

Dr. Anja Henke

Brücken bauen zwischen Wirtschaft und Mensch

Wie Unternehmen das Beste aus beiden Welten für sich nutzen.

Heute ist die Welt in zahllose Fachbereiche aufgeteilt. Es gibt Spezialisten für eine endlose Anzahl von Einzelthemen. Doch Optimierungen in einem Feld haben oft fatale Auswirkungen auf andere Bereiche, was die Spezialisten jedoch nicht sehen können. So führt der Fokus auf Effizienz zum Verlust von Wachstumschancen, weil Ressourcen – und Motivation – verloren gehen.

Es fehlt die Klammer, welche die Einzelthemen zusammenhält, der Blick auf das gesamte Unternehmen. Die Digitalisierung erzwingt diesen Blick. Der fällt jedoch schwer und wird heute nicht gelehrt. Was gelehrt wird, ist der Blick auf Zahlen. Für den Blick auf den Menschen braucht es in der Regel eine Zusatzausbildung. Durch diese Trennung gehen Chancen verloren. Die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft belegt das eindringlich.

Daher ist es von zentraler Bedeutung, Brücken zu bauen und einen integrierten Blick auf das Unternehmen als Gesamtsystem zu gewinnen. Erst dann lassen sich alle Ressourcen optimal nutzen und Potenziale für Wachstum erschließen. Dann entstehen Werte und Wohlstand, wovon alle profitieren.

Die wachstumsschwache deutsche Wirtschaft

Die deutsche Wirtschaft ist nicht nur eine Servicewüste, sie ist eine Wachstumswüste. Im Vergleich zu Unternehmen in anderen Ländern wachsen deutsche Unternehmen wenig, sogar weniger als Unternehmen in Frankreich und Italien. Das gilt für Umsatz und Profit. Bei Profit hat Deutschland sogar eine negative Entwicklung zu verzeichnen (1). Die niedrigen Bewertungen an der Börse sind eine logische Folge davon.

Ein Grund dafür ist, dass viele Unternehmen der deutschen Wirtschaft ihre besten Zeiten hinter sich, also den Zenit der Wachstumskurve überschritten haben. Mit Kostenoptimierung lässt sich das nicht

korrigieren. Vielmehr braucht es dafür neue Strategien, Strategien für Wachstum, Innovation und Selbsterneuerung.

Ein weiterer Grund für die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft ist die „German Angst“. Die Deutschen sind ein Volk, das lieber auf Nummer sicher geht und das Bestehende bewahrt. So gibt es hierzulande zwar viele hochwertige Innovationen, doch vermarktet werden diese anderswo. Das war mit dem Fax Gerät so, dann mit dem Transrapid, heute mit der KI.

An dieser Stelle haben wir es mit Denkweisen zu tun, mit Haltungsfragen.

Das ist das klassische Feld des Coachings.

Natürlich gibt es auch mutige Unternehmer. Nicht umsonst ist Deutschland die Heimat der Hidden Champions. Doch auch die hinken oft in Umsatz und Profit hinterher. Vielleicht ist manch einem dieser Unternehmer die Innovation an sich wichtiger als Umsatz und Profit, denn sonst würde der Schwerpunkt anders gesetzt. Auch das ist ein Thema der Denkweisen und damit durch Business Coaching anzugehen, um alte Strukturen aufzubrechen und neu zu reflektieren.

So schwach die deutsche Wirtschaft im Wachstum ist, so voll ist die Welt von Wachstumschancen. Der Erfolg der Plattformunternehmen zeigt das. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Untersuchungen, die diese Tatsache belegen und Wachstumschancen in Trillionen Dollar Höhe aufzeigen (2). Diese Chancen liegen zum Beispiel in der wachsenden Zahl wohlhabender Konsumenten, in der Gesundheitsversorgung, der Ressourceneffizienz, der Infrastruktur und der Entwicklung des Humankapitals. Weitere Chancen liegen auf den Fluren der Unternehmen selbst. Diese lassen sich insbesondere durch das Einbinden der Mitarbeiter ausschöpfen, denn diese kennen die Engpässe im operativen Tagesgeschäft am besten.

