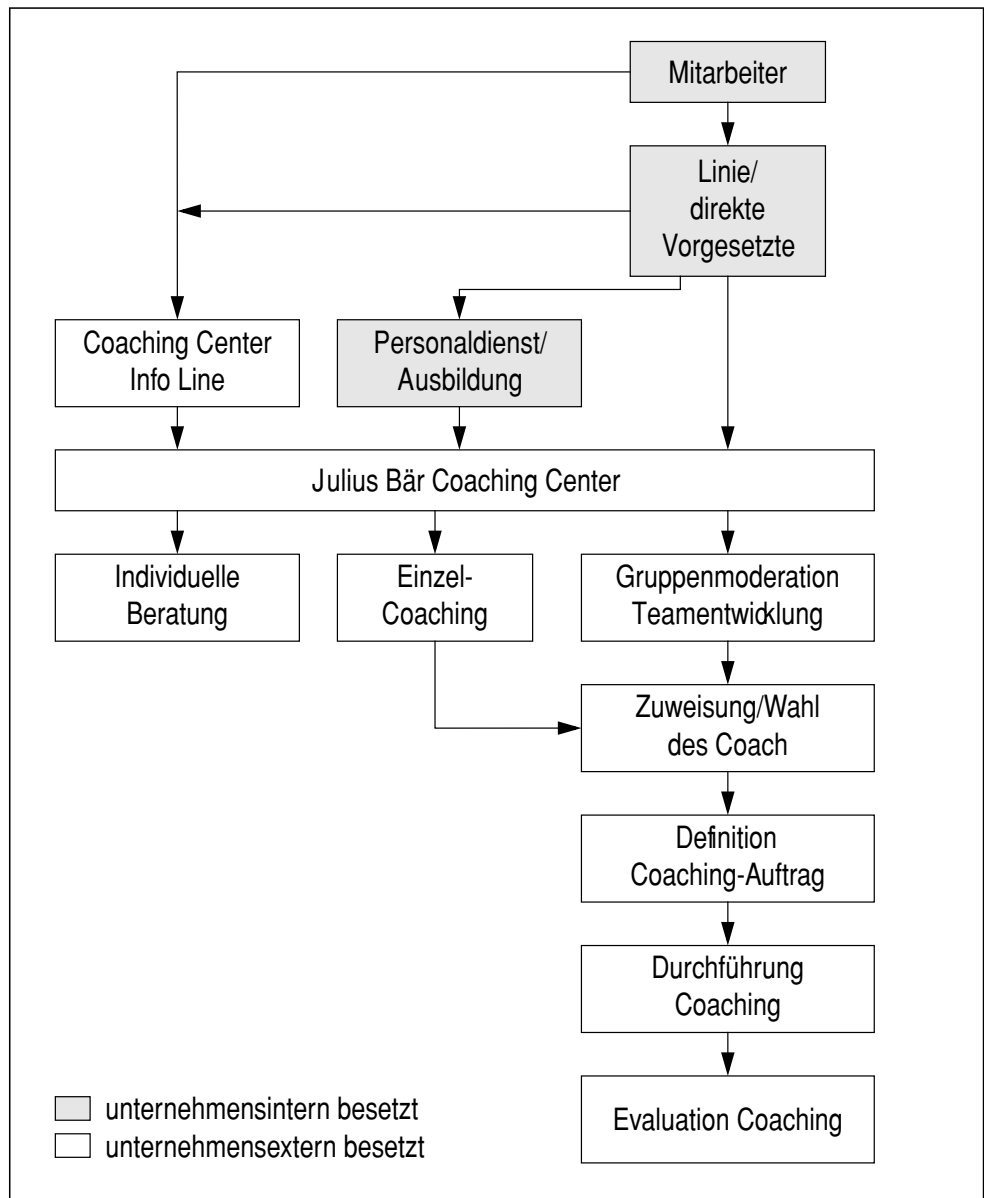


Abbildung 28: Vorgehen bei Coaching/Beratungs-Bedarf

## 4.6

### Auswahl der externen Coaches und Zusammensetzung des Coachingpools

Für die Pilotphase wurde die Anzahl der Coaches, welche im JBCC Pool mitarbeiten, auf acht festgelegt. Die Auswahl der Coaches oblag der Leitung des JBCC. Grundanforderung war ein hoher Standard an Professionalität. Es sollten vier Frauen und vier Männer sein, die über reiche Berufs- und Lebenserfahrung verfügen. Persönliche und methodische Kompetenzen, einen fundierten Ausbildungshintergrund, Coachingerfahrungen, Führungserfahrung, Feldkompetenz in der Finanzwelt und ein entwicklungsorientiertes Menschenbild mussten gegeben sein. Entscheidend für die Auswahl waren aber auch die speziellen Expertengebiete der Coaches, die ganz auf die Bedürfnisse der Julius Bär Gruppe ausgerichtet sein sollten. Es wurde Wert darauf gelegt, Spezialisten und Spezialistinnen für Führungsfragen, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Burnout, berufliche Standortbestimmung, Laufbahnfragen sowie Pensionierung zu finden. Dank einer Vision und klaren Vorgaben, einem großen Netzwerk, Intuition und glücklichen Zufällen wurden die Coachingfachleute innerhalb weniger Wochen gefunden. Für spezielle Situationen und Kriseninterventionen wurde eine Psychologin ins Team aufgenommen.

