



ÜBERBLICK

Teil 1: Management by Resilienz

Teil 2: Management by Ressourcen

Teil 3: Management by Lean & Green

Teil 5: Management by Motivation

Teil 4: Schneller, höher, weiter: Management by Innovation

Führen und managen von Fitnessanlagen

Wie innovativ ist Ihr Fitnessunternehmen als „nachhaltiger“ Problemlöser im Gesundheitsmarkt? Hier ist die Unternehmensspitze gefragt: Sie muss aktiver Impulsgeber und „Durchsetzer“ bezüglich Innovationen innerhalb des Teams sein. Karl Drack erläutert die wichtigsten Maßnahmen für Innovationsführer.

Citius, altius, fortius („schneller, höher, weiter“) – dieser olympische Leitspruch beschreibt die Wettbewerbssituation vieler Unternehmer lokal, national, im EU-Raum und auch global. Die Innovation ist die Basis der Wettbewerbsfähigkeit. Kreative Ideen oder nur einfach neues Wissen sind noch (lange) keine Innovationen. Neue Dienstleistungen, neue Produkte, neue Strategien, verbesserte Managementtechniken und -werkzeuge sowie neue Geschäftsmodelle tragen dazu bei, bestehende Märkte besser zu „bedienen“ und neue Zielgruppen zu erobern.

Vielleicht beschäftigen Sie sich auch mit dem Bestseller „Der Toyota Weg“ von Liker

in dem die 14 Management-Prinzipien des Weltmarktführers erläutert werden. Auszugsweise lauten einige Prinzipien („Nichts ist unmöglich“) wie folgt:

Prinzip 1 Gründen Sie Ihre Managemententscheidungen auf eine langfristige Philosophie, selbst wenn das zu Lasten kurzfristiger Gewinne geht.

Prinzip 7 Nutzen Sie visuelle Kontrollen, damit keine Probleme verborgen bleiben.

Prinzip 8 Schaffen Sie eine Kultur, die auf Anhebung Qualität ermöglicht, statt einer Kultur der ewigen Nachbesserung (Stichwort PDCA-Kreis).

Prinzip 9 Entwickeln Sie Führungskräfte, die alle Arbeitsabläufe genau kennen und ver-

stehen, die die Unternehmensphilosophie vorleben und sie anderen vermitteln.

Prinzip 10 Entwickeln Sie herausragende Mitarbeiter und Teams, die der Unternehmensphilosophie folgen.

Prinzip 13 Treffen Sie Entscheidungen mit Bedacht und nach dem Konsensprinzip. Wägen Sie alle Alternativen sorgfältig ab, aber setzen Sie die getroffene Entscheidung zügig um.

Prinzip 14 Machen Sie aus Ihrem Unternehmen durch unermüdliche Reflexion (Hansei) und kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) eine wahrhaft lernende Organisation.

Der Erfinder des Toyota Production System, Taiichi Ohno, beschränkte sich auf die sieben Arten von Verschwendung. Diese wurden von Liker um eine achte Art der Verschwendung mit „der Unterschätzung oder Nichtnutzung der Fähigkeiten von Mitarbeitern“ ergänzt. In vielen Unternehmen werden angepasstes Denken und Handeln nach wie vor belohnt.

Offene Ohren für Verbesserungsvorschläge

Oft existieren tolle Hochglanzbroschüren, in denen ein kreatives, innovatives Verbesserungswesen einen Grundpfeiler der Unternehmensphilosophie darstellt. Immer noch führt das betriebliche Vorschlagswesen (Kaizen etc.) in zahlreichen deutschen Unternehmen ein Schattendasein. Dadurch werden Human- und Netzwerkressourcen nicht genutzt und innovative Wachstumspotenziale verschenkt.