So stehen die Unternehmen vor einem Dilemma: Die Welt ist voller Wachstumschancen, doch es gelingt nicht, daran wirklich teilzuhaben.

Die getrennten Welten von Wirtschaft und Mensch

Wenn man heute in die Unternehmen schaut, findet man getrennte Welten vor. Das sind nicht nur die Silos der einzelnen Abteilungen, sondern insbesondere die Denkwelten: Hier sind das Business, die

Zahlen, Ergebnisse und Strategien, dort sind die Menschen, die Kosten, Kompetenzen und Emotionen.

So wird das Personal, also die Menschen, meist als Kostenfaktor betrachtet und selten als Ressource gesehen. Daraus resultiert, dass hier gespart und scheinbar optimiert wird, mit fatalen Folgen für die Zukunft des Unternehmens durch Kompetenz- und Ideenverlust.

Die Personalabteilung ist meist auf Verwaltung ausgerichtet. Im internen Machtgefüge haben die Personaler wenig zu sagen, positionieren sich also rangniedrig. Das gilt auch für die Coaches, die gerne eingesetzt werden, wenn es mit den Menschen Probleme gibt. Doch als essenziell werden Personal oder die Personalentwicklung selten gesehen. Das ist kein Wunder, denn oft fehlt eine Anbindung an messbare Geschäftsergebnisse.

So kommt es, dass Führungskräfte in immer engeren Bahnen nach Verbesserungen suchen, besonders in Abbauprogrammen und Restrukturierungen. Doch das führt nur in rund einem Drittel der Fälle zu mehr Profit. Im zweiten Drittel der Fälle verändert sich die Profitsituation nicht, und im dritten Drittel sinkt der Profit sogar (3). Resultierend aus dieser Erkenntnis wird deutlich, dass eine Reduzierung der Kosten nicht gleichzeitig eine Steigerung des Profits beinhaltet.

Die Zusammenhänge zwischen Menschen und Ergebnissen werden heute selten gesehen und verstanden. Doch ist es so, dass die Menschen Ergebnisse erzeugen. Die Zahlen sprechen also eine beredete Sprache darüber, wie es um das Unternehmen bestellt ist. So stehen sich zwei unversöhnliche Fraktionen gegenüber, die selten einen konstruktiven Weg zueinander finden.

Zu unterschiedlich sind die Kompetenzen und die Denkwelten.

Wie lassen diese Fraktionen sich verbinden, nicht aus Nettigkeit, sondern zum Wohle des Unternehmens und seines Wachstums? Business Coaching kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

Mit Business Coaching Brücken bauen

Veränderung beginnt beim Menschen

Eine Definition von Wahnsinn hat Albert Einstein zurecht formuliert: „Immer das Gleiche tun und andere Ergebnisse erwarten“. Es braucht

Veränderungen, um mehr Umsatz, Profit und Unternehmenswert zu realisieren.

Krisen sind Kulminationspunkte, die das besonders deutlich zeigen. Die Dotcom-Krise hat gezeigt, dass Unternehmen funktionierende Geschäftsmodelle brauchen. Die Finanzkrise hat deutlich gemacht, dass echte Werte zählen, nicht verschachtelte Finanzprodukte. Die Corona-Virus-Krise macht deutlich, dass Unternehmen Resilienz benötigen, sinnvoll arbeiten und die Umwelt schonen müssen.

Veränderung startet immer beim Menschen, denn die sind die tragende Säule der Unternehmen. Das sind die Beitragsfaktoren zu Wachstum: 42 % Mensch, 30 % Kompetenzen, 28 % Systeme und Spezifika des Geschäfts (4). Daraus wird glasklar, was zu tun ist.

Deshalb spielt die Verbindung der Welten von Wirtschaft und Mensch eine so große Rolle für den dauerhaften Erfolg von Unternehmen. Diese Verbindung kann ideal von Business Coaches übernommen werden.

