



ICF

Deutschland
International Coach Federation

ICF-Jahreskonferenz Deutschland, 26. September 2009, Lindner Congress Hotel Düsseldorf

**„Schluss mit den versteckten Kosten –
Der Coach als Katalysator zur
Kostenreduzierung in vernetzten Systemen“**

Jürgen Bache

26.09.2009

„Schluss mit den versteckten Kosten – Der Coach als Katalysator zur Kostenreduzierung in vernetzten Systemen“

Nicht nur in Krisenzeiten sind Unternehmen zur ständigen Optimierung ihrer Strukturen und Prozesse sowie ihrer Führungs- und Kommunikationskultur gezwungen.

Welchen Nutzen können Coachings hierbei in vernetzten Unternehmensstrukturen und -prozessen erarbeiten?

Wie wirken sich beispielsweise die Verbesserung von Schnittstellen durch Abbau von Reibungsverlusten, die Erhöhung der Transparenz in offenen und verdeckten Entscheidungsstrukturen oder die Reduzierung von Widersprüchen zwischen verkündeter und gelebter Unternehmenskultur wirtschaftlich aus?

Im Workshop wurden diese Aspekte als ganzheitliches, vernetztes System betrachtet. Es wurde herausgearbeitet, wie der Coach dabei möglicher Katalysator bei der Veränderung eingefahrener oder einfach nur betriebsblinder Sichtweisen sein kann.

Anhand dargestellter Wirkungsketten sollte deutlich werden, wie die sinnvolle und messbare Verknüpfung der sogenannten weichen Faktoren mit dem betrieblichen Erfolg in der Praxis aussehen kann und welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen das bedeutet. (Dieser Abschnitt musste aus Zeitgründen gekürzt werden)

Die Charts des Workshops sind nicht an allen Stellen selbsterklärend. Die Ergänzungen im Vortrag können weitgehend in den beiden zugrunde liegenden Büchern nachgelesen werden:

Mitarbeiter im Wandel: Erkennen – Verstehen – Handeln

Jürgen Bache, Martina Schmidt, ISBN 3-932229-64-9

Führungskompetenz: Durch kompetente Führung zum persönlichen Erfolg

Jürgen Bache, Martina Schmidt, ISBN 3-932229-65-7

Übersicht

- ➔ **Harte Faktoren – Weiche Faktoren**
- ➔ **Was geschieht eigentlich in Krisen?**
- ➔ **Anforderungen an Mitarbeiter**
- ➔ **Anforderungen an Führungskräfte**
- ➔ **Kostenfaktor Verunsicherung**
- ➔ **Der Beitrag der Coaches**
- ➔ **Anspruch und Wirklichkeit**
- ➔ **Arbeiten in vernetzten Systemen**

**Wieso sind versteckte Kosten eigentlich
versteckt?**

Wer „versteckt“ sie?

Wozu?

Weiche Faktoren – Harte Faktoren

Harte Faktoren

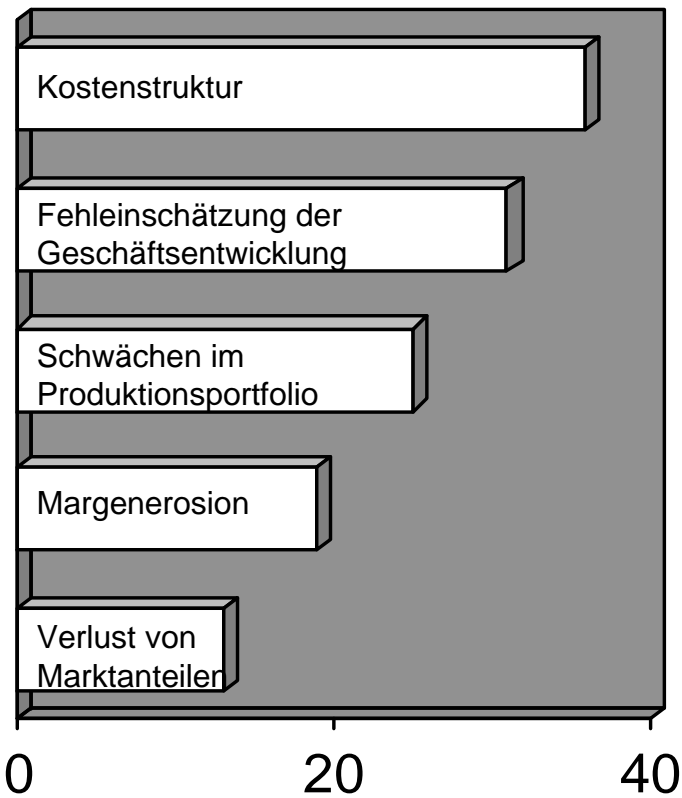


Weiche Faktoren

Schwachstellen in Krisen

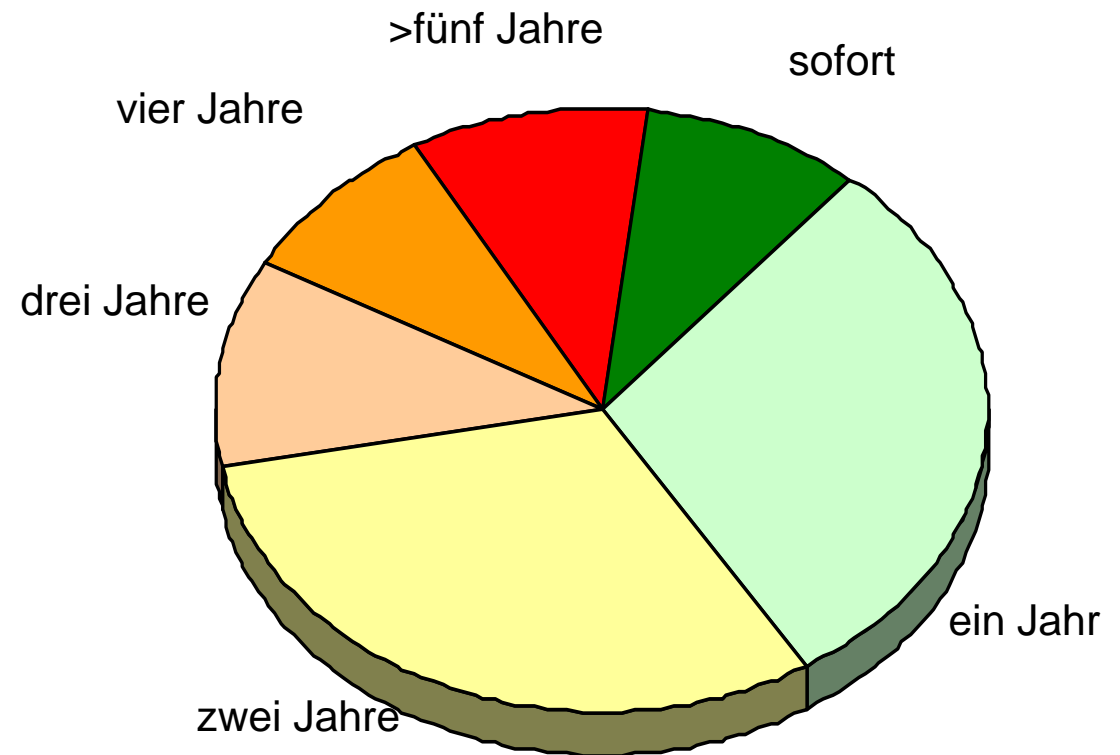
Häufigste Schwachstellen in Krisen

(Angaben in %)



Reaktionszeit, bis erkannte Schwachstellen bearbeitet werden

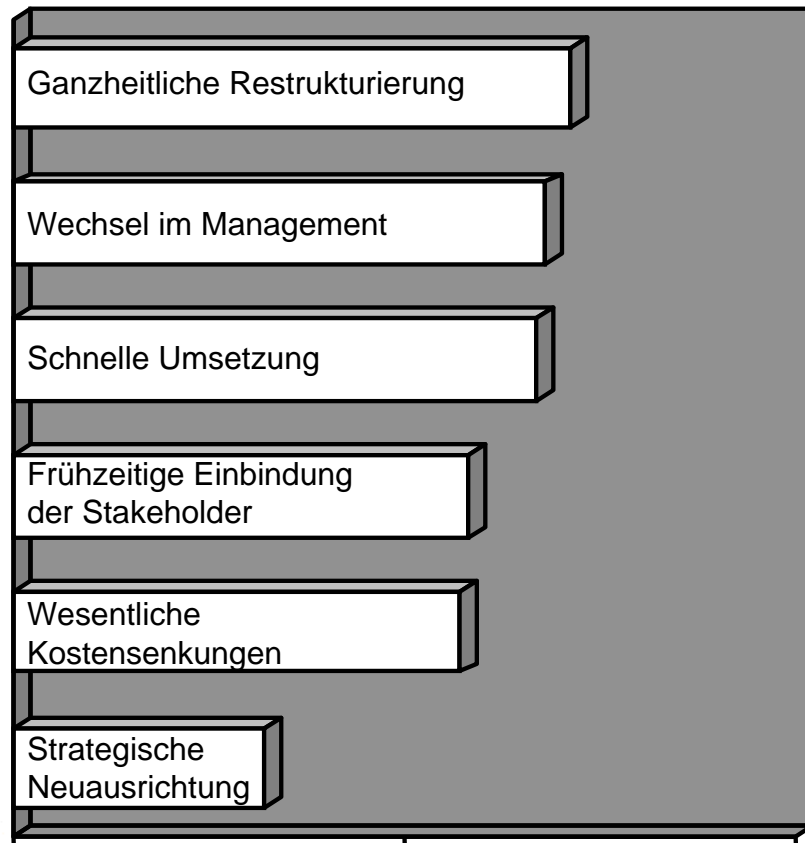
(Angaben in %)



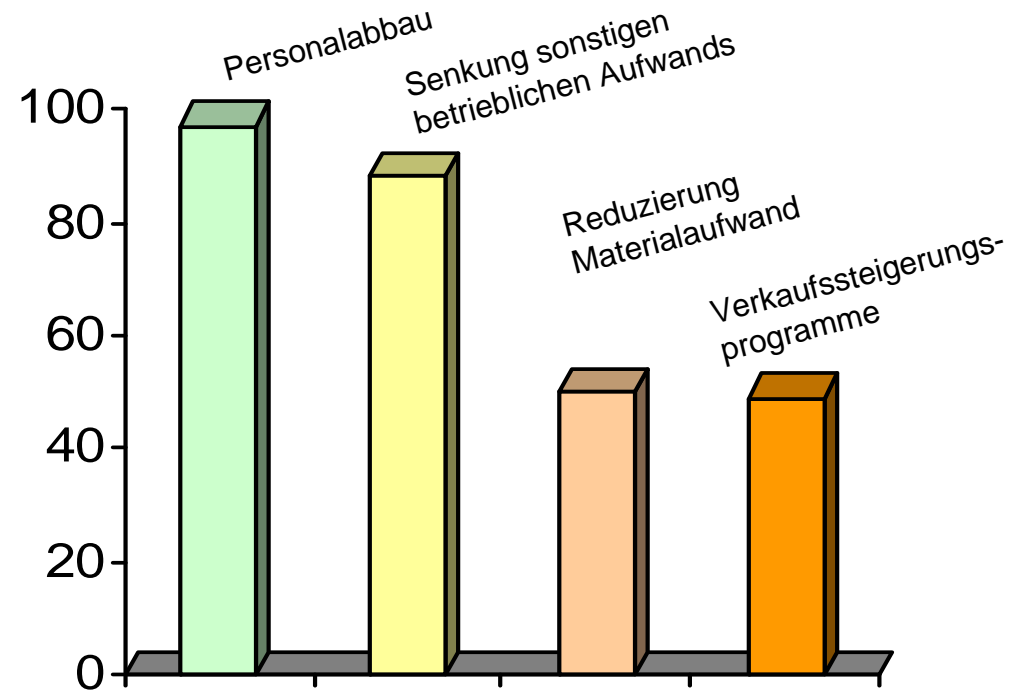
Quelle: Wirtschaftswoche, 23.08.02

Krisensteuerung in Unternehmen

Wie wird in Krisen gegengesteuert?
(Angaben in %)