Freiwillige Verbesserungsvorschläge werden oft belächelt. Doch „clevere“ Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung von guten Ideen im Hinblick auf „Vorsprung“ gegenüber der Konkurrenz. Bosch, BMW, Audi, SAP und viele Hidden Champions nutzen das Potenzial. Die noch relativ junge Fitnessbranche kann hier noch sehr viel lernen.

Innovationsmanagement im Studio

In der Ausgabe 1/2013 der Wirtschaftswoche stand als Headline: „Sei (k)ein Narr!“ Wir müssen uns ab und zu von unseren Denkschablonen befreien, andere Perspektiven einnehmen und wertvollere (Verhaltens-)Muster annehmen. Dazu

Mentale Innovationsbarrieren

in Anlehnung an Heyse/Erpenbeck:

- Das hat bisher bestens funktioniert.
- Die Meinung: „Ich selbst bin nicht innovativ“.
- Der angebliche Zwang, „nicht irren zu dürfen“.
- Die Furcht vor der Schadenfreude oder vor Sanktionen, wenn die Ideen nicht „aufgehen“.
- Die Angst davor, mit der Idee „allein gelassen“ zu werden.
- Die Vermeidung von allem, was nicht „logisch“ ist.
- Das Bestreben, „kein Narr zu sein“.

müssen wir uns als Führungskräfte hin und wieder aus dem Tagesgeschäft ausklinken, um eine sinnvolle Entwicklung unserer Unternehmensaktivitäten voranzutreiben.

Die Selbstreflexion macht uns zum Unternehmer, zum proaktiven Treiber der Geschehnisse. Zu lange im Tagesgeschäft zu verweilen birgt die Gefahr, die Rolle des „Unterlassers“ einzunehmen. Auch die Anregungen, „Wie zwölf Manager ihre Unternehmen zum Erfolg führten“, und das Vorwort „Mutig managen“ im Harvard Business Manager Ausgabe 3/2013 geben Input für Innovationsmanagement.

Oftmals müssen wir durch die Decke denken (und handeln), um weitere Fragezeichen für künftige Milchkühe in unserem Portfolio (Dienstleistungen/Produkte) zu platzieren. Hierzu empfehle ich das Buch „Durch die Decke denken – Design Thinking“ von Erbeidinger/Ramge. Design Thinking holt das Management ins 21. Jahrhundert und bringt Unternehmen/Organisationen auf mindestens fünf Ebenen voran:

- Es ermöglicht, Verbesserungspotenziale zu erkennen, und liefert Ansätze, diese direkt zu erschließen.
- Es beschleunigt die klassischen Innovationsprozesse (Patente etc.).
- Es bietet einen Zugang, Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle zu erfinden oder grundlegend zu verändern.
- Es hat die Kraft, das heutige Managementmodell zu erneuern und dabei das Selbstverständnis von Management auf eine neue Stufe zu heben.

Easy going by

VacuStep®

das Original!

Sichtbare Straffung von Problemzonen durch Vakuum-Therapie.

Niedrige Unterhaltskosten und hohe Rentabilität.

Das ist VacuStep mit integriertem Ellipsentrainer oder Laufband.



FIBO

danke für ihren besuch auf der fibo 2013 in köln. wir haben uns sehr gefreut sie bei uns begrüßt zu haben.

NEU: Jetzt auch mit Infrarot Technologie!

VacuStep®
Made in Germany
IR
INFRARED TECHNOLOGY

Jede Menge Inspirationen bezüglich Innovationspotenzial für Gesundheitsunternehmen und unsere Kunden (Endverbraucher, aber auch BGM-Anwender) finden Sie auch in der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie. In der Ausgabe 2/2013 waren sehr interessante Aspekte bezüglich „Raus aus der Stressfalle“.

Auf die hohe Bedeutung von nichtresilienten Verhaltens durch Organisation, Führung und Mitarbeiter habe ich ausführlich im ersten Fachartikel „Management by Resilienz“ hingewiesen.

Sind Sie „Innovationsmanager“?