Strategien und Methoden für Business Coaches

Hier sind fünf beispielhafte Strategien und Rollen aufgezeigt, die Business Coaches einnehmen können, um wertvolle Beiträge zum Erfolg der Unternehmen zu leisten.

1. Neue Denkweisen eröffnen

Viele Manager können mit den Begriffen Standpunkt oder Denkweise erst einmal nicht viel anfangen oder fühlen sich unmittelbar kritisiert. Ein schönes Beispiel ist die Denkweise „Das geht nicht“. Wer auf diesem Standpunkt steht, wird kaum Lösungen finden. Vielmehr wird eine solche Person Beweise dafür sammeln, dass „es“ tatsächlich nicht geht, sei es ein neues IT-Programm oder eine neue Strategie. Wer jedoch die Denkweise hat „Mal schauen, wie es geht“, der wird nach Lösungen suchen und auch welche finden.

Wir alle haben unsere ganz eigenen Denkweisen, die mentalen Landkarten. Ein Business Coach hilft dabei, diese Landkarte zu sehen und darin neue Wege gangbar zu machen. Das ist die

individuelle Ebene. Auf Ebene des Gesamtunternehmens und der Strategien sind fünf neue Denkweisen von zentraler Bedeutung:

- Auf Stärken bauen, statt Schwächen auszumerzen.
- An Ursachen arbeiten, statt Symptome zu behandeln.
- Den Blick auf Fakten freilegen, statt beliebigen Interpretationen zu folgen.
- Sich auf das Erneuern einlassen, statt das Bewahren zu forcieren.
- Den Blick auf Ressourcen lenken, statt in allem Kosten zu sehen.

Bei diesem Paradigmenwandel kann Business Coaching optimal unterstützen, denn im Coaching gibt es das komplette Handwerkszeug, um in Wertschätzung Denkweisen zu verstehen und neue Standpunkte einzunehmen. Daraus erschließen sich für die Unternehmen direkt neue Strategien, im Großen (Gesamtstrategie) wie im Kleinen (individuelles Handeln).

2. Innere Ressourcen zugänglich machen

Unternehmen stoßen heute an viele Grenzen, wenn es um Veränderung geht. Veränderung reicht heute schon nicht mehr aus, es braucht Agilität, das impliziert proaktives Handeln statt Reaktion auf bereits bestehende Realitäten. Agiles Arbeiten fordert viel von den Menschen und setzt ein gutes Maß innerer Reife voraus. Weiter braucht es dafür eine förderliche Unternehmenskultur. Offensichtlich gelingt das nur wenigen Unternehmen. Denn Veränderung und schnelle Anpassungsfähigkeit sind selten zu finden und eine Unternehmenskultur mit klar definierten Werten als Handlungsleitlinien ist selten definiert.

Studien zeigen, dass es innere Qualitäten und Kompetenzen braucht, um agile Arbeitsweisen zu implementieren (5).

- Vertrauen
- Eigeninitiative
- Fähigkeit zu teilen
- Selbstreflexion
- Sich auf ein gemeinsames Ziel verständigen

- Kommunikation
- Bereitschaft zur Veränderung
- Konzentration auf das Wesentliche
- Verständnis für Kundenbedürfnisse

Diese Ressourcen können durch Business Coaching gezielt entwickelt und direkt angewandt werden, mit positiver Wirkung auf das Gesamtunternehmen.

3. Entscheidende Fähigkeiten aufbauen

Die VUCA Welt fordert von den Menschen stetiges Lernen. Die Frage ist, welche Kompetenzen heute und morgen entscheidend sind. Dazu gibt es zahlreiche Untersuchungen, die immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Dabei wurde geprüft, was zentral für den Erfolg der Unternehmen ist. Hier ist eine Liste der entscheidenden Kompetenzen (6):

- Lösung komplexer Probleme
- Kritisches Denken
- Emotionale Intelligenz
- Beurteilung und Entscheidungsfindung
- Kognitive Flexibilität (Flexibilität in der Wahrnehmung)
- Service- und Kundenorientierung
- Kreativität
- Mitarbeiterführung
- Abstimmung mit anderen
- Verhandlungsführung

Diese Fähigkeiten können gezielt aufgebaut werden, am besten im Rahmen von Projekten, Veränderungen und der Strategieentwicklung. Personalabteilungen können das Kompetenzprofil für das eigene Unternehmen anpassen, um einen neuen Dialog mit dem Business zu führen. Business Coaches können das Wissen darüber in die Unternehmen tragen und die Kompetenzentwicklung stärken, auf individueller Ebene und für das Gesamtunternehmen.