Expertengebiete:

- Führungsfragen
- Teamentwicklung
- Konfliktmanagement
- Burnout
- berufliche Standortbestimmung und Laufbahnfragen
- Pensionierung
- Krisenintervention

## 4.7

### Arbeit im Team

Die Idee, als Freelancer in einem Coachingteam für eine Unternehmung mitarbeiten zu können, war für die angefragten Coaches verlockend. Es wurde darin eine Möglichkeit gesehen, trotz freiberuflicher Tätigkeit weg vom Einzelkämpfertum hin zu kontinuierlicher Teamarbeit zu kommen. Den Ausschlag für die Zusage zu diesem Pilotprojekt hat aber auch die Chance gegeben, in der Beratungsarbeit mehr Nachhaltigkeit zu erzielen, indem zuhänden des Managements Anregungen zu relevanten Themen, die von der Unternehmung her angegangen werden sollten, abgegeben werden können.

Teamarbeit und Nachhaltigkeit der Beratungsarbeit

Im ersten Jahr fanden einige Teamsitzungen statt. Der Zweck dieser Treffen war in der ersten Phase die Beziehungsgestaltung im Team, denn die meisten Coaches kannten sich noch nicht. Später ging es vor allem darum, das Vorgehen in Beratungssituationen aufeinander abzustimmen und die Beratungshaltung sowie die Expertengebiete der einzelnen Coaches kennenzulernen. Zentral war auch, das Unternehmen, seine Anliegen, Herausforderungen und Kultur kennenzulernen, um firmenspezifische Kompetenzen zu entwickeln.

Teamsitzungen

Bereits in der Auftaktsitzung des Teams war der Head Group Human Resources Gastreferent im JBCC (vgl. Abbildung 27, S. 253). Sein persönliches Erscheinen machte deutlich, wie stark das Commitment der höchsten Position des Human Resource Bereichs für das Projekt war. Er erläuterte die Entwicklung und Aufbauorganisation der Unternehmung, zeigte Themenkreise und Herausforderungen auf und stellte sich einer angeregten Diskussion. Zudem wurden Pressemeldungen über die Unternehmung im Lichte der Coachingarbeit besprochen. Dieses Treffen war eine wesentliche Grundlage für die weitere Aufbauarbeit. Gemeinsam wurden Abläufe und Strukturen besprochen und die Inhalte sowie das Vorgehen in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit erarbeitet und festgelegt.

Workshops mit Personal-  
dienst und Ausbildungs-  
verantwortlichen

Neben den Teamsitzungen fanden Workshops mit den Mitarbeiterinnen des Personaldienstes und den Verantwortlichen des Ausbildungsbereiches statt. War das Konzept des JBCC mit den Vorgesetzten des Personaldienstes und der Ausbildung erarbeitet worden, galt es nun, deren Mitarbeitende in die Etablierung der Strukturen mit einzubeziehen und ihre Erfahrungen einfließen zu lassen. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen war dabei die Rollenklärung der verschiedenen Funktionen, die Positionierung des JBCC im Unternehmen sowie das Image des Coachingangebots besonders wichtig.

#### **4.8 Einführung der neuen Dienstleistung und unternehmensinterne Kommunikation**

Vermittlung positives  
Coachingverständnis

Coaching soll bei Julius Bär ein freiwilliges Element der Personalentwicklung sein. Anvisiert werden primär selbstinizierte Beratungsprozesse. Der internen Kommunikation über das Angebot wird daher eine große Wichtigkeit beigemessen. Sie soll in erster Linie darauf abzielen, ein positives Coachingverständnis zu vermitteln. Daneben werden aber auch die konkreten Möglichkeiten des neuen Angebots sowie die Vorgehensweise kommuniziert.