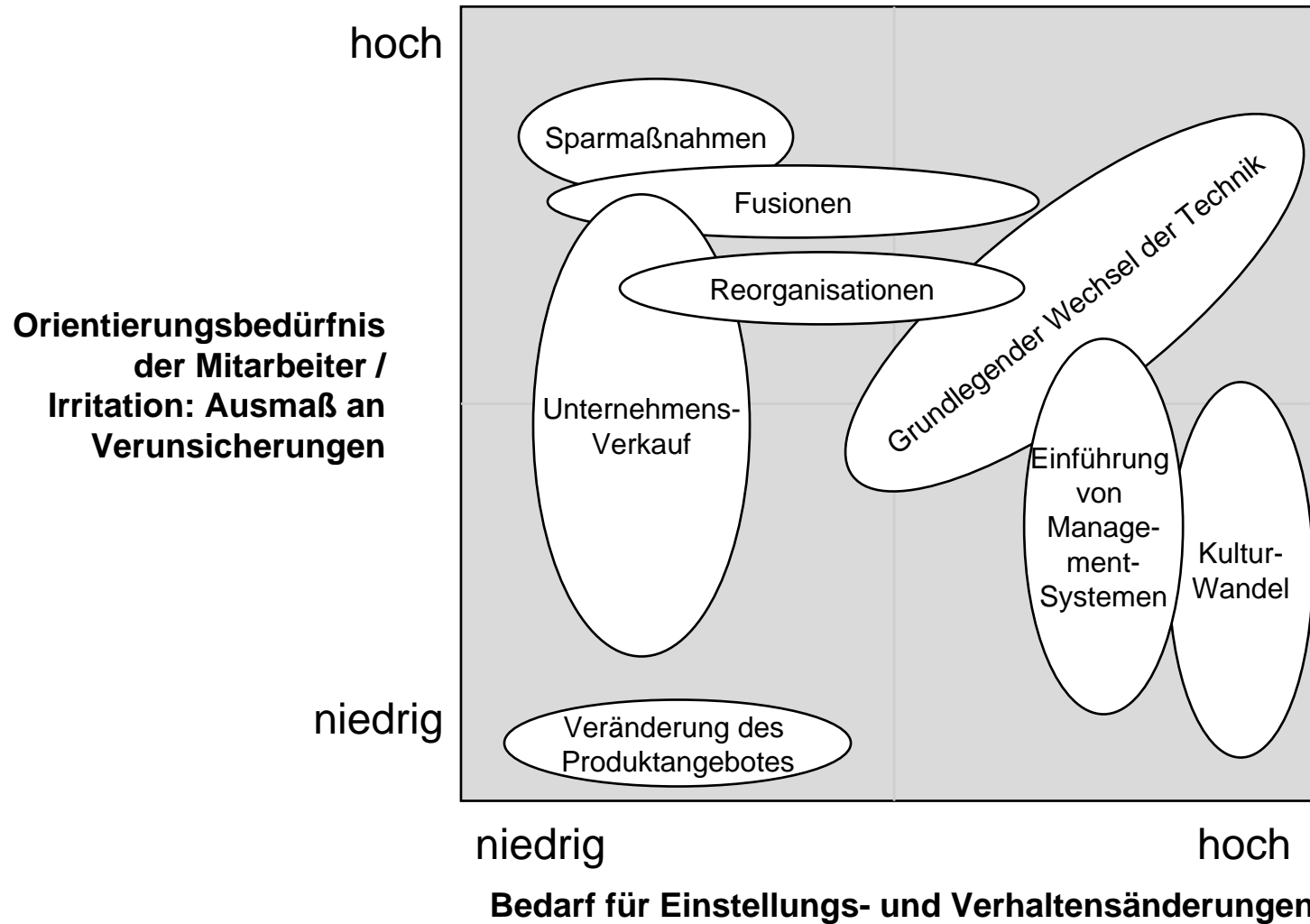
Wie wird zuerst gespart?
(Angaben in %)



Quelle: Wirtschaftswoche, 23.08.02

© Jürgen Bache,
Bonn / Starnberg
September 2009

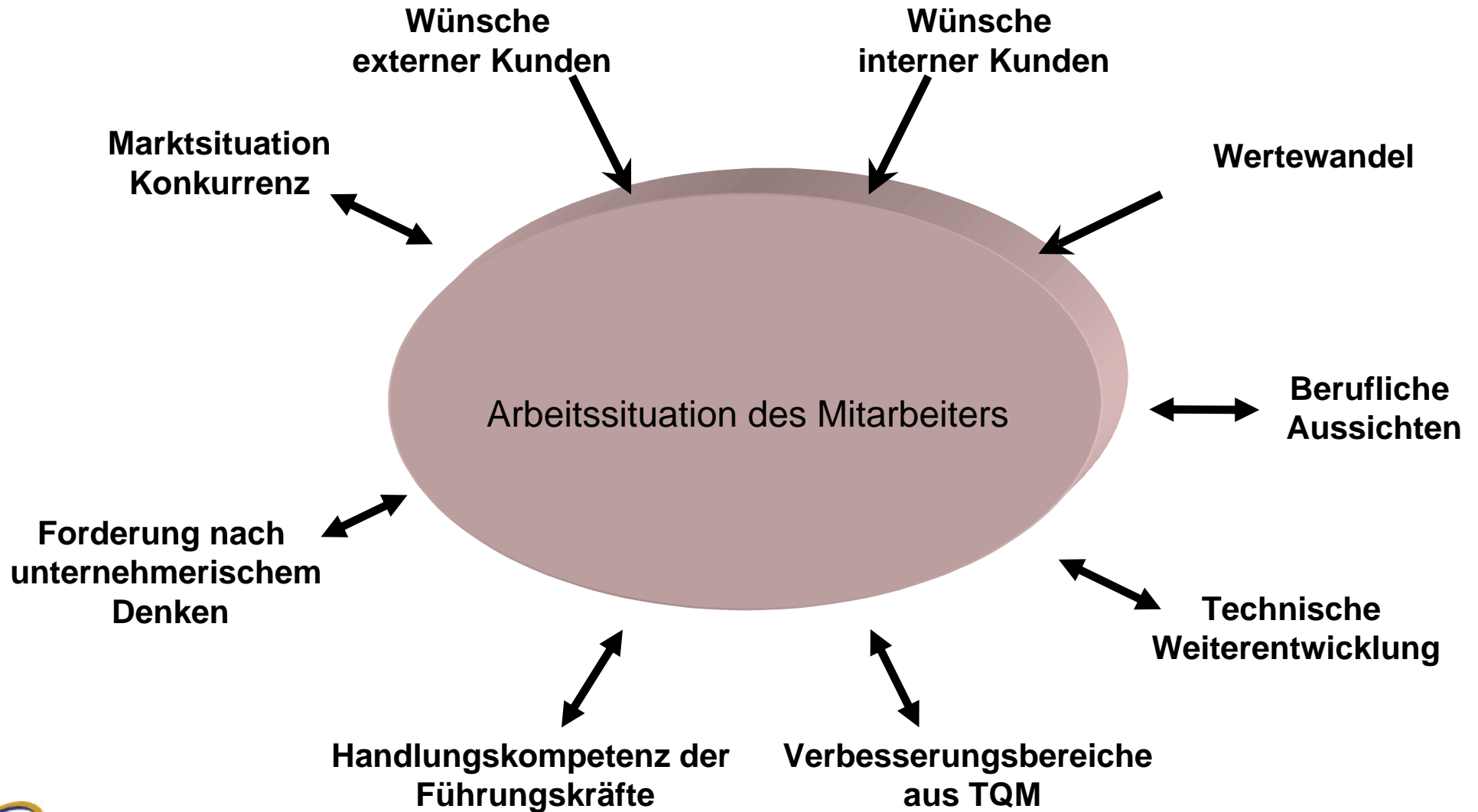
Auswirkungen von Unternehmensveränderungen



