



MEETINGRAUM  
200000225  
**ADI  
DASSLER  
WORK  
SHOP**

Arbeitsplatz Kultur. Dieser Besprechungsraum zeigt, was Adidas bietet: Den Mitarbeitern wird es leicht gemacht, hoch motiviert Leistung zu bringen. Im Hintergrund ist ein Porträt von Gründerlegende Adi Dassler zu sehen.

**COACHEES KÖNNEN  
IHR COACHING ...**

so hinterfragen:

Wurden m  
während  
Prozes

Foto: www.adidas-group.com

# So coacht die Adidas AG

**PRISM AWARD (ICF).** Für den sorgfältig durchdachten, flächendeckenden Einsatz firmeninterner Coachs wurde im November die Adidas AG vom ICF-Deutschland mit dem Prism Award ausgezeichnet. Gelobt wurde unter anderem die Orientierung an strengen Qualitätskriterien.

## 01.

Wurden meine Ziele von mir während des Coaching-Prozesses erreicht?

## 02.

Wie vertrauensvoll war die Zusammenarbeit mit dem Coach?

## 03.

Habe ich durch das Coaching-Gespräch gelernt, **neue Perspektiven** einzunehmen?

→ 2017 fiel es „höheren Orts“ bei Adidas in Herzogenaurach auf, dass in den Jahren zuvor rund sieben Millionen Euro an externe Business-Coachs geflossen waren. Die Vorstandsetage des Sportartikelherstellers war von dieser Zahl offenbar so geschockt, dass man alle Coaching-Aktivitäten sofort stoppte. Trotzdem bekam Ende 2019 die Adidas AG den bedeutenden „Prism“ Coaching-Award des deutschen Ablegers der „International Coach Federation (ICF)“ verliehen.

Wie passt das zusammen? Dass Adidas seine Coaching-Aktivitäten abrupt einstellte, hatte wohl in erster Linie mit dem Schock zu tun, den Kostenblöcke in Millionenhöhe im Topmanagement auslösen können. Dem Stopp ging keine Analyse voraus, ob Coaching nützlich sei oder nicht. Über den Sinn von Business-Coaching hätte es nach Einschätzung von Insidern auch überhaupt keinen Streit gegeben, denn Coaching hatte auf allen Hierarchieebenen Fürsprecher, die nach der von oben befohlenen Vollbremsung recht schnell begannen, Coaching zu vermissen.

Bei den Profis, die bei Adidas für das Talentmanagement zuständig sind, reifte kurzfristig die Idee, Coaching nur noch mit firmeninternen Coachs durchzuführen, sodass künftig kein einziger Euro das Unternehmen verlassen müssen sollte. Bei einer Bestandsaufnahme stellte sich heraus, dass es nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Personalabteilung eine Reihe von Mitarbeitern gab, die eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung nach ICF-Standard vorweisen konnten. Diese Menschen erklärten sich auf Nachfrage spontan bereit, einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür zu verwenden, Kollegen aus anderen Abteilungen auf

deren Wunsch hin zu coachen. Im Jahr 2018 konnten so immerhin rund 80 Coaching-Prozesse durchgeführt werden. Für das Jahr 2019 rechnet man mit rund 250 Coaching-Prozessen.

Bei der Preisverleihung in München schilderten die zuständigen Mitarbeiterinnen, wie das interne Coaching organisiert wurde, damit von Anfang an alles geregelt ablaufen konnte und es keine Irritationen in der Belegschaft (und im Vorstand) gab. Für Klarheit sorgten folgende Bestandteile des internen Coaching-Prozesses:

## 1 Coaching-Definition

Zuerst war es allen Beteiligten wichtig, Coaching sauber zu definieren. Coaching wird demnach als 1:1-Gespräch verstanden, das Menschen bei der Erreichung eines spezifischen professionellen Ziels in Form eines „begleitenden Prozesses auf Zeit“ unterstützt. Coaching ist dabei ein auf Stärken basierender Prozess, der auf eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ hinausläuft. Coaching wird deutlich vom Mentoring unterschieden, wo ein berufserfahrener Manager einem Mentee beim Aufbau von Expertenwissen und beim Aufbau von (abteilungsübergreifenden) Netzwerken hilft.