Top-down-Approach  
durch Präsentationen

Für eine erste Phase wurde der „Top down Approach“ gewählt. Über Präsentationen bei Vorgesetzten wurden die Motivationsgründe für ein eigenes Coaching Center kommuniziert, das Konzept und die Angebotspalette vorgestellt sowie Informationen zum Vorgehen bei einem Coachingbedarf gegeben. Außerdem wurde eine breite Diskussion zum Thema Coaching lanciert. Die Präsentationen erstreckten sich über einen Zeitraum von drei Monaten. Die erste Runde fand in allen Sparten-geschäftsleitungen sowie bei allen Abteilungen der Corporate Functions

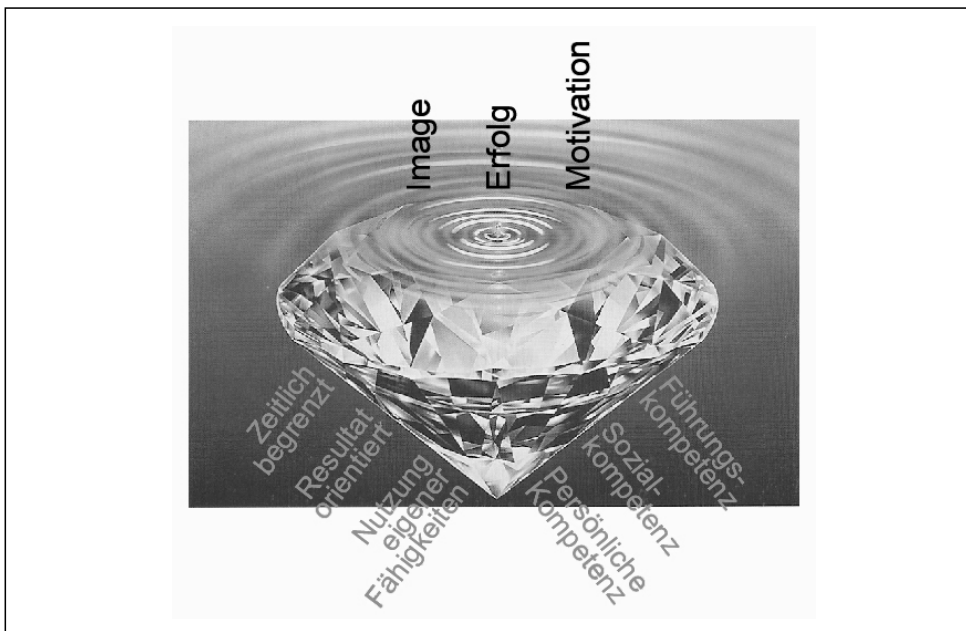


Abbildung 29: Unternehmensinterne Präsentation des Coaching Centers

statt. Anwesend waren jeweils eine Vertretung aus dem Personaldienst, eine aus der Ausbildung sowie die Leitung des JBCC. Diese Zusammensetzung sollte ein gemeinsames Vorgehen manifestieren. Anschließend wurden Präsentationen auf der Stufe der Departements-, Bereichs- und Abteilungsleitungen durchgeführt. Diese sind näher bei den Mitarbeitenden als die Spartenleiter und dadurch auch eher Gesprächspartner bei Coachinganfragen. Bei diesen Präsentationen waren daher jeweils auch ein bis zwei Coaches anwesend.

Ausschlaggebend für dieses Vorgehen war die Idee, das oberste Linienmanagement direkt zu begrüßen, sie mit den Coaches und dem Hintergrund des Coachings vertraut zu machen und auf Fragen einzugehen. Gleichzeitig wurde aber auch hervorgehoben, dass es nicht darum geht, sie ihrer Funktion in Bezug auf die Mitarbeiterführung zu entbinden. Im Gegenteil: Coaching soll sie genau in dieser Funktion unterstützen.

In einer nächsten Phase wurde ein Artikel über das Julius Bär Coaching Center formuliert, der sich an die Mitarbeitenden richtete. Er wurde mit einem Vorwort des Chief Executive Officer eingeleitet und allen im Raume Zürich Tätigen direkt zugestellt. Mit diesem Schritt war das JBCC drei Monate nach dem Startschuss offiziell lanciert. Weitere drei Monate später erschien in der internen Zeitung „Together“ ein Interview mit der Leitung des JBCC zu ersten Erfahrungen.

Informationsschriften

## 4.9 Evaluation

Zur Evaluation wurden auf der Grundlage bestehender Instrumente Fragebögen für Einzel- und Teamcoachings entwickelt (Pestalozzianum 2000, vgl. Anhang). Auf die Anonymität der Rückmeldungen wird großen Wert gelegt. Die Zielerreichung, die Möglichkeit, das Coaching in den Arbeitsalltag umsetzen zu können und die häufigsten Themenfelder in der Beratung werden am Ende jedes Coachingprozesses sowohl durch den Coachee als auch durch den Coach beurteilt. Zudem werden Daten zur Beziehung zwischen Coachee und Coach erhoben, da die Beziehungsqualität in Beratungsprozessen ein zentraler Wirkfaktor ist (vgl. z.B. MUTZECK 1997).