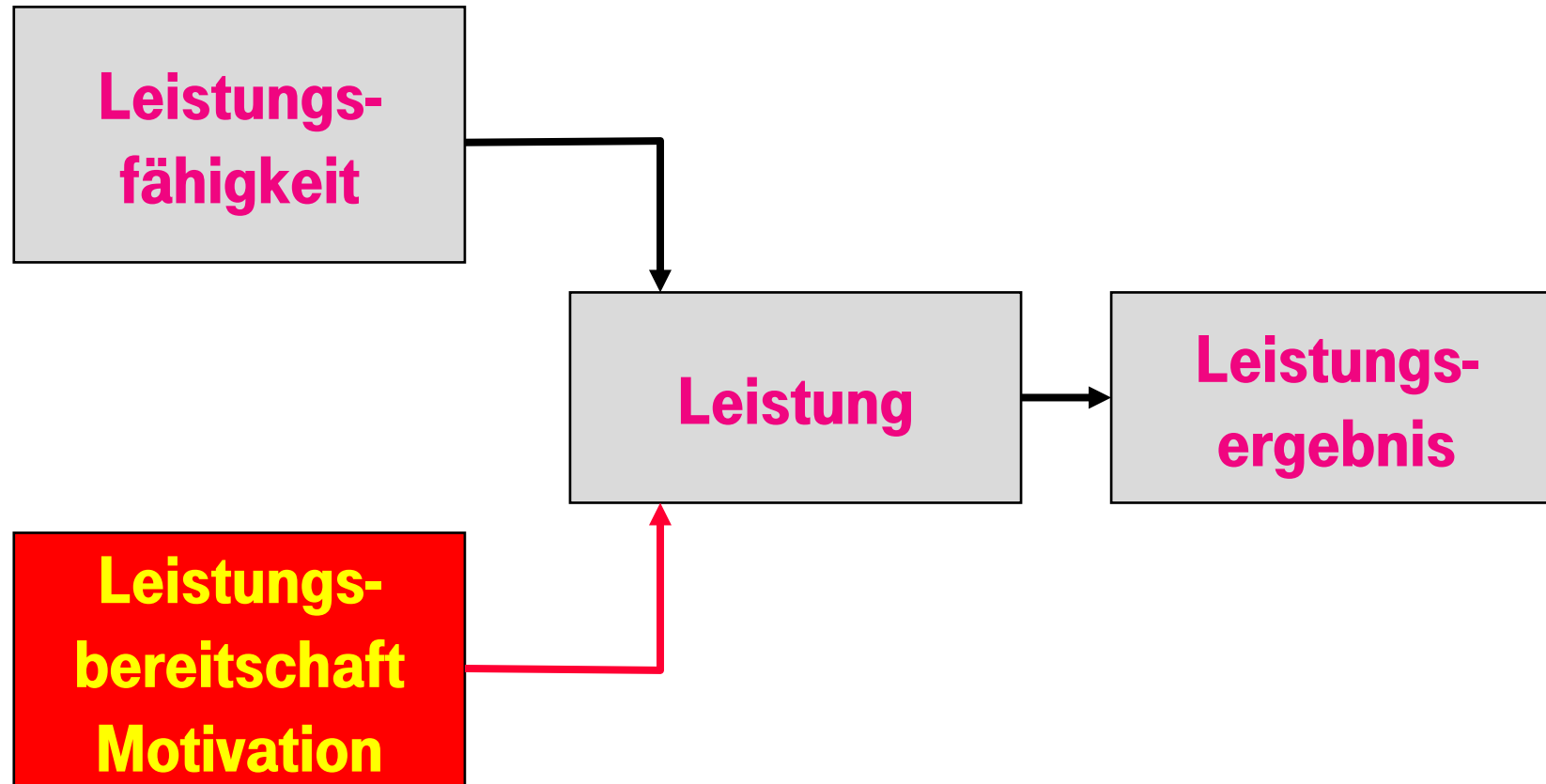
Quelle: Berner, Winfried

© Jürgen Bache,
Bonn / Starnberg
September 2009

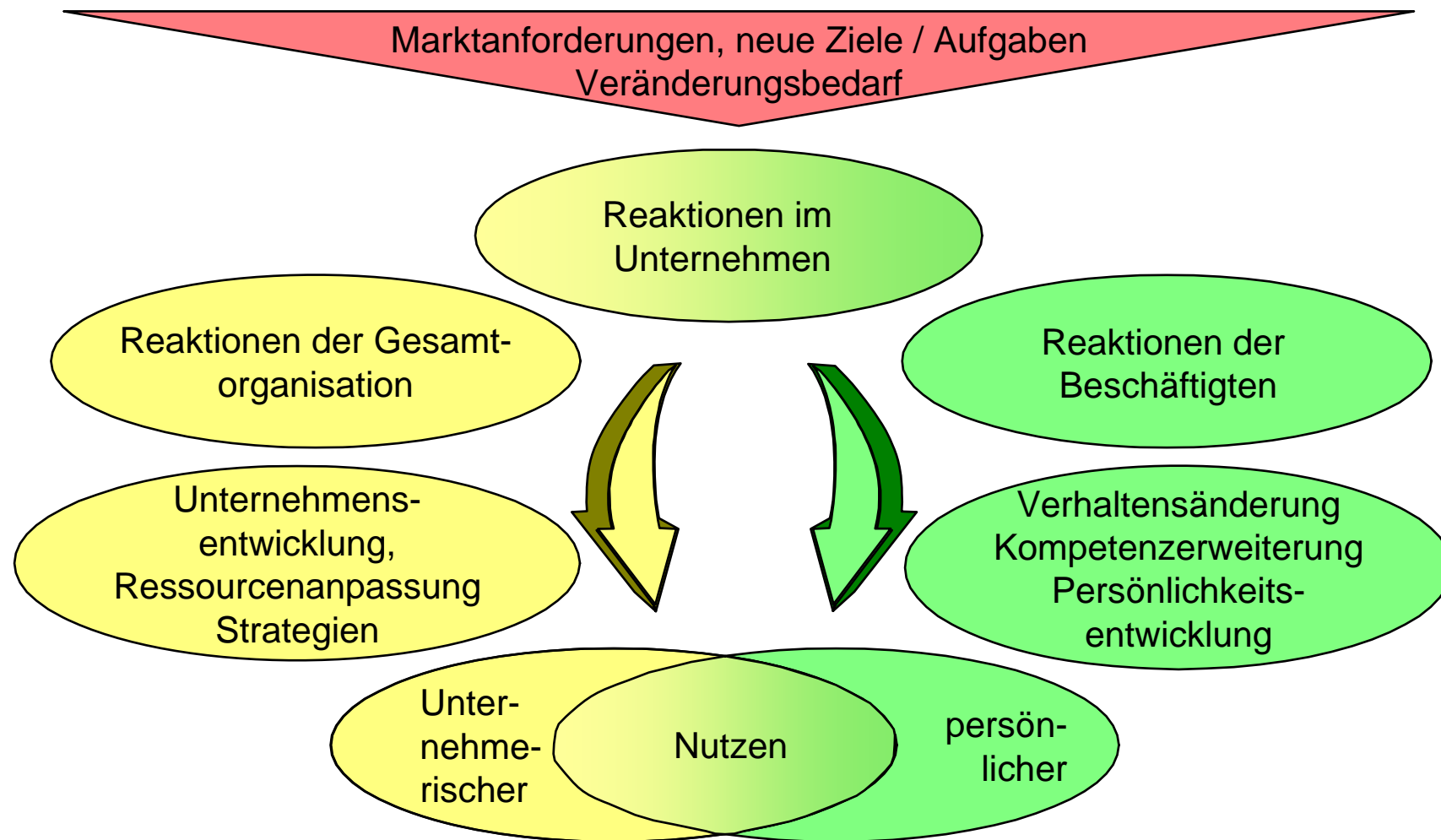
Der Mitarbeiter im Spannungsfeld



Leistung



Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter durch zielgerichtete Reaktion auf Veränderung

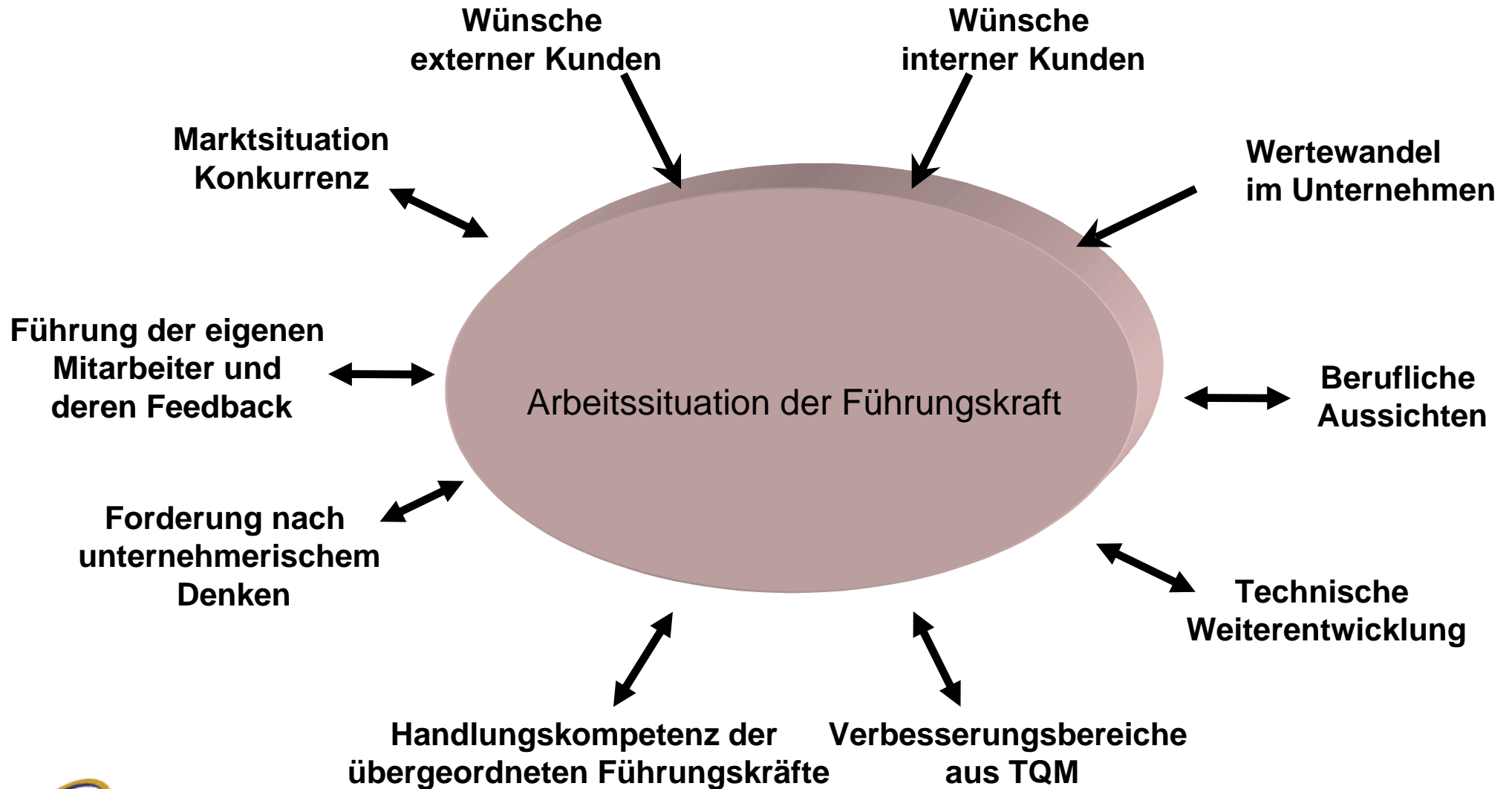


Veränderte Anforderungen an Führungskräfte

Veränderungsprozesse wirken sich auf Führungskräfte besonders stark aus, da diese Vorreiterfunktionen übernehmen müssen.

Von ihrer Kompetenz, mit Veränderungen umzugehen, hängt ab, wie erfolgreich diese Prozesse verlaufen.

Die Führungskraft im Spannungsfeld



Die Forderung, verschiedenen Rollen gerecht zu werden, kann zu inneren Rollenkonflikten führen

**Erwartungen
anderer**

**Eigene
Vorstellungen**

Unternehmen

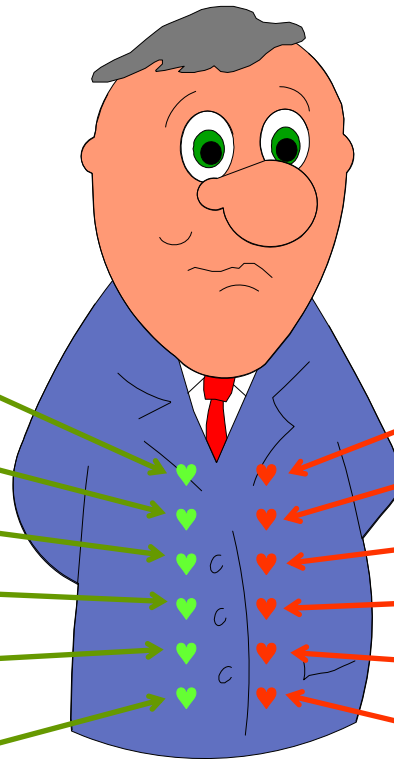
Mitarbeiter

Kollegen

Betriebsrat

Kunden

Teammitglieder



Führungsstil

Menschenbild

Macht

Karriere

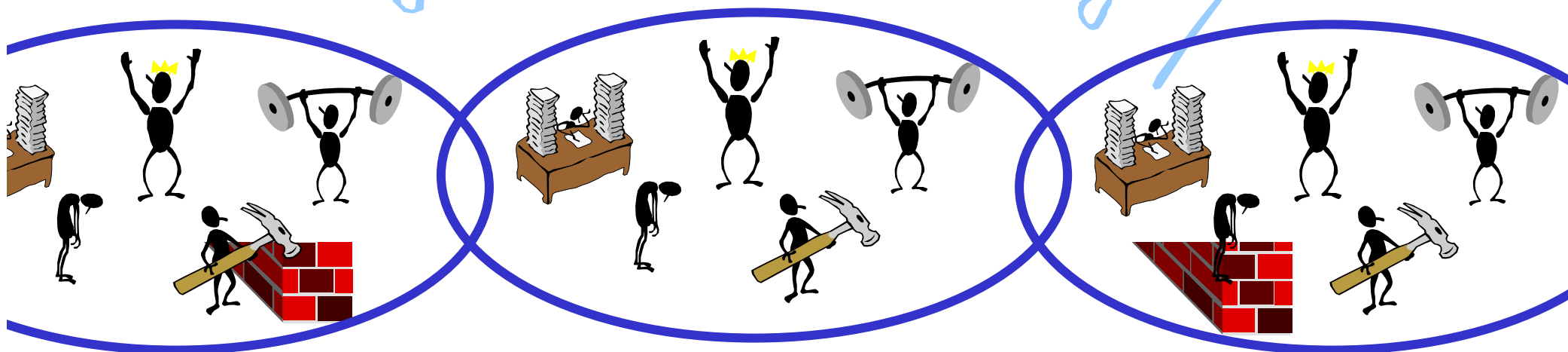
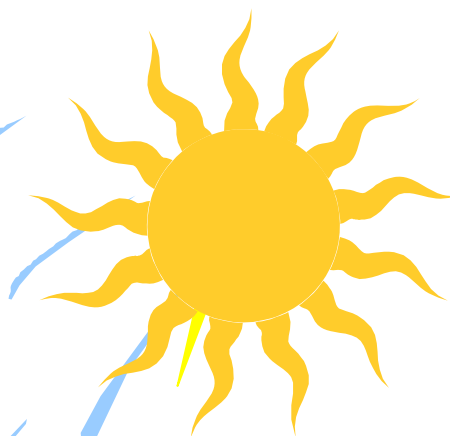
Gestaltungsspielraum

Eindruck auf andere



„IST“

"unruhiger Alltag"



„Soll“

Kostenfaktor Verunsicherung

MITTWOCH, 5. JULI 2000

Manager in Angst

STUDIE Führungskräfte
geben ihre Schwäche
aber äußerst ungern zu

FRANKFURT/MAIN. 90 Prozent aller Führungskräfte gehen jeden Tag voller Angst zur Arbeit, auch wenn sie das niemals zugeben würden. Wie eine Langzeitstudie der Fachhochschule Köln ergeben hat, grassiert in den Führungsetagen die Angst vor dem Scheitern, und sie ist umso stärker ausgeprägt, je tiefer man fallen könnte. Da Angst aber nicht zum Image des Machers gehört, wird sie beharrlich verdrängt - mit fatalen Folgen nicht nur für den Betroffenen, sondern auch für die Wirtschaft und das Gesundheitswesen.

Allein den Unternehmen entstehen infolge solcher Ängste jährliche Verluste von 100 Milliarden Mark, wie Professor Winfried Panse und Diplom-Betriebswirt Wolfgang Stegmann vom Fachbereich Wirtschaft der Kölner FH errechnet haben.