## 2 Zugang

Um den Betriebsrat mit ins Boot zu holen, wurde vereinbart, dass es keine Einschränkungen irgendwelcher Art geben solle und dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter vom „Professional“ (also zum Beispiel von einem Lageristen) bis zum „Senior Director Level“ die Durchführung eines internen Coaching-Prozesses bean-

tragen können müsse. Internes Coaching gibt es also auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Im Übrigen wird auf der ersten und zweiten Führungsebene wieder gecoacht – aber nur durch externe (!) Coachs.

## 3 Zustimmung

Der Mitarbeiter spricht mit seinem direkten Vorgesetzten und auch mit dem für ihn zuständigen Human Resources Manager (HR). Beide fragen in gemeinsamen oder getrennten Gesprächen nach dem Grund und dem Ziel des Coaching-Wunsches und können im Einzelfall den Antrag auf ein Coaching auch ablehnen. Coaching ist kein Nice-to-have, sondern muss die „Leadership Effectiveness“ erhöhen. Das ist laut Adidas der Fall, wenn an der Erweiterung der persönlichen Potenziale, der Erhöhung des Selbstbewusstseins, an einer Verbesserung der Zusammenarbeit oder der Förderung der Kreativität gearbeitet wird. Abgelehnt würden Wünsche nach Coaching zum Beispiel, wenn bei Kommunikationsschwächen ein gezieltes Training besser wäre oder wenn bei Burn-out-Gefahr eher eine Therapie sinnvoll erscheint. Ein interner Coach ist auch nicht dazu da, um für seinen Coachee nach konkreten Aufstiegsmöglichkeiten im Konzern zu suchen.

## 4 Antrag

Sind sich direkter Vorgesetzter und HR-Manager einig, dass ein Coaching Sinn machen würde, schickt der HR-Manager dem anfragenden Mitarbeiter ein Onlineformular. Hier trägt dieser seine persönlichen Daten ein, erklärt, dass er seelisch

04.

Hat das Coaching zu Verhaltensveränderungen bei mir geführt?

05.

Hat sich das Coaching in meinem Alltag positiv ausgewirkt?

06.

Denke ich, das erlebte Coaching wird langfristig von Nutzen sein?



Foto: Pichler

**Preisübergabe an Adidas (von links):** Dr. René Kusch, Chef von Relevant (Sponsor), Christina Rudrich, Director Organizational Effectiveness bei Adidas, Sabine Peters-Brady, Senior Business Consultant bei Adidas, Dr. Geertje Tutschka, Prism-Award-Leitung (ICF).

gesund und emotional belastbar ist und beschreibt ausführlich Grund und Ziel des von ihm gewünschten Coachings. Insgesamt werden neun Aspekte abgefragt – zum Beispiel auch, wie der individuelle Karriereplan des Mitarbeiters aussieht.

## 5 Matching

Das Coaching-Team, das innerhalb der Personalabteilung für internes Coaching zuständig ist, sucht auf der Basis der Angaben zu Grund und Ziel des gewünschten Coachings manuell drei interne Coaches aus, die dem angehenden Coachee vorgeschlagen werden. Die Besonderheit bei Adidas besteht darin, dass das Coaching-Team alle internen Coaches mit ihren Stärken und Spezialgebieten persönlich kennt. Das Team ist zum Beispiel dabei, wenn sich die internen Coaches zum Austausch und zur Supervision treffen. Alle internen Coaches sind Adidas-Mitarbeiter, die auf den unterschiedlichsten Hierarchiestufen arbeiten. Alle haben eine vom ICF akkreditierte Coaching-Ausbildung absolviert. Es gibt zwei Arten von Coaches: Junior Coaches (mindestens 100 Stunden Praxiserfahrung in der Durchführung von Coaching-Sitzungen) und Senior Coaches (mindestens 200 Stunden Praxiserfahrung).