Qualitätssicherung und Feedback für Unternehmensführung

Die Evaluation dient nicht nur der Qualitätssicherung und -entwicklung der JBCC Dienstleistung. Sie soll es auch ermöglichen, der Unternehmensführung relevante Themenkreise im Sinne eines „Wetterberichtes“ zurückmelden zu können.

## 5 Erste Erfahrungen

Bei der Darstellung der ersten Erfahrungen mit dem Julius Bär Coaching Center geht es in einem ersten Teil um die Dynamik stark veränderter Rahmenbedingungen. Dann folgen einige Gedanken zur Bewährung der gesetzten Strukturen. Der dritte Teil beschreibt die Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen, der vierte die Erfahrungen im Coachingteam. Abschließend werden einige quantitative und qualitative Evaluationsergebnisse dargestellt.

### 5.1 Stark veränderte Rahmenbedingungen

Folgen der wirtschaftlichen Entwicklungen im Jahr 2001:

- Entlassungen
- Frühpensionierungen
- Umstrukturierungen

Wesentlichen Einfluss auf den Verlauf der ersten Projektphase hatten die wirtschaftlichen Entwicklungen des Jahres 2001. Nach äußerlich ruhigen ersten Monaten, wurde in der Unternehmung Anfang Juni ein Personalstopp angeordnet. Kurze Zeit später kam es zu ersten Entlassungen – dies erstmals überhaupt in der Geschichte des Unternehmens. Ein Schock für viele. Der Pressekonferenz im August mit der Bekanntgabe eines schlechten Halbjahresergebnisses folgten weitere Entlassungen. Zudem



kam es zu Frühpensionierungen und Umstrukturierungen. Eine große Unsicherheit, Desorientierung und Nervosität bei den Mitarbeitenden waren die spürbare Folge. War ein Jahr zuvor noch das rasante Wachstum und die Integration der neuen Mitarbeitenden ein zentrales Thema gewesen, stellte sich nun plötzlich die umgekehrte Frage, nämlich wie mit Entlassungen und dem neuen Klima der Unsicherheit umgegangen werden sollte. Auch die Frage der Kommunikation und Mitarbeiterinformation gewann sprunghaft an Bedeutung. Diese Ereignisse brachten das Coachingteam in eine heikle Situation. Einerseits brauchten die Personalverantwortlichen professionelle Unterstützung im Umgang mit der für sie ungewohnten Entlassungswelle. Andererseits wurden die Coaches gebeten, nach Entlassungsgesprächen auf Stand-by zu sein, um die Personen bei Bedarf auffangen und begleiten zu können. Statt der ursprünglich angestrebten Positionierung im Sinne einer proaktiven, potentialerweiternden Unterstützung lief das Coaching Center nun plötzlich Gefahr, Trouble Shooter und Entlassenen-Auffangbecken zu werden – ein Image, dass man später kaum mehr loswerden würde. Durch den Beizug einer Outplacementfirma, welche einerseits die Entlassenen begleitete und andererseits Workshops für Führungskräfte zum Thema „Überbringen von schlechten Nachrichten“ durchführte, konnte dieser unerwünschten Entwicklung entgegengewirkt werden. Den Beteiligten wurde deutlich, wie wichtig es gerade in einer Aufbauphase ist, darauf zu achten, in welchen Situationen das Coachingteam zum Einsatz kommen soll und wann nicht.

Heikle Aufgaben für das Coachingteam

Möglicherweise als Folge dieser Ereignisse nahmen die Coachinganfragen sprunghaft zu. Im Unterschied zu den ersten Coachings, welche zumeist entwicklungsorientierten Charakter hatten, ging es in den nun stattfindenden Prozessen eher um die Unterstützung bei Angst, Unsicherheit und stressbedingten Konflikten. Auch wurden besonders viele berufliche Standortbestimmungen abgerufen.

Deutlicher Anstieg der Coachinganfragen

Die Welle der Verunsicherung klang Anfang 2002 wieder etwas ab, vielleicht auch bereits aus Gewöhnung an die neuen Verhältnisse. Die veränderten Rahmenbedingungen und die Entlassungen haben jedoch neue Fragen aufgeworfen: Was ist die eigentliche Aufgabe des JBCC? Wozu lässt sich das JBCC instrumentalisieren? Wo liegt die Abgrenzung zum Outplacement? Die Auseinandersetzung mit diesen Themen hat das Coachingteam herausgefordert, sich nochmals deutlich zu positionieren, und war für die Klarheit bei der Aufgabenbestimmung letztlich von Vorteil.