4. Führung stärken

Die Gallup-Studien zeichnen Jahr für Jahr ein ernüchterndes Bild über die Qualität der Führung in den Unternehmen in Deutschland und weltweit. Dadurch gehen den Unternehmen enorme Chancen verloren. Ungünstige Führung unterdrückt das kreative Potenzial der Menschen und führt zu Demotivation.

Zu gleicher Zeit gibt es kaum gute Ausbildungen in Sachen Führung. Dabei hat schon Peter Drucker den Unternehmen ins Buch geschrieben, dass Führung ein Handwerk ist und sich lernen lässt. Eine Möglichkeit, um Führung zu lernen, ist die Orientierung an den fünf grundlegenden Führungsaufgaben (7):

1. Für Ziele sorgen und Erwartungen klar machen. Dazu gehören messbare Ergebnisse und das Verhalten.
2. Organisieren von Strukturen, Prozessen und Ressourcen.
3. Entscheiden.
4. Kontrollieren und konsequent sein und dabei die Motivation wahren.
5. Menschen fördern und entwickeln. Die Stärken einsetzen und die Schwächen bedeutungslos machen.

Diese Führungsaufgaben können zugleich Grundgerüst für ein gemeinsames Führungsverständnis im Unternehmen sein.

Gute Führung schafft erfolgreiche Unternehmen. Das hat Jim Collins in seinem Buch „Good to Great“ eindrucksvoll gezeigt (8). Jedes dauerhaft erfolgreiche Unternehmen hat einen sogenannten „5 Level Leader“, eine Führungskraft, die professionellen Willen und persönliche Demut vereint. Das weist den Weg für eine zielgerichtete Persönlichkeitsentwicklung, die durch Business Coaching umgesetzt werden kann.

5. Zusätzliche Prozesse fördern

Unternehmen arbeiten nach wie vor überwiegend von oben nach unten, also Top-Down. Eine kleine Zahl von Menschen gibt die Strategien vor, der Rest setzt um. Dabei ist es logisch, dass die Entscheider an der Spitze wenig von dem Wissen, was im

operativen Geschäft passiert und wo die heutigen Chancen und Hürden liegen. Das führt zum Verlust von Wachstum, egal wie gut die Strategie auch sein mag.

Daher ist es hilfreich, auch Bottom-Up Prozesse zu entwickeln und in die Unternehmenssysteme zu integrieren, sodass Informationen in beide Richtungen fließen. Dabei ist die Moderation durch einen Business Coach äußerst hilfreich. Dann ist es möglich, Engpässe im operativen Geschäft auszuräumen und bessere strategische Entscheidungen zu treffen.

Zentral für die Zusammenarbeit in den Unternehmen sind Teams. Dabei kommt es oft genug zu Konflikten und Widerständen, die teuer sein können, etwa wenn Informationen zwischen Vertrieb und Forschung & Entwicklung nur stockend fließen. Auch diese Prozesse der Zusammenarbeit in Teams sind ein Feld, in dem Business Coaching wertvolle Impulse für das Unternehmenswachstum geben kann.

Dies sind einige der Strategien, mit denen sich durch Business Coaching Brücken zwischen „Wirtschaft“ und „Mensch“ bauen und zugleich bessere Unternehmensergebnisse realisieren lassen. Das ist ein Lernprozess für alle Beteiligten, von dem das Unternehmen und jeder Einzelne profitiert.

Erfolgsfaktoren für dieses Business Coaching

Für viele Business Coaches ist eine solche Arbeit heute schon selbstverständlich, für andere sind diese Ansatzpunkte weit entfernt.