In der Adidas-Zentrale in Herzogenaurach mit ihren rund 6.500 Mitarbeitern sind derzeit 38 interne Coaches einsatzbereit. Hinzu kommen noch weitere 14 interne Coaches, die in den Niederlassungen über-

all auf der Welt arbeiten. Vor diesem Hintergrund ist Adidas sehr stolz darauf, dass interne Coachings nach ICF-Standards auch in Englisch, Holländisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Russisch, Indisch, Chinesisch und Japanisch stattfinden.

## 6 Kennenlerngespräche

Der angehende Coachee ist verpflichtet, mit allen drei ihm vorgeschlagenen Coaches ein halbstündiges Gespräch zu führen und sich erst dann für einen Coach zu entscheiden. Die Chemie sollte stimmen, damit der Coachee im Verlauf des Coaching-Prozesses keine Schwierigkeiten hat, sich dem Coach gegenüber zu öffnen. Ob mit allen gesprochen wurde, wird kontrolliert. Das Coaching-Team achtet auch darauf, dass Coach und Coachee nicht aus demselben Arbeitsumfeld kommen.

## 7 Agreement

Das erste Treffen zwischen Coachee und Coach dreht sich ausschließlich darum, ein mehrseitiges „Coaching Agreement“ zu besprechen und anschließend gemeinsam zu unterschreiben. Das Papier besteht aus diversen vom ICF vorgeschlagenen Formulierungen, um die Rahmenbedingungen des Coachings im Detail zu klären. Ein sehr wichtiger Punkt dabei dreht sich um das Thema „Vertraulichkeit“. Beide vereinbaren eine sehr strenge Form von Vertraulichkeit. Selbst wenn

der Coachee den Coach darum bitten sollte, gewisse Coaching-Inhalte seinem direkten Vorgesetzten „beizubringen“, ist der Coach gehalten, nur mit dem Coachee zusammen zu dessen Vorgesetzten zu gehen, um über einen bestimmten Sachverhalt zu reden.

## 8 Coaching-Sitzungen

Der angebotene Coaching-Prozess besteht aus acht Sitzungen zu je einer Stunde Dauer. In der ersten Stunde wird das Agreement besprochen und in der letzten Stunde geht es darum, sich gegenseitig Feedback zu geben, sodass für die eigentliche Arbeit ein Rahmen von sechs Stunden verteilt auf sechs Sitzungen übrig bleibt. Coach und Coachee treffen sich dazu idealerweise persönlich in einem Seminarraum in der Adidas-Zentrale. Immer öfter werden die Coaching-Stunden aber auch via Skype durchgeführt.

## 9 Evaluation

Der Coachee wird nach Abschluss des Coaching-Prozesses gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Auf der Basis von ICF-Kriterien wird der Erfolg der Coaching-Maßnahme hinterfragt. Die Coachees sagten zu 88 Prozent, dass ihr Coaching-Ziel erreicht worden sei. 85 Prozent gingen davon aus, dass Coaching eine positive Wirkung auf ihr Verhalten habe. Ebenso wird der direkte Vorgesetzte danach gefragt, was ihm an der „Performance“ seines Mitarbeiters aufgefallen →

## titelthema

→ sei, nachdem das Coaching absolviert wurde. 72 Prozent der direkten Vorgesetzten gaben an, dass die individuelle Produktivität eines gecoachten Mitarbeiters beobachtbar gestiegen sei.

### 10 Return on Investment

Auch beim internen Coaching konnte man mit etwas Phantasie Aufwand (kalkulatorische Kosten) und Ertrag (geschätzte Zunahme der Performance) in ein Verhältnis setzen. Heraus kam ein Return on Investment (ROI) von 130 Prozent. Für einen investierten Euro hat man 1,30 Euro zurückerhalten.