## 5.2 Die Bewährung der Strukturen

Bewährung der Strukturen  
in der Praxis

Die Strukturen des Julius Bär Coaching Centers haben sich sehr bewährt. Als besonders bedeutsam erwies sich die Funktion der Leitung als Nahtstelle zwischen den Coaches und den Personalverantwortlichen, als Ansprechperson für individuelle Anliegen von Mitarbeitenden sowie als Verantwortliche für den Entwicklungsprozess. In den Sitzungen des Coachingteams konnten zum einen viele Detailfragen geklärt werden, zum anderen war die gemeinsame Reflexion über die Rolle des JBCC im Unternehmen für die einzelnen Coaches in ihrer Arbeit sehr unterstützend. Nicht zuletzt trug wohl auch die Beziehungspflege nach den Sitzungen dazu bei, dass das Coachingteam sehr bald zu einer positiven gemeinsamen Ausstrahlung gelangte.

Entlastung durch klare  
Vorgaben

Sowohl für die Personalverantwortlichen als auch für die Beraterinnen und Berater waren die Rahmenbedingungen in Bezug auf die maximale Stundenzahl für Coachings sowie in Bezug auf die Honorare von Anfang an klar. Damit musste keine Energie für aufwändige Aushandlungen der Rahmenvorgaben aufgewendet werden, was entlastend war und für ein Gefühl der Sicherheit sorgte. Die zugesicherte absolute Vertraulichkeit und die Wahrung von Diskretion, was die Inhalte der Coachings angeht, wurde von allen Seiten respektiert. Vorgesetzte, die sich über den Verlauf des Coachingprozesses erkundigen wollten, wurden angehalten, dies direkt beim Coachee zu tun.

Respektierung von Ver-  
traulichkeit und Diskretion

Auch einige anonyme Kurzzeitberatungen innerhalb des Unternehmens fanden statt. Der Ablauf wurde so organisiert, dass der Name nur der Leitung des JBCC und dem Coach bekannt war und Rechnungen lediglich mit einer Nummer versehen weitergeleitet wurden.

## 5.3 Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen

Im Bezug auf die Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen lag im ersten Jahr das Hauptaugenmerk auf zwei Herausforderungen: Zum einen galt es, ein Verständnis dafür zu vermitteln, was Coaching sein kann, zum anderen ging es um eine klare Positionierung des Coachingcenters im Dreieck zwischen Personaldienst und Ausbildung.

Verankerung des  
Coachingverständnisses  
im Unternehmen

Ein Coachingverständnis in einem Unternehmen zu verankern ist ein langer Weg. Nach dem ersten Projektjahr waren aber die ersten Schritte gemacht. In der ersten Phase – also der Zeit der Präsentationen und Ankündigung der neuen Dienstleistung – waren die Stimmen aus den

Reihen der Linienvorgesetzten unterschiedlich. Die einen freuten sich über diesen Schritt, andere äußerten sich skeptisch. Sie hatten Bedenken, ob Coaching zur bestehenden Unternehmenskultur passe und räumten der Idee wenig Chancen ein. Die Art und Weise, wie die einzelnen Unternehmensbereiche auf das neue Angebot reagierten, machte deutlich, wie unterschiedlich die einzelnen Subkulturen waren. So bejahte beispielsweise eine relativ junge, innovative und aufstrebende Fondsgesellschaft, welche einen sehr offenen, feedbackorientierten Kommunikationsstil pflegt, in besonderer Weise ein entwicklungsorientiertes Coachingverständnis. Hingegen war die Aufnahme der Coachingidee in einer schon lange sehr beständig bestehenden Sparte eher zurückhaltend. Kundenorientierte Bereiche sowie Bereiche, in denen die spartenübergreifende Zusammenarbeit sehr bedeutsam ist, reagierten tendenziell positiv.

Mit der Etablierung des Coachingcenters beteiligte sich ein neuer Akteur an der Personalentwicklung des Unternehmens. Waren bisher der Personaldienst sowie die Ausbildung primär zuständig, mussten nun die Aufgabenfelder neu definiert und verteilt werden. Die Zeit für die dafür eingesetzten Workshops erwies sich als eine gute Investition. Besonders wichtig war dabei die im ersten Treffen bereits aufgeworfene Frage, wer die verschiedenen Bereiche füreinander sind. Einige mögliche Phantasien: Das JBCC als „graue Eminenz“ im Hintergrund, als Reparaturwerkstätte oder gar als Gruppe von „Rosinenpickern“? Der Personaldienst und die Ausbildung als „leicht verstaubte Truppe“, die dringend einen „Innovationskick“ benötigt? – Das gemeinsame Klären der Zusammenarbeit sowie die Auseinandersetzung über das unterschiedliche Beratungsverständnis trug zur Vertrauensbildung bei. Nach der anfänglichen Haltung, dass eigentlich alle beraten und die Coaches nicht viel Anderes machen, als bisher der Personaldienst, konnten mit der Zeit die Unterschiedlichkeiten der Rollen und Funktionen (und auch der Ausbildungshintergründe) herausgearbeitet werden. Mehr und mehr wurde realisiert, welche Beratungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens liegen und ab wann ein professionelles Coaching von außen angezeigt ist.