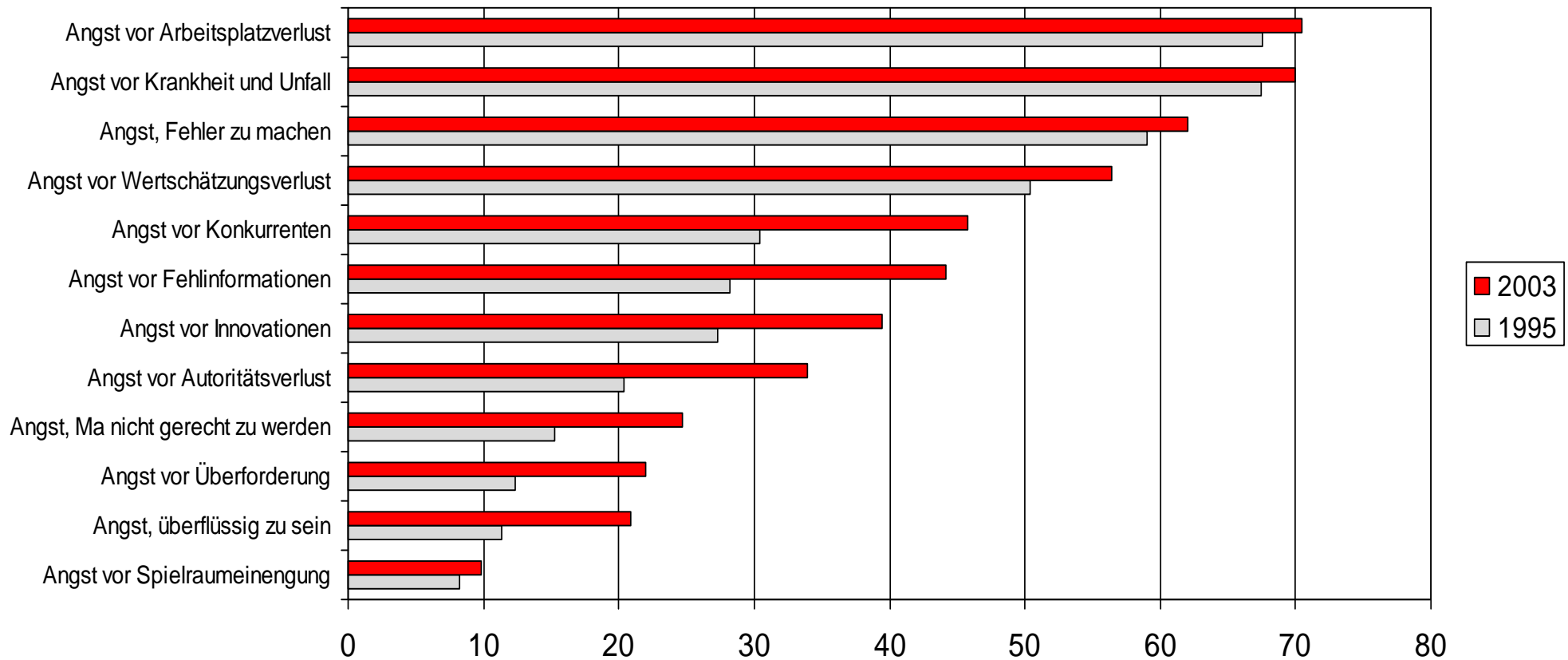
Beschränkte Leistung

Sie befassen sich schon seit mehr als zehn Jahren mit dem Thema „Angst als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor“ und haben nachgewiesen, dass die meisten Betroffenen allen gegenteiligen Bemühungen zum Trotz in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind. Besonders schlimm werde es, wenn sie zu Alkohol oder Medikamenten griffen. Allein der Arzneimittelmisbrauch von Managern verursache jährlich Kosten von 20 Milliarden Mark.

Auf der Angstskala rangiert an oberster Stelle die Sorge um den Arbeitsplatz, zu der sich rund 70 Prozent aller über die Jahre hinweg befragten Führungskräfte bekannten. Mit 68 Prozent folgt die Angst vor Krankheit oder einem Unfall. Unter den jüngeren Managern ist die Rangfolge umgekehrt: Sie fürchten am meisten, krank zu werden und während dieser Zeit von einem Konkurrenten ausgestochen zu werden. An dritter Stelle steht die Angst davor, Fehler zu machen. Sehr groß ist ferner die Furcht vor einem Verlust der Wertschätzung sowie vor gezielten Falschinformationen von Seiten eines missgünstigen Rivalen. Gerade letztere Angst ist in den letzten drei Jahren von 32 auf 44 Prozent überproportional gewachsen. ap

Winfried Panse/Wolfgang Stegmann: Kostenfaktor Angst. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech

Ängste von Beschäftigten in Unternehmen



nach Panse / Stegmann "Kostenfaktor Angst, „Angst-Macht-Erfolg“
Befragung von 4500 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen von 1992-2003

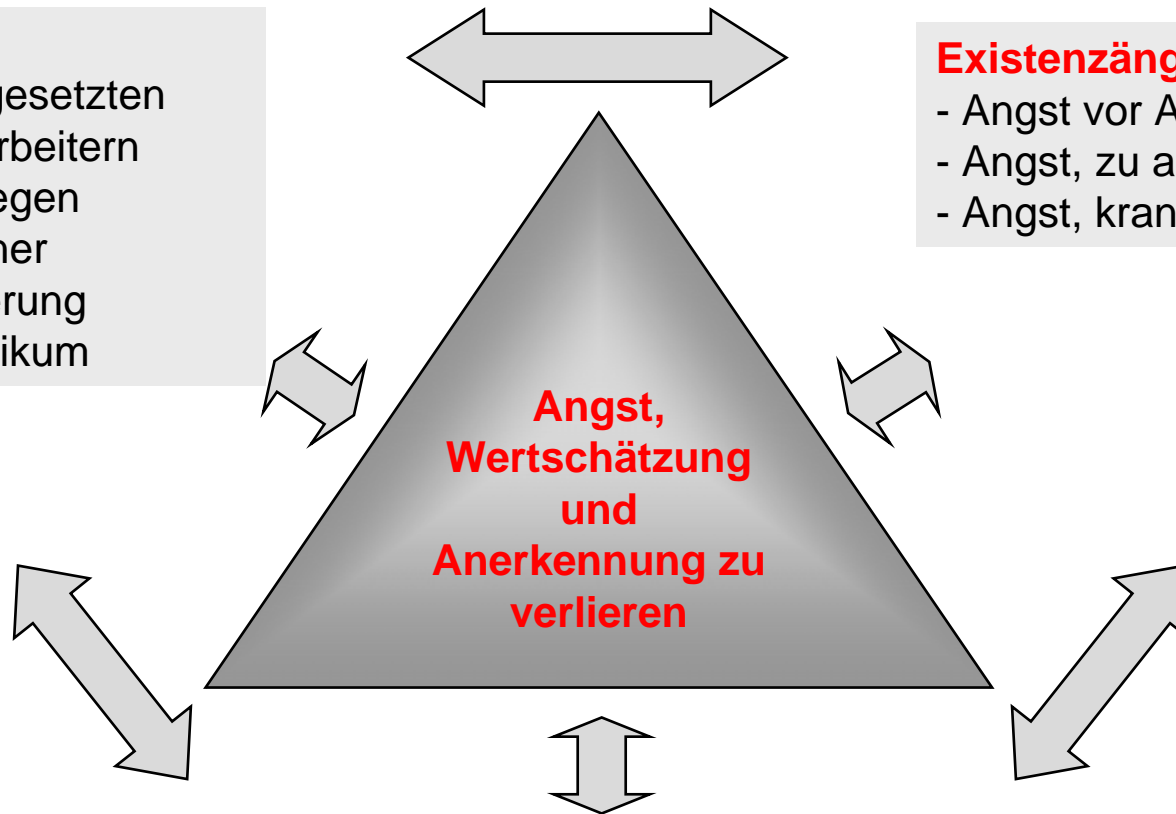
Ängste, die im beruflichen Alltag auftreten können

Soziale Ängste

- Angst vor Vorgesetzten
- Angst vor Mitarbeitern
- Angst vor Kollegen
- Angst vor offener Meinungsäußerung
- Angst vor Publikum

Existenzängste

- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Angst, zu alt zu sein
- Angst, krank zu werden



Leistungsängste

- Beurteilungs- und Prüfungsangst
- Angst vor Neuerungen
- Angst vor Beförderung
- Angst vor Versetzung
- Angst vor internationaler Zusammenarbeit

Verbale Signale

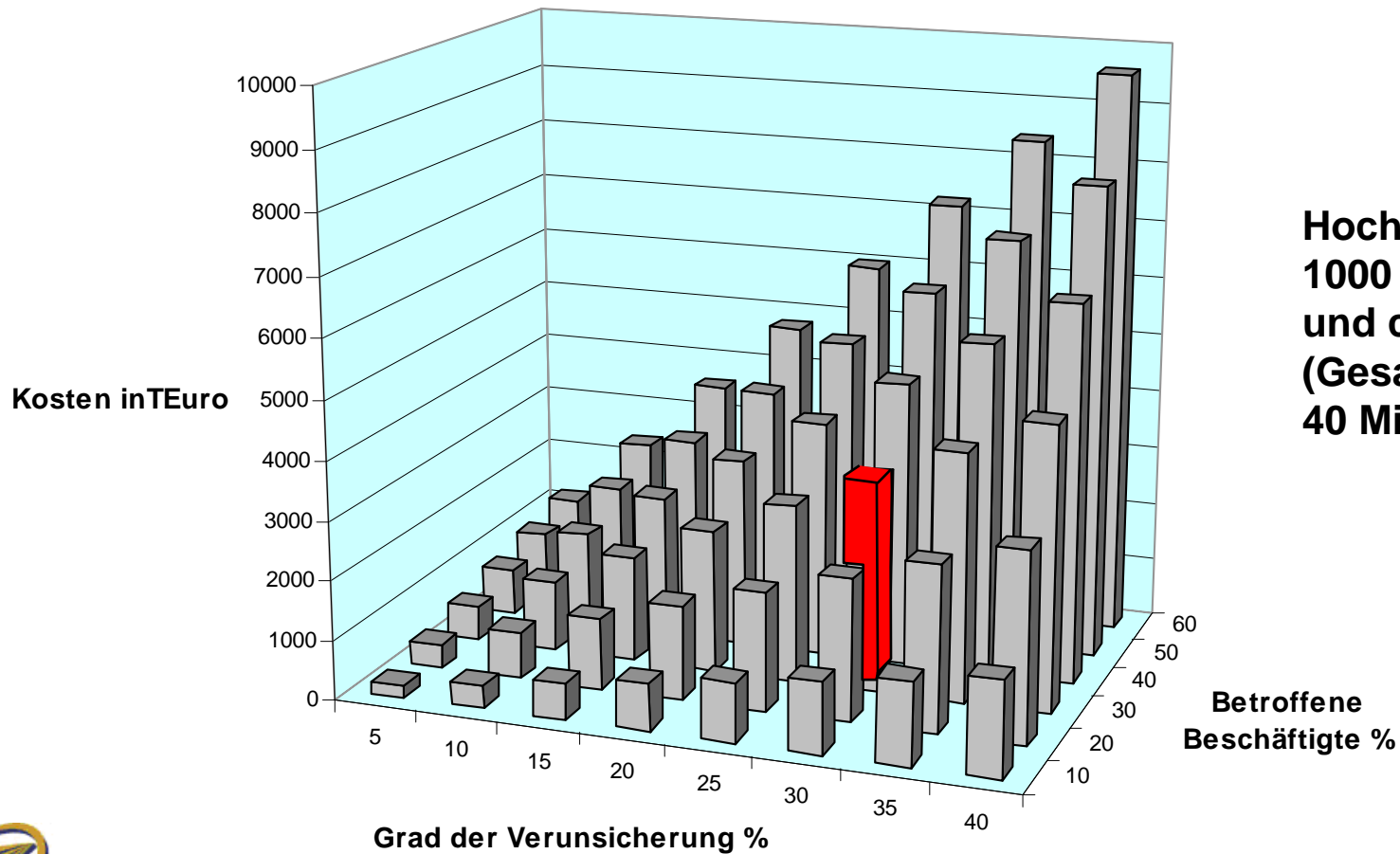


Q.: Schwarzbuch Krank durch Arbeit, IGM 2005

Kostenfaktor Verunsicherung

Laut EMNID-Untersuchung befinden sich durchschnittlich bis zu 30% der Mitarbeiter eines mittelständischen Unternehmens bis zu 30% in der inneren Kündigung bzw. beschäftigen sich in ihrer Arbeitszeit mit Verunsicherungen aufgrund der unterschiedlichsten Ursachen!

Das heißt: für ca. 9% der Arbeitszeit (⇒ Personalkosten) entsteht dem Unternehmen kein Nutzen.