Was für die Business Coaches in jedem Fall wichtig ist, ist der Blick auf die Zahlen. Denn letztlich zählen im Unternehmen die Ergebnisse. Daher ist es von Vorteil, das Business Coaching an konkreten Ergebnissen festzumachen. Das unterstützt zugleich die Reputation des Business Coaches als Person wie auch des Coachings als Profession.

Hand in Hand damit benötigen Business Coaches Klarheit zu eigenen Denkweisen in Sachen Profit und Geld. Denn es geht nicht um „Profit oder Gutes für die Menschen tun“, sondern um „Profit und dadurch Gutes für die Menschen bewegen“. Denn Profit sichert Arbeitsplätze

und schafft die Möglichkeit für Innovation, Wachstum und Weiterentwicklung.

Um im Unternehmen gehört zu werden, braucht es weiter eine ranghohe Positionierung, natürlich mit allem gebotenen Respekt und auf Augenhöhe. Das kann ein Tanz auf dem Drahtseil sein. Doch gerade dieser Aspekt spielt in den meisten Unternehmen nach wie vor eine große Rolle. Und davon hängt ab, ob und für welche Themen ein Business Coach eingesetzt wird. Wer sich ranghoch positioniert, der wird gehört, so die einfache Gleichung.

Brücken bauen schafft Mehrwert

Unternehmen, denen es gelingt, Brücken zwischen Wirtschaft und Mensch zu bauen, profitieren auf vielen Ebenen. Sie gewinnen Umsatz- und Profitwachstum, Alleinstellung, Innovationskraft, Agilität und Wertsteigerung. Das ist wertvoll für die Zukunftssicherung und den Wohlstand an unserem Standort. Das gelingt, wenn alle Kompetenzen zum Tragen kommen, die aus dem Business Coaching und aus den verschiedenen Etagen des Unternehmens.



Vita von Frau Dr. Anja Henke, Gründerin und Geschäftsführerin Carpe Viam, Expertin für Unternehmenswachstum, zertifizierter Coach (ICF)

Frau Dr. Anja Henke ist Dipl.-Biologin und Dr. rer. nat. mit Schwerpunkt in der Humangenetik. Nach dem Studium war sie sechs Jahre als Top Management Beraterin bei McKinsey und hat auf der ganzen Welt

Projekte geleitet. Ihr eigenes Unternehmen Carpe Viam hat sie im Jahr 2000 gegründet, um gerade mit größeren Unternehmen Strategien und Change Management für profitables Unternehmenswachstum zu realisieren. Dabei verbindet sie Wissenschaft, Wirtschaft und Mensch, um Ressourcen und Potenziale zu erschließen. Mehr als 300 erfolgreiche Wachstumsprojekte zeigen, dass dieser Weg zu Umsatz, Profit und Mehrwert führt.

Frau Dr. Henke ist Autorin des Buches „Wachstum in gesättigten Märkten“, Springer Gabler Verlag 2015. Darüber hinaus hat sie zahlreiche Fachartikel veröffentlicht.



Carpe Viam GmbH

Königsallee 61

D-40215 Düsseldorf

fon +49 (0) 211 – 301 22 202

fax +49 (0) 211 – 301 22 222

web <http://www.carpeviam.com>

Quellen:

(1) EY-Studie „Top 1.000 – Die weltweit 1.000 umsatzstärksten Unternehmen (Geschäftsjahr 2018)“ vom Juni 2019

(2) Bain & Company (Hg) – The Great Eight. Trillion-Dollar Growth Trends to 2020. (2011)

Prognose Simon Kucher 2018

(3) Wayne F. Cascio 2002, Graduate School of Business, University of Colorado / Denver

(4) Studie von Roland Berger; „Wachstum in gesättigten Märkten“ Dr. Anja Henke, Springer Gabler 2015

(5) Untersuchung der Hochschule Fresenius von Isabel Reichel / Lutz Becker 2014 Lominger

(6) McKinsey-Analyse und Darden School of Business 2017

(7) Basierend auf Gedanken von Peter Drucker

(8) Good to Great, Jim Collins 2001