Als zu Beginn des Projektjahres ein Subteam des Personaldienstes für sich ein Teamcoaching in Anspruch nehmen wollte, stand man dem Anliegen zunächst positiv gegenüber, erhoffte man sich doch dadurch eine gute „PR-Wirkung“ für das Coachingcenter. Im weiteren Verlauf zeigte sich dann jedoch, dass dies nicht ganz unproblematisch war, ist doch der Personaldienst strukturell gesehen ein Partner des Coachingteams, was mit einer Klientenrolle kaum vereinbar ist. Rollenunklarheiten und Missverständnisse waren die Folge, die erneut angegangen werden mussten. Trotzdem: Interviews mit Mitarbeitenden des Personaldienstes am Ende des Jahres ergaben, dass das Coaching Center für ihre Arbeit sehr unter-

Positionierung im Dreieck zwischen Personaldienst und Ausbildung

Partner kann man nicht professionell coachen

stützend und vor allem auch entlastend ist. Nicht nur können nun rasch und zuverlässig kompetente Coaches vermittelt werden, es wird auch der kontinuierliche Gesprächsaustausch und die Zusammenarbeit mit den Beratungsfachleuten geschätzt.

Eher schwierig war es, die Verantwortlichen der Ausbildung in das neue Gesamtkonzept der Personalentwicklung mit den neuen Aufgabenverteilungen einzubinden. Dies, weil bisher einzelne Coachings von diesen Personen initiiert worden waren und kaum Bereitschaft bestand, das Angebot an das Coachingcenter abzugeben. Vielmehr wollte man auch weiterhin mit den in der Ausbildung bekannten Coaches weiterarbeiten. Bis zum jetzigen Zeitpunkt konnte keine befriedigende Lösung gefunden werden. Die vereinzelt Coachingaktivitäten der Ausbildung konnten noch nicht ins JBCC eingebunden werden.

## 5.4 Coachingteam intern

Kennenlernen von Vision,  
Werten und Strategie der  
Julius Bär Gruppe

Ein zentraler Eckpfeiler des JBCC ist, dass ein Team von acht externen Personen eine von der Unternehmung unterstützte Dienstleistung anbietet. Damit war klar, dass sich die Coaches zunächst ein gemeinsames Verständnis über Vision, Werte und Strategie der Julius Bär Gruppe erarbeiten mussten. Sie taten dies an einigen Teamsitzungen mit Hilfe verschiedener Informationskanäle (z.B. Schrift zur Unternehmenskultur, Interviews mit dem Leiter des Human Resource Bereiches, dem Verwaltungsratspräsidenten, Vertretern des Legal Departements).

Teamkultur

Weiter war das Entwickeln einer Teamkultur, welche die individuellen Verschiedenheiten der einzelnen Coaches unterstützt, wichtig. Vor dem Beginn des Coaching Centers kannten sich lediglich einzelne Coaches persönlich. Diese „Fremdheit“ behinderte die Teambildung keineswegs. Sie trug vermutlich vielmehr positiv dazu bei, von Beginn an eine große Offenheit und gegenseitige Unterstützung in Bezug auf die Arbeit zu ermöglichen. Die große Heterogenität des Coachingteams in Bezug auf Alter, Wirkungsfelder und Expertenthemen unterstützte den Aufbau einer wertschätzenden Teamkultur ebenfalls, wurde dadurch doch die Möglichkeit der Konkurrenz unter den Beraterinnen und Beratern massiv verringert. Zudem wurde viel Wert auf Teampflege gelegt, indem nach Sitzungen gemeinsame Essen oder Aktivitäten stattfanden, welche wesentlich zur guten Stimmung beitrugen.