Hochrechnung mit
1000 Beschäftigten
und ca. 40 T €/Ma
(Gesamtpersonalkosten
40 Millionen €/Jahr)

(„Einsparungs-“) Nutzungspotenzial:

3.600.000 € / Jahr

(mindestens)

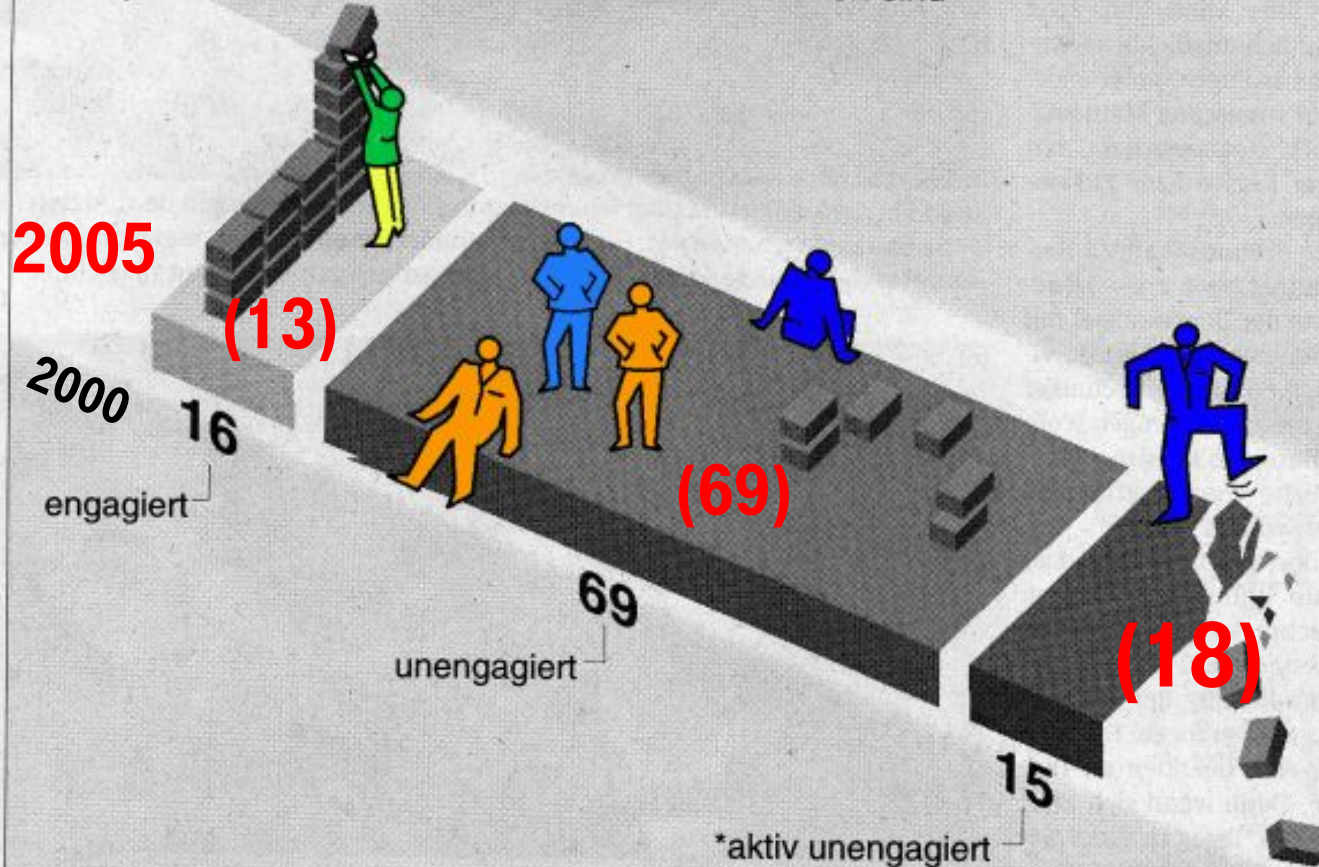
Kostentreiber (Beispiele)

- Diskussionen und innere Verunsicherung
 - ↳ **Arbeitszeitverluste**
- indifferente Unternehmenskultur und unklare Zukunft der Rollen im Unternehmen
 - ↳ **Loyalitätsverluste** bei den Führungskräften und Mitarbeitern
- unkonzentrierte /unengagierte Mitarbeiter im Kundenkontakt
 - ↳ **Einnahmeverluste** durch entgangene / reduzierte Aufträge
- unkonzentrierte /unengagierte Mitarbeiter im Backoffice
 - ↳ **Steigende Fehlerkosten** / unzufriedenere Kunden
- unkonzentrierte /unengagierte Mitarbeiter im Prozess
 - ↳ **Steigende Reibungsverluste** / Qualitätsprobleme
- Abwanderung flexibler Spezialisten
 - ↳ **Know-how-Verluste** / Know-how-Gewinne bei den Mitbewerbern
- ...



Am Arbeitsplatz: „Innere Kündigung“ kostet Millionen

Von je 100 Mitarbeitern in deutschen Unternehmen sind



Quelle:Gallup

*arbeiten teilweise aktiv gegen die Interessen des Unternehmens

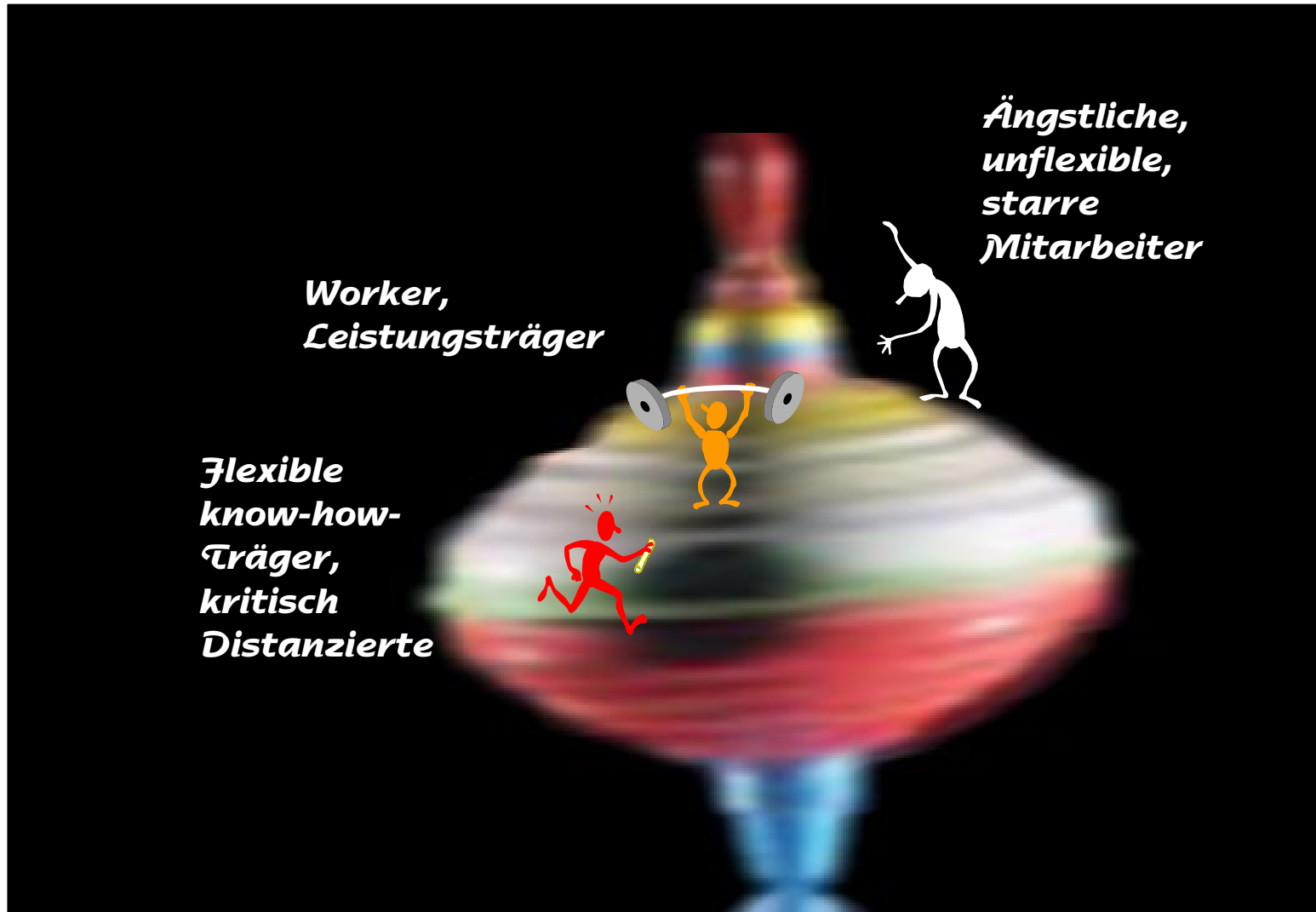
Innere Kündigung

Mit der Zufriedenheit in deutschen Unternehmen ist es nicht weit her: 84 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber. Das ergibt eine im Sommer erarbeitete Studie der Gallup GmbH. 15 Prozent der Unengagierten haben innerlich bereits gekündigt.

Der wichtigste Grund für fehlendes Engagement ist schlechtes Management. Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben.

Das menschliche Kapital, das eigentlich durch Weiterbildung und Entwicklung wachsen sollte, verliert dieser Studie nach zu oft an Wert, weil Manager und Unternehmen es versäumen, aus dieser Investition Kapital zu schlagen. *Grafik: ogs*

Bindung von Mitarbeitern

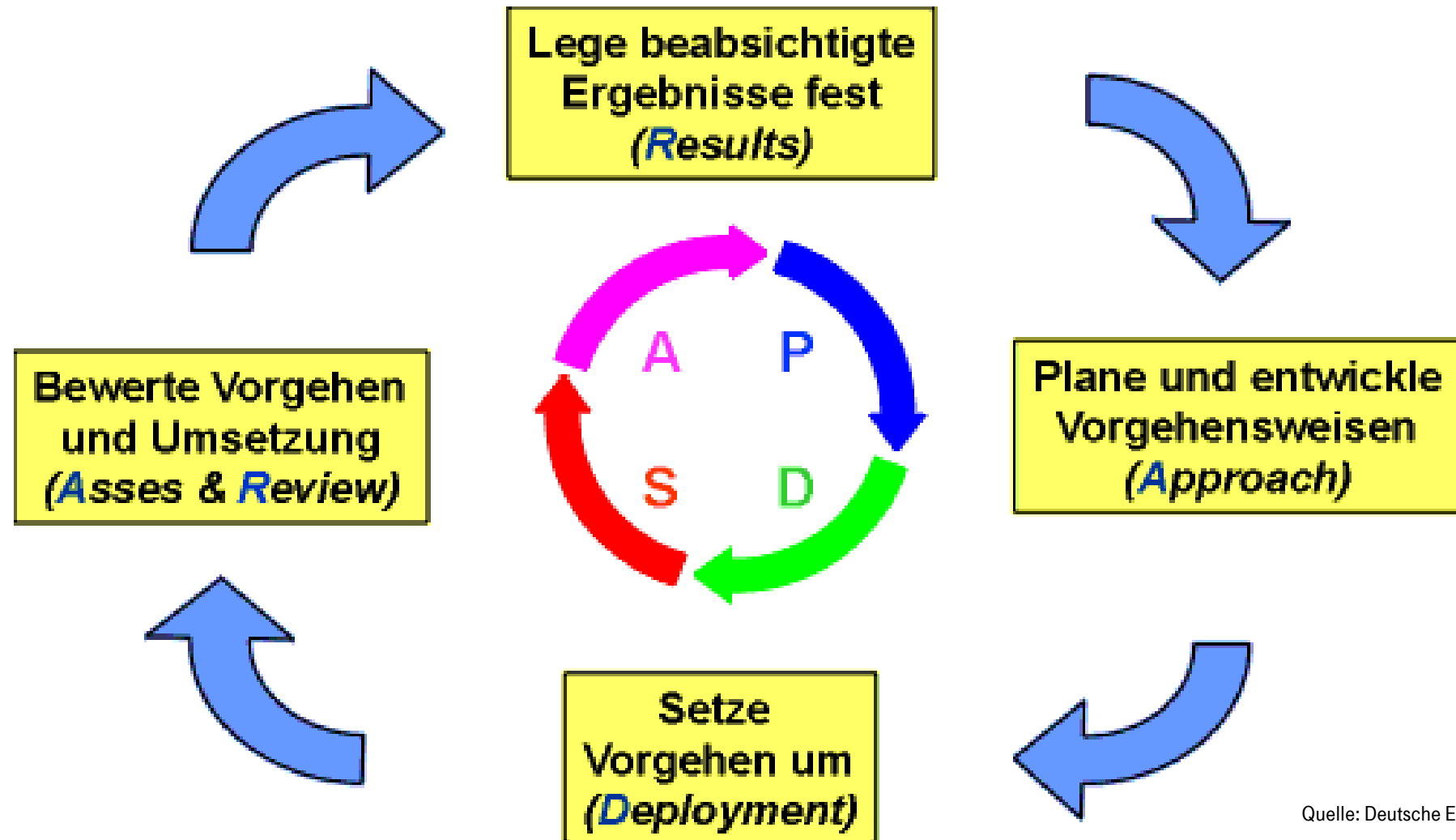


Was können Coaches tun?