Um die Berechnung des ROI in groben Zügen zu verstehen, sollte man folgendes wissen: Die direkten Vorgesetzten schätzten (!), dass nach einem Coaching die durchschnittliche (!!)-Leistungssteige-

rung bei fünf Prozent pro Mitarbeiter liegt. Wenn eine Führungskraft 80.000 Euro im Jahr verdient, dann gehen ROI-Experten davon aus, dass sie dafür bislang 100 Prozent Leistung lieferte. Fünf Prozent mehr Produktivität ergibt dann pro Jahr 4.000 Euro mehr für das Unternehmen. Wenn man alle in Euro umgerechneten Leistungssteigerungen addiert, erhält man den (fiktiven) Gesamtertrag des Coachings in einer bestimmten Zeit.

### So wird intern verrechnet

Die Kosten ergeben sich im Fall von Adidas aus den internen Verrechnungspreisen, die der Vorgesetzte des Coachees an das Coaching-Team „bezahlt“. Wird der Coachee von einem Junior-Coach begleitet, werden für die acht Stunden Einzelsitzung insgesamt 640 Euro fällig. Bei

einem Senior-Coach sind es 1.280 Euro. Zieht man vom Gesamtertrag die Gesamtkosten ab und teilt dann diesen Überschuss durch die Gesamtkosten, dann erhält man im Fall von Adidas (bezogen auf 122 Coaching-Prozesse) den ansehnlichen ROI von 130 Prozent.

Erstaunlich ist, dass die Vorgesetzten der internen Coachs keine finanzielle Entschädigung dafür bekommen, dass sie ihre Mitarbeiter „ausleihen“. Die Regel, dass interne Coachs nur zehn Prozent ihrer Arbeitszeit zum Coachen nutzen dürfen, macht die Sache wohl erträglich. Außerdem hat es sich herausgestellt, dass interne Coachs begeistert und loyal zu ihrem Arbeitgeber stehen. Marketingexperten sagen, Adidas gelte als cool. Für die internen Coachs ist Adidas offenbar das Coolste überhaupt.

Martin Pichler ●

## Diesmal gab es zwei Prism-Sieger!

**Prism Award.** Das strenge Bewertungssystem der Prism-Jury führte aufgrund eines Punktegleichstands dazu, dass neben der Adidas AG auch noch die Vodafone AG mit dem Prism Award für ein herausragendes Coaching-Programm ausgezeichnet wurde.

Das Coaching-Programm des Mobilfunkbieters Vodafone tat sich laut Jury vor allem dadurch hervor, dass es (durch den engen Bezug zur Konzernstrategie) die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen nachhaltig und souverän begleitet. Vodafone wollte mit seinen Coaching-Maßnahmen unter anderem die Selbststeuerungsfähigkeit der Führungskräfte und deren kompetenten Umgang mit Nichtwissen beim Zwang zu schnellen Entscheidungen fördern. Das seien wesentliche Kernkompetenzen, um die

Zukunft bei Vodafone erfolgreich und kundenorientiert zu gestalten. Da nur Adidas auf dem ICF-Event eine umfangreiche, 45-minütige Präsentation abhielt, können wir im Rahmen unserer Titelgeschichte nur über Adidas ausführlicher berichten.

„Adidas und Vodafone ist das große Engagement der Programmverantwortlichen gemeinsam, welche mit viel Engagement und Sachverstand mit begrenzten Ressourcen ganz außergewöhnliche Ergebnisse erzielten. Das sind Unternehmen, denen die Etablierung einer Coaching-Kultur wirklich sehr am Herzen liegt“, erklärte Dr. Geertje Tutschka, Leiterin des Projekts „Prism Award“ beim ICF-Deutschland.

Erstmals gab es im Jahr 2019 auch den „Sonderpreis der Jury“. Er ging an die Volkswagen AG. Gewürdigt wurde das umfangreiche, trendsetzende Coaching-Angebot von Volkswagen, das im Jahr 2020 auf eine 25-jährige Tradition zurückblicken kann. „Wir hatten in diesem Jahr sehr viele hervorragende Einreichungen. Mit Volkswagen hatten wir jedoch einen Bewerber, der für den beispielhaften Aufstieg von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme steht“, freute sich Tutschka. VW sei einer der „Leuchttürme der Coaching-Branche“.



Foto: Pichler

Felix Schumann (Mitte). Der HR Director Learning & Development bei Vodafone freut sich über den Prism Award.