Auftragsverteilung

Die Triage- und Zuteilungsfunktion der Leitung des Coachingteams sorgte dafür, dass kein „Gerangel“ um die Auftragsakquirierung entstehen konnte. Dieses System hatte jedoch auch eine schwierige Seite. Be-

reits nach wenigen Vermittlungen war es so, dass einige Coaches den Mitarbeitenden des Personaldienstes, den Vorgesetzten und Coachees bekannt waren und andere noch gar nicht. Dies führte einerseits dazu, dass die Leitung bei Abklärungsgesprächen gebeten wurde, einen bestimmten Coach zuzuteilen. Andererseits gaben zufriedene Coachees die Namen ihrer Coaches weiter, was zu Direktanfragen führte. Mit Nachdruck musste noch einmal auf das Prinzip hingewiesen werden, dass der Erstkontakt über die Leitung des Coaching Centers laufen muss. Weiter kamen die Coaches durch ihre verschiedenen Expertengebiete unterschiedlich oft zum Einsatz. Hier galt es klarzustellen, dass nicht die gleiche Einsatzhäufigkeit, sondern das Thema und die Persönlichkeit der Kunden bei der Auswahl ausschlaggebend sind. Damit leben zu können, setzt bei den Beraterinnen und Beratern einiges an Akzeptanz und Glauben an das Konzept voraus.

## 5.5

### **Evaluation: Quantitative und qualitative Ergebnisse**

Im Pilotjahr 2001 fanden 17 Einzelcoachings, 7 Teamentwicklungen sowie 5 anonyme Beratungen statt. Die Einzelcoachings dauerten durchschnittlich knapp acht Stunden (mit einer Streuung von 3 bis 12,5 Stunden), die Teamcoachings im Durchschnitt 11,4 Stunden. Die Info-Line wurde von 24 Personen beansprucht.

Anzahl durchgeführter Beratungen

Die in den Einzelcoachings bearbeiteten Themen lassen sich in drei Gruppen einteilen:

Themen in Einzelcoachings

1. Beziehungsgestaltung, Kommunikation und Rollenverhalten, Verhalten in Konfliktsituationen.
2. Persönliches Selbstvertrauen/Auftrittskompetenzen.
3. Standortbestimmungen, Reflexion der Berufsbiographie und Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven (z. T. in Verbindung mit Fragen nach Weiterbildung und Stellenwechsel).

Die Zielerreichung in den Beratungen wurde sowohl von den Coachees als auch von den Coaches zwischen den Wertpunkten 7 und 10 eingeschätzt (auf einer Skala von 0 bis 10). Bei der Frage, wie gut die Arbeit im Coaching ins Arbeitsfeld umgesetzt werden kann, streuten die Antworten zwischen den Wertpunkten 5 und 10, wobei der Schwerpunkt wiederum im Bereich zwischen 8 und 10 lag. Obwohl angemerkt werden muss, dass Dienstleistungen im Beratungssektor in der Regel generell vorwiegend positiv beurteilt wurden (unter anderem, weil hier die Kundinnen und Kunden selber stark am Gelingen des Prozesses beteiligt

Einschätzungen

Teamcoachings problematischer als Einzelcoachings

sind, vgl. STAUSS & HENTSCHEL 1994), können diese Ergebnisse als äußerst ermutigend bewertet werden. Mittelfristig muss jedoch sicher die Nachhaltigkeit der Coachings überprüft werden und allenfalls eine externe Evaluation mit anderen Instrumenten eingesetzt werden. Besonders geeignet wäre hier vermutlich die Critical Incident Technik (vgl. z.B. BITNER, NYQUIST, BOOMS und TETREAUULT 1989).

Nach Aussagen der Beraterinnen und Beratern kam es vor, dass Vorgesetzte vereinzelt versuchten, Führungsaufgaben an Coaches zu delegieren oder sogar unangenehme Führungsentscheide wie Entlassungen oder Nichtbeförderungen über ein Coaching zu bearbeiten. Weiter ist festzustellen, dass sich Teamcoachings generell als problematischer erwiesen als Einzelcoachings, denn die Planung und Begleitung einer zielgerichteten Entwicklung war durch die vielen Reorganisationsprozesse zum Teil schwierig oder gar unmöglich. Von einer proaktiven Entwicklungsperspektive konnte mitunter kaum mehr die Rede sein. Im Vordergrund musste vielmehr die Begleitung der Menschen in ihrer schwierigen Situation stehen.

Einzeln Bemerkungen auf den Evaluationsbögen war zu entnehmen, dass an der Verankerung der Coachingidee weiter gearbeitet werden muss. Die Unterstützung eines Coachinganliegens durch die Vorgesetzten war nicht überall gegeben. Zu diesem Thema wurden allerdings noch keine systematischen Daten erhoben.

## 6 Ausblick

Im Februar 2002 entschied der Personalausschuss, dass das Projekt weitergeführt und ausgebaut werden soll. Dieser Entscheid erlaubte es, den Blick nach vorne zu richten. Welche weiteren Entwicklungsschritte sollten angegangen werden? Welche Strukturanpassungen waren notwendig?