**Wo wird ihre Unterstützung
besonders wirksam?**

**Wo bringt sie betriebswirtschaftlich
unmittelbar erkennbaren Nutzen?**

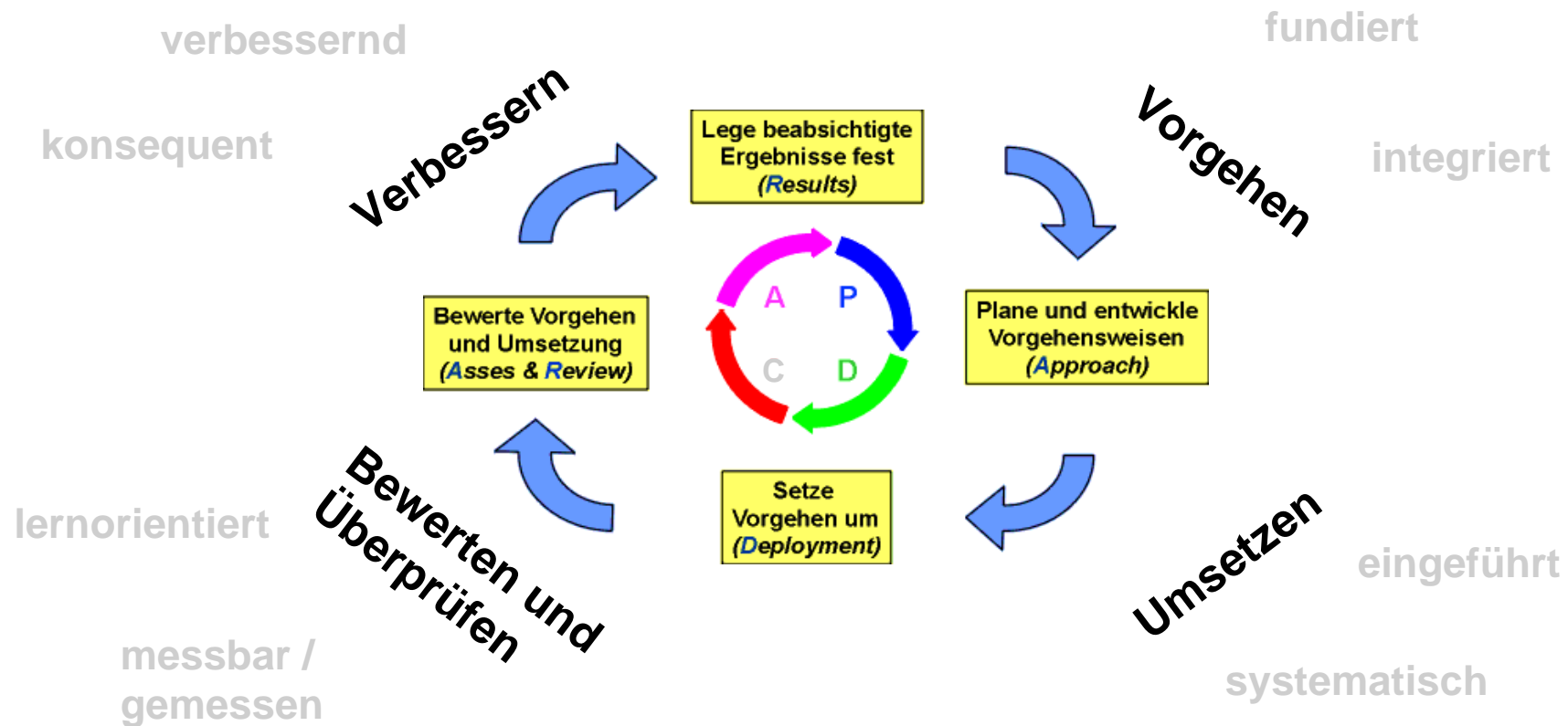
Die RADAR-Logik beschreibt wie eine Organisation definierte, exzellente Ergebnisse erzielt



Quelle: Deutsche EFQM

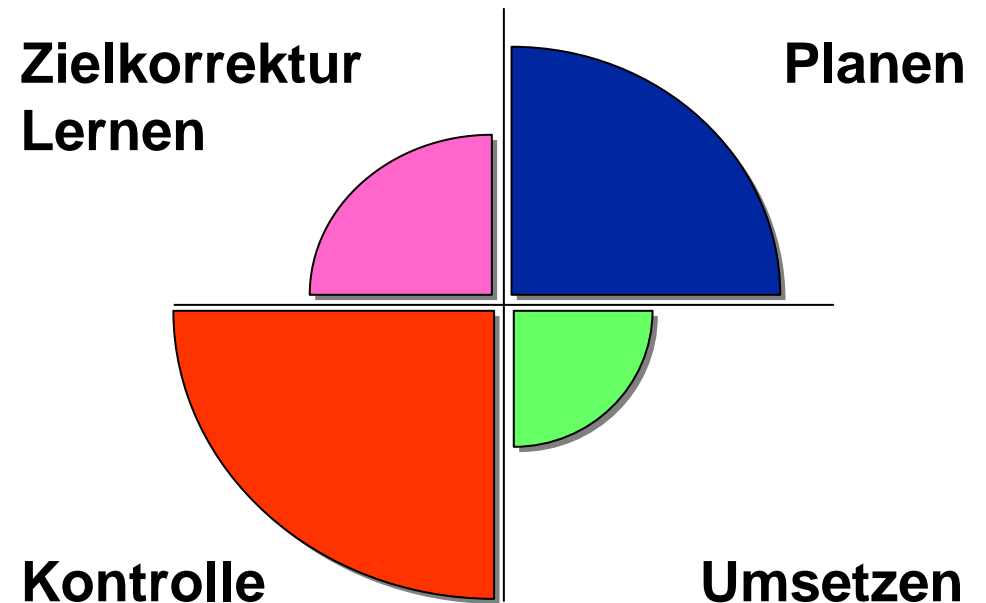
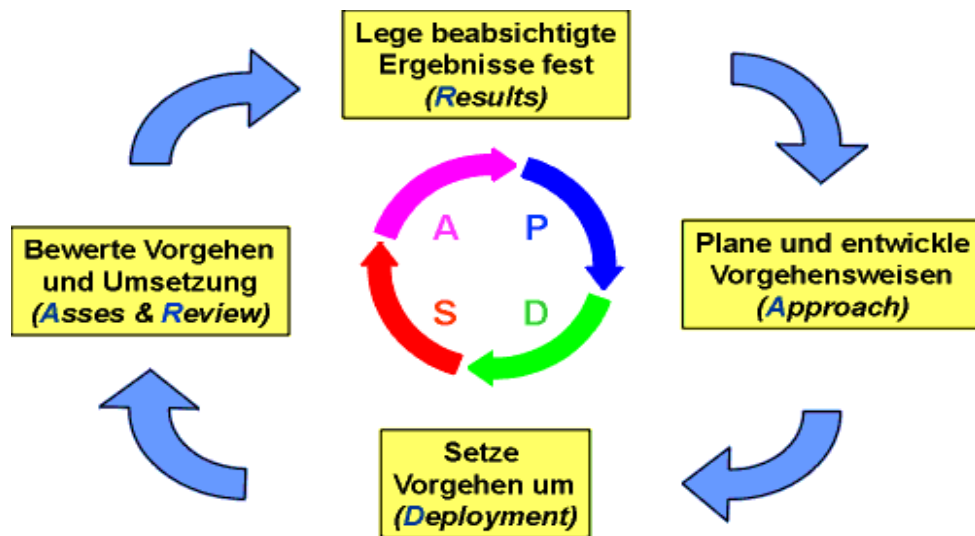
© Jürgen Bache,
Bonn / Starnberg
September 2009

Die RADAR-Logik beschreibt wie eine Organisation definierte, exzellente Ergebnisse erzielt



Quelle: Deutsche EFQM

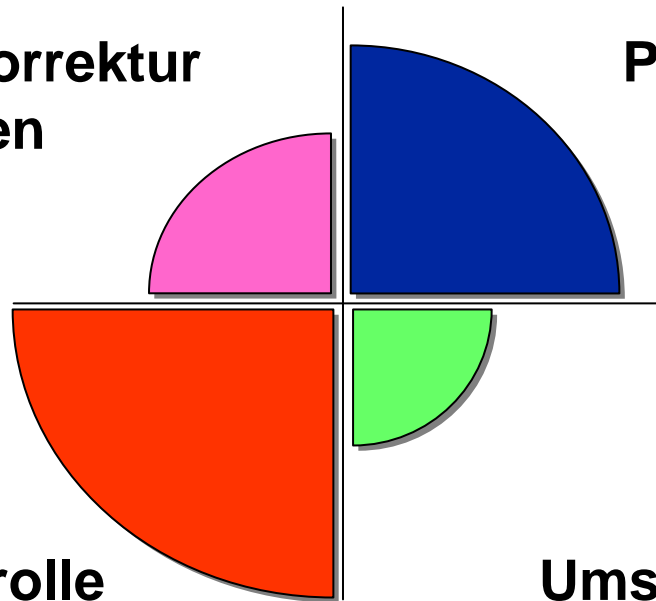
Plan – Do – Check – Act / RADAR-Logik Theorie und Wirklichkeit



Plan – Do – Check – Act / RADAR-Logik Theorie und Wirklichkeit

- Schuldzuweisung vs. Lernen
 - Zielanpassung vs. Schuldeingeständnis
 - Vernetzung vs. Linie

**Zielkorrektur
Lernen**



Planen

- gezielte Aktion vs. hektischem Aktionismus
- Sorgfalt vs. Zeitdruck
- Vernetzung vs. Linie

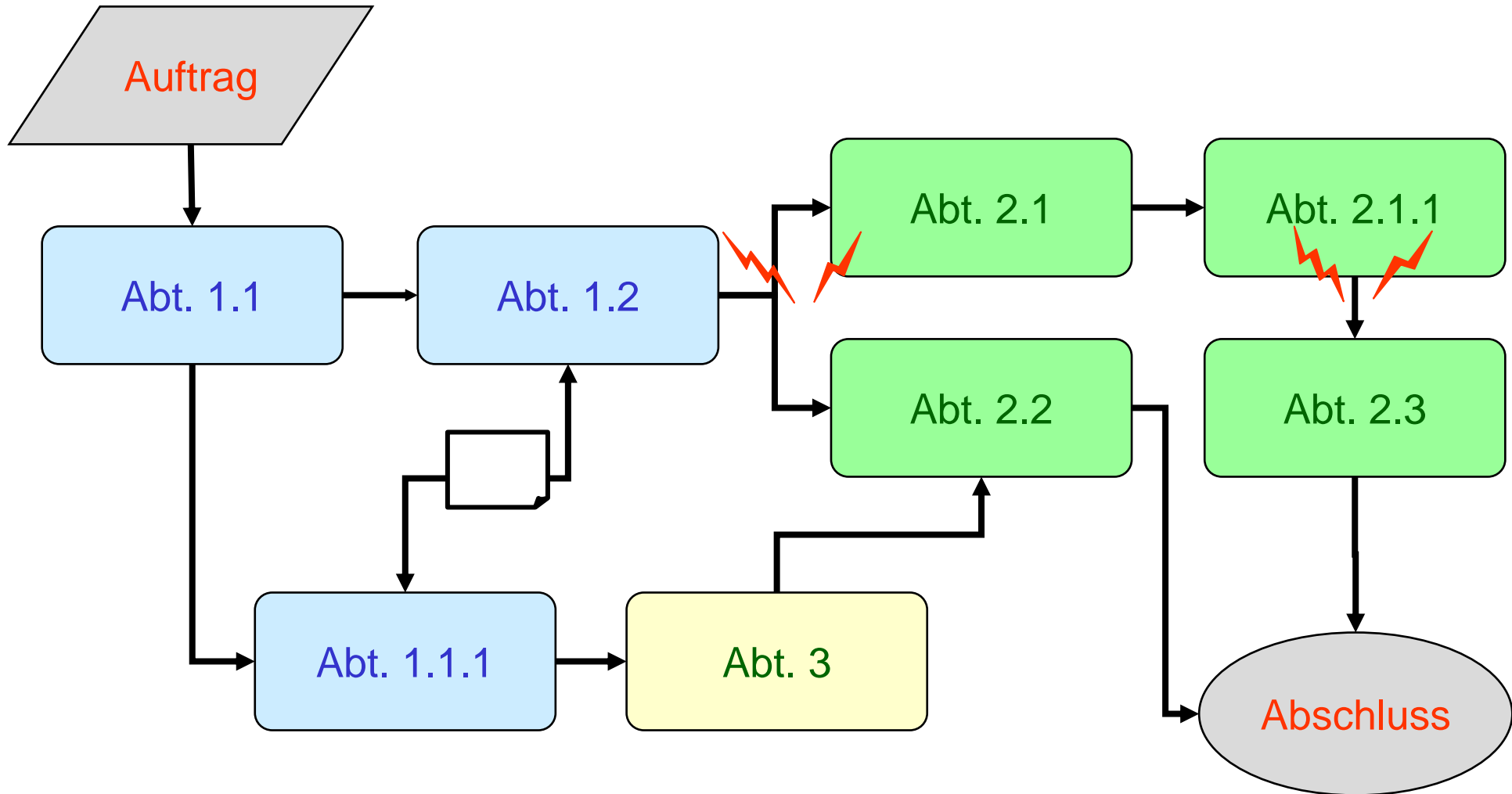
- Schuldzuweisung vs. Fehlerverhinderung
 - Kontrolle vs. Überprüfung/Bewertung
 - Vernetzung vs. Linie

Kontrolle

Umsetzen

- Zielstrebigkeit vs. Reorganisationen
- Risikobereitschaft vs. Sicherheitsdenken
- Vernetzung vs. Linie

Prozessstörungen



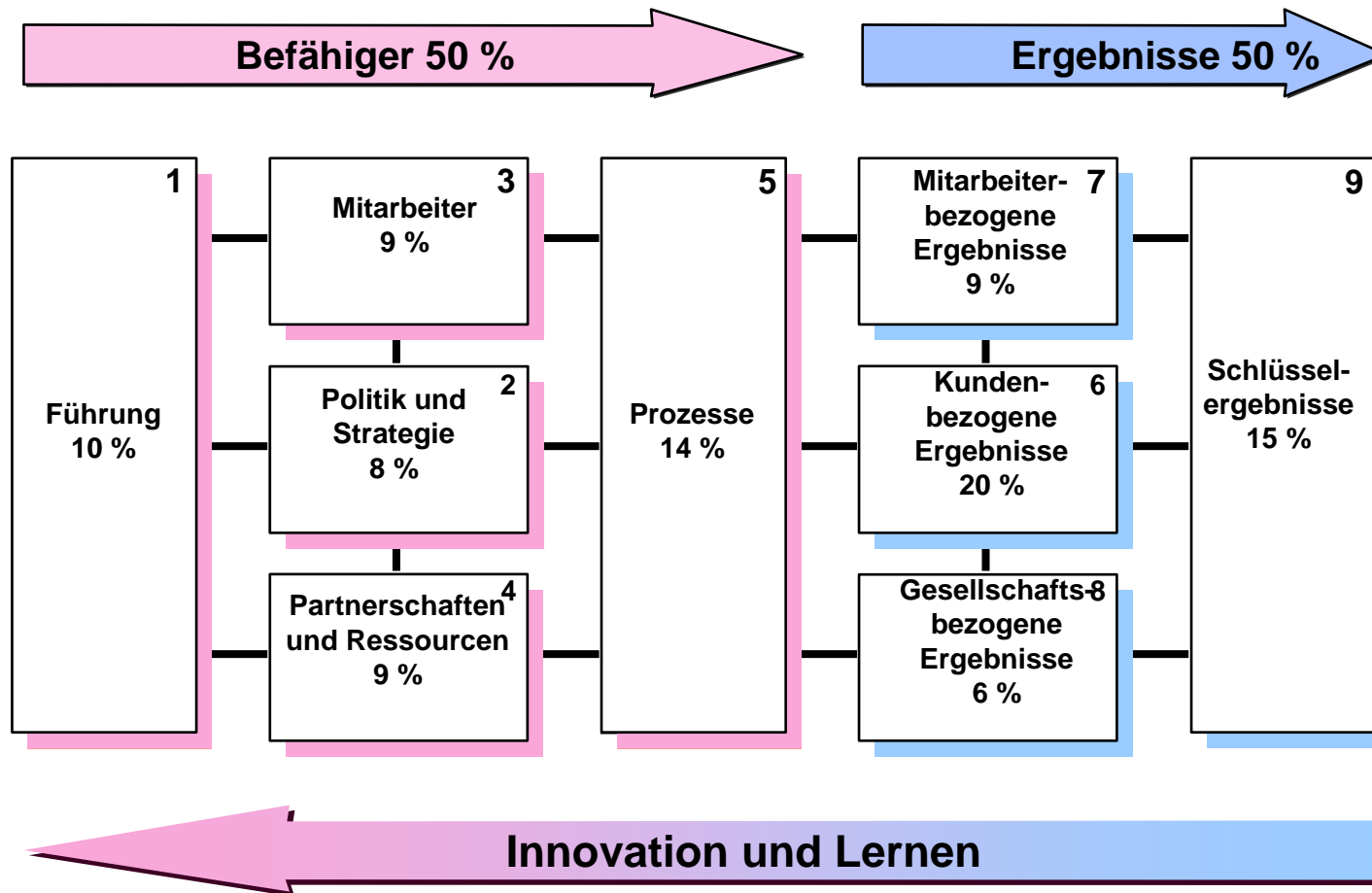
Dialog im Cockpit eines Flugzeuges bei eindimensionaler, nicht vernetzter Steuerung

- Frage: Es überrascht mich zu sehen, dass Sie in Ihrem Flugzeug mit nur einem Instrument zurecht kommen. Wozu dient es?
- Antwort: Fluggeschwindigkeit. Heute konzentriere ich mich auf die Fluggeschwindigkeit.
- Frage: Das ist gut. Die Fluggeschwindigkeit ist bestimmt wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht auch nützlich?
- Antwort: Auf die Höhe habe ich mich während der letzten Flüge konzentriert und bin schon ziemlich gut darin. Jetzt muß ich an der optimalen Fluggeschwindigkeit arbeiten.
- Frage: Mir ist aufgefallen, dass Sie gar keine Kraftstoffanzeige haben. Stört Sie das nicht?
- Antwort: Sie haben recht. Nützlich wäre so ein Ding schon. Aber ich kann mich einfach nicht auf mehrere Geräte gleichzeitig konzentrieren. Wenn ich das mit der Geschwindigkeit und der richtigen Höhe im Griff habe, werde ich mich beim nächsten Mal auf den Kraftstoffverbrauch konzentrieren.



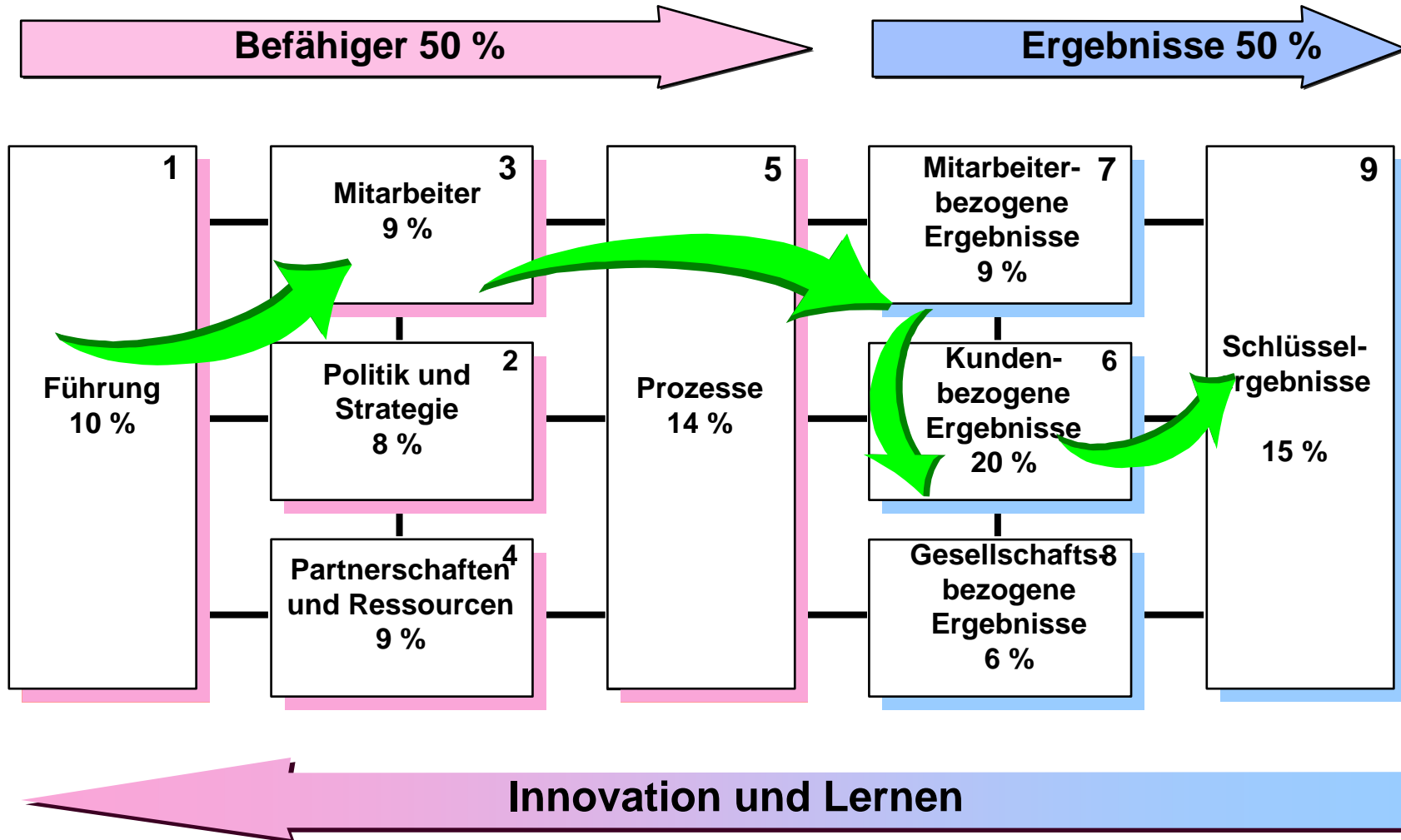
Quelle: „Führung im Wandel“, Gausemeier

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation For Quality Management