- *Strukturen und Öffentlichkeitsarbeit:* Im Mai 2002 wurde eine eigene Homepage auf dem Intranet des Unternehmens aufgeschaltet. Dadurch haben die Mitarbeitenden neu die Möglichkeit, individuell Informationen zum Thema Coaching, den Abläufen sowie den Beraterinnen und Beratern abzurufen. Ferner wurden in loser Folge namentlich unterzeichnete Erfahrungsberichte von Coachees veröffentlicht. So soll eine allfällig bestehende Hemmschwelle gegenüber der neuen

Dienstleistung abgebaut und die Integration in die Unternehmenskultur gefördert werden. Weiter ist geplant, unter der Rubrik „News“ Informationen zu internen und externen Veranstaltungen rund um das Thema Coaching zu vermitteln. Durch die Installierung einer JBCC Mail-Box konnte die sehr aufwändige Präsenz an der Telefon-Info-Line verringert werden.

- *Qualitätsmanagement:* Wie bereits erwähnt, soll die standardisierte Evaluation mit Fragebogeninstrumenten durch Verfahren ergänzt werden, welche auf der einen Seite einen vertieften Einblick in die Beratungsprozesse ermöglichen und auf der anderen Seite deren Nachhaltigkeit erfassen können. Ziel ist es, Hinweise für eine Verbesserung der Coachings zu erhalten.
- *Gesamt-Personalentwicklungskonzept:* Längerfristig wird ein Steuerungsausschuss – bestehend aus Vertreterinnen des Personaldienstes, der Ausbildung und des JBCC – in Übereinkunft mit der Konzernleitung die Aufgabe übernehmen müssen, das Gesamt-Personalentwicklungskonzept des Unternehmens zu definieren. Dabei wird entscheidend sein, dass aus den drei Bereichen ein sich gegenseitig unterstützendes Ganzes wird. Wichtig wird in diesem Zusammenhang eine noch verstärkte Auseinandersetzung über die verschiedenen Rollen und Kompetenzen sein.

Der Weg, den das Julius Bär Coaching Center eingeschlagen hat, hat sich bewährt. Obwohl zu Beginn des Projektes die Reaktionen sehr unterschiedlich waren und von Zweifel, Skepsis und Ablehnung bis zu Neugier und Veränderungswille reichten, heben heute durchwegs alle Befragten die positiven Auswirkungen der neuen Dienstleistung hervor. Zudem hat eine Sensibilisierung stattgefunden: Das Bewusstsein, dass es keine rein „sachorientierte“ Führung geben kann, sondern vielmehr Fragestellungen der Beziehungsgestaltung beachtet werden müssen, hat sich bei Führungskräften und Mitarbeitenden verstärkt. Dies auch in der Hektik des operativen Alltags zu verankern, ist jedoch noch ein langer Weg.

Das Pilotjahr forderte von allen Beteiligten eine hohe Flexibilität, um mit der teilweise rollenden Planung und Umsetzung des Projektes Schritt halten zu können. Learning by Doing und permanente Reflexion der Dinge waren unabdingbar. Dass dies möglich war, ist Ausdruck einer großen Stärke des Projektes.

## Anhang: Evaluationsinstrumente

(Die Antwortfelder wurden für die Wiedergabe innerhalb dieses Artikels verkleinert)

Evaluationsbogen von Einzelcoachings (Teilnehmer)

**Julius Bär Coaching Center  
(Coachee)**

**Feedbackformular Einzelcoaching**

Um unsere Entwicklungsmaßnahmen noch besser auf Ihre Bedürfnisse anpassen zu können, sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Wir bitten Sie deshalb, das durchgeführte Coaching zu beurteilen.

Besten Dank für Ihre Mitarbeit!

**Ihre Daten werden absolut vertraulich behandelt!** (Die Beraterinnen und Berater unterstehen der Schweigepflicht!)

<b>Coaching-Nr.</b>	
<b>Funktion</b>	
<b>Sparte</b>	
<b>Zeitraum von/bis (Monat / Jahr)</b>	
<b>Coach</b>	
<b>Datum</b>	

### 1. Welche Ziele wurden für das Einzelcoaching vereinbart?

1.1 Zu Beginn?

1.2 Haben sich diese Ziele im Verlaufe der Arbeit verändert?

nein  ja

Wenn ja, welches waren die neuen Ziele?

### 2. Zufriedenheit mit der Zielerreichung

<b>Haben Sie Ihrer Meinung nach die gewünschten Ziele erreicht?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n/a
<small>nicht erreicht = 1; erreicht = 10 kann keine Aussage machen = n/a</small>											
<b>Ihre Beurteilung</b>											

2.1. Was hat die Zielerreichung gefördert oder behindert?

2.2. Haben sich veränderte Arbeitsbedingungen im Umfeld auf die Zielerreichung ausgewirkt?

nein  ja

Wenn ja, welche?



*PostScript error (---nostringval---,*