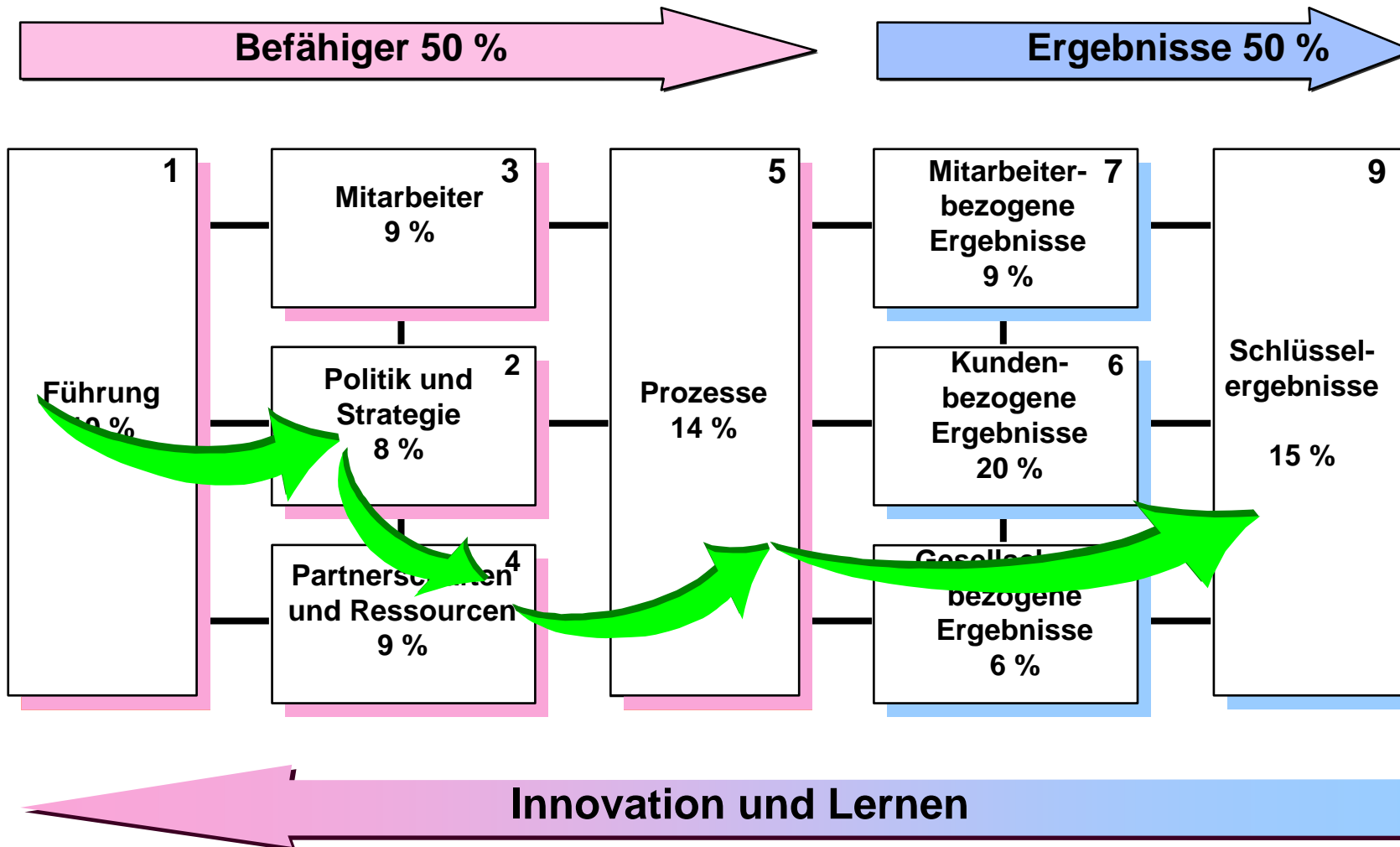
Vernetzende Grundlage EFQM-Modell

Wirkungskette Führung - Mitarbeiter - Kunden



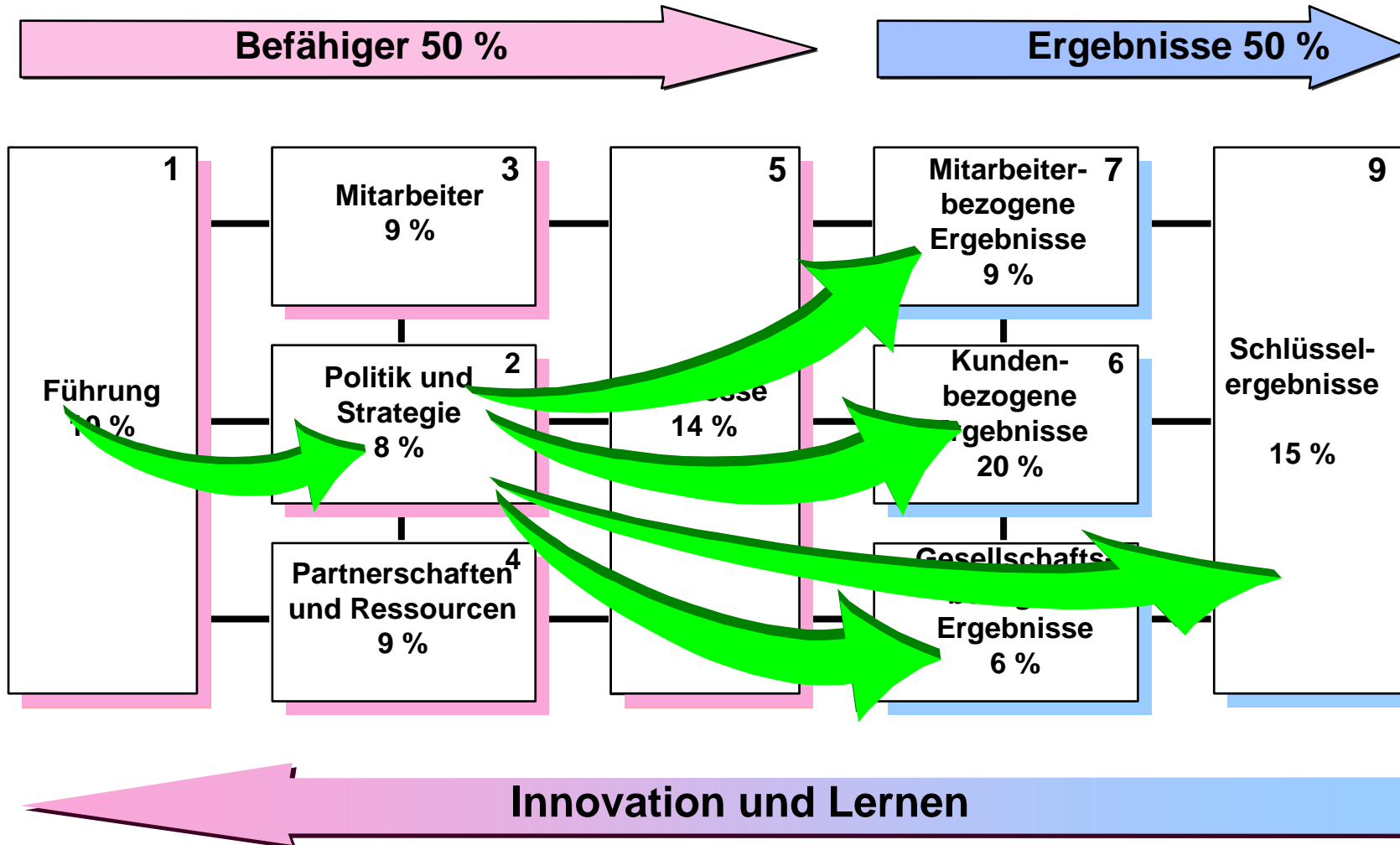
Beispiele für vernetzte Betrachtung

Wirkungskette Ressourcen / Prozesse

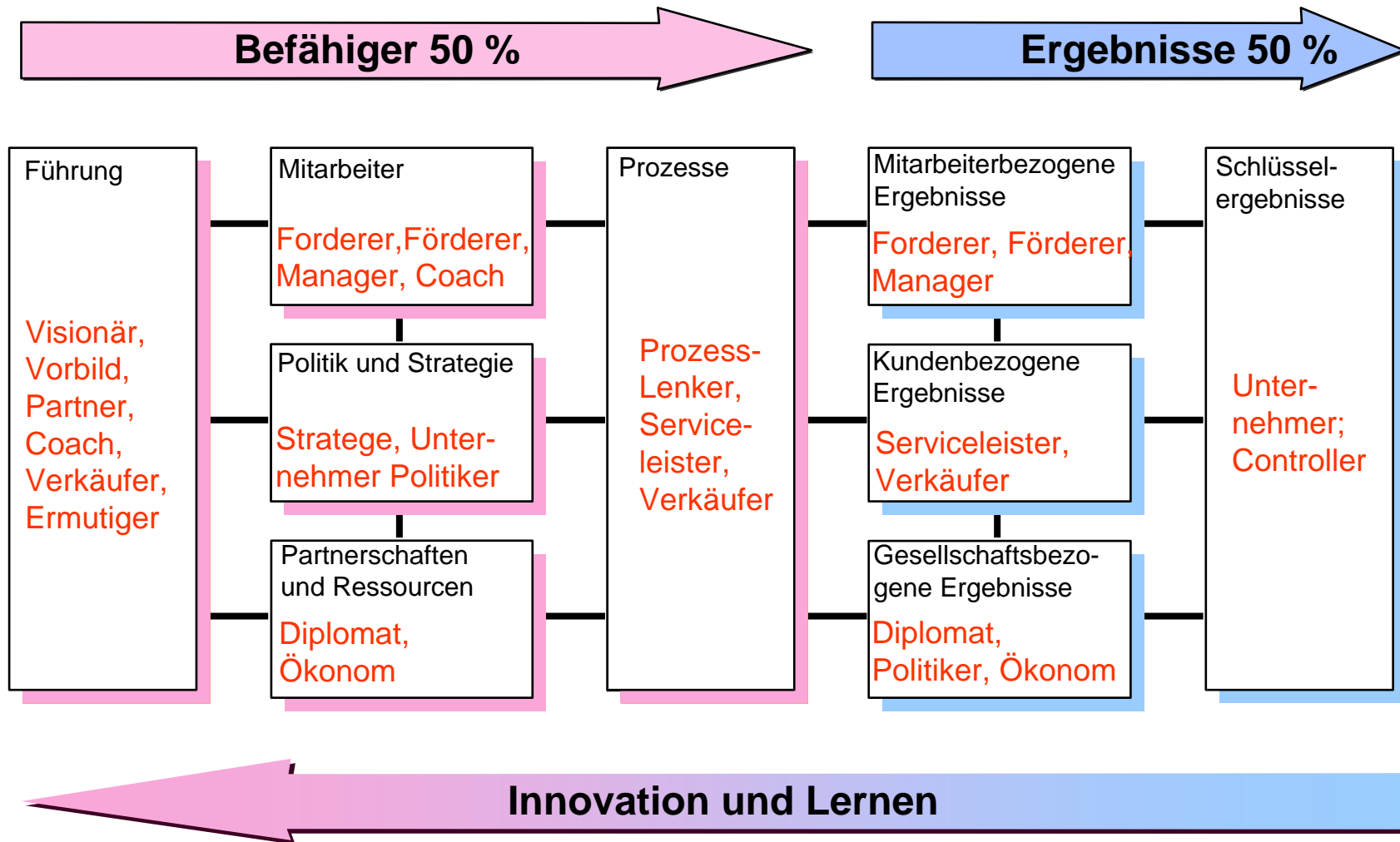


Beispiele für vernetzte Betrachtung

Wirkungskette Politik, Strategie, Ziele, Ergebnisse



Führung als wichtiges Element: Anforderungen an Führungskräfte aus dem EFQM-Modell





Wir haben es in der Hand, für unsere Kunden im Sinne der ICF-Kernkompetenzen auch betriebswirtschaftlichen Nutzen zu verdeutlichen:

Zum Beispiel:

6. Wirkungsvoll Fragen - Die Fähigkeit, durch Fragen die Informationen offen zu legen, die nötig sind, damit der Klient / die Klientin maximal von der Coaching-Beziehung profitieren kann oder die für die Coaching-Beziehung nützlich sind,

8. Bewusstsein schaffen - Die Fähigkeit, vielfältige Informationsquellen zu bewerten, daraus ein Gesamtbild zusammenzusetzen und Interpretationen zu liefern, die dem Klienten / der Klientin zu einem stärkeren Bewusstsein verhelfen und es ihm / ihr so ermöglichen, die vereinbarten Ziele zu erreichen

a. Geht bei der Einschätzung der Anliegen des Klienten / der Klientin über das Gesagte hinaus und hängt nicht an dessen / deren Beschreibung fest ...

9. Handlungen entwerfen - Die Fähigkeit, zusammen mit dem Klienten / der Klienten Möglichkeiten zum kontinuierlichen Lernen im Rahmen des Coaching und in Situationen des persönlichen und des beruflichen Lebens zu schaffen, sowie Möglichkeiten für neues Handeln zu schaffen, das so effektiv wie möglich zu den vereinbarten Ergebnissen führt

10. Planung und Zielsetzung

d. Unterstützt den Klienten / die Klientin dabei, weitere Ressourcen für den Lernprozess ausfindig zu machen und zu nutzen (z. B. Bücher, andere Fachleute)

11. Umgang mit Fortschritt und Verantwortlichkeit - Die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was wichtig für den Klienten / die Klientin ist, es aber seiner / ihrer Verantwortung zu überlassen, ob er / sie handelt

g. Kann sich hin und her bewegen zwischen dem Gesamtbild mit den übergeordneten Zielen des Klienten / der Klientin, und seiner / ihrer unmittelbaren Bewegungsrichtung und schafft es, einen Kontext dazu in einer gerade aktuellen Diskussion bereitzustellen



*Wir sind nicht nur verantwortlich
für das, was wir tun,*

*sondern auch für das,
was wir nicht tun.*

Voltaire