Ein „Innovationsmanager“ sollte im Rahmen seiner wesentlichen Aufgaben nach Müller-Prothmann/Dörr über folgende Eigenschaften verfügen:

- Glaubwürdigkeit („Worte und Handlungen“ stimmen überein),
- Offenheit für Neues/Veränderungen,
- hohe Motivation und Begeisterungsfähigkeit für neue Ideen, Zusammenhänge und Vorschläge,
- analytisches Denkvermögen,
- Zuverlässigkeit,
- Übernahme von Verantwortung,
- Akzeptanz bei allen beteiligten Parteien,
- mittel- bis längerfristige Verweildauer im Unternehmen und
- Vorbildfunktion für Mitarbeiter.

Fehler bei Veränderungsprozessen

In Anlehnung an Kostka/Mönch sind immer wieder folgende Fehler bei Veränderungsprozessen zu sehen:

- Kein klares Aufzeigen der Dringlichkeit von Veränderungen im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit.
- Keine starke Führung(skoalition) für die Veränderung und somit fehlende Vorbildfunktion.
- Bedeutung der Vision wird unterschätzt und nicht ausreichend kommuniziert.
- Offenheit für Veränderungen wird nicht in der Unternehmenskultur verankert.
- Gezielte (Teil-)Kompetenzen werden nicht ausreichend analysiert, gefordert und gefördert.
- Vorteile, Nutzen, aber auch Minuspunkte für die „Betroffenen“ werden nicht (ausreichend) kommuniziert.

Viele Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil der „natürliche“ Widerstand von Menschen nicht ausreichend berücksichtigt wurde. Veränderungen werden nach Kostka/Mönch als sachliche und persönliche Risiken und weniger als Chancen wahrgenommen. Statureinbußen, Verlust des Arbeitsplatzes, Einkommenseinbußen, Wertlosigkeit bisheriger Kompetenzen, Versetzungen etc. sind Beispiele für persönliche Risiken. Nur rund 5% im Unternehmen sind Befürworter der Veränderungen und unterstützen das Vorhaben.

Integrierend bzw. ergänzend stehen in puncto proaktiver Zukunftsbewältigung folgende weitere Kompetenzen im Fokus:

- Lernbereitschaft (auch für das „Entlernen“),
- Kundenorientierung/Dialogfähigkeit,
- schöpferische Fähigkeit,
- Konfliktlösungsfähigkeit,
- Impulsgeben.

Die wichtigsten Innovationstreiber

Deutschland zählt europa- und weltweit nach Faix/Mergenthaler zu den führenden Innovationstreibern. 2007 war Deutschland sogar vor den USA und Japan der weltweit führende Technologieexporteur. Wichtige Impulsgeber für Innovationen kommen von innen und von außen. Bei den Hidden Champions wird nach Simon die Bedeutung einzelner „Antriebskräfte“ deutlich gemacht:

- Unternehmensspitze (93%)
- Kunde (92%)
- Unternehmensbereiche (67%)
- Wettbewerber (61%)
- Kooperationspartner (54%)
- Lieferanten (44%)
- Wissenschaft (40%)

Innovationen müssen entweder den Kundennutzen erhöhen oder einen bestimmten Nutzen zu niedrigeren Kosten anbieten. Idealerweise werden beide Elemente kombiniert. Das Unternehmensmotto, „Wer Innovation sucht, wird Fischer finden“, wird mit über 2.000 Patenten untermauert. Die Innovationsleistung der eher kleineren und mittleren Unternehmen im Vergleich zu den Großunternehmen ist beeindruckend. Die Patentintensität ist bei den Hidden Champions fünf Mal so hoch wie bei den angeführten Großunternehmen.

Sich von anderen Unternehmen, Organisationen oder Branchen als ersten

Schritt „inspirieren“ zu lassen und als zweiten Schritt diese Inspiration „umzusetzen“, ist eine äußerst wertvolle Investition zur gezielten Positionierung und um den Abstand zur Konkurrenz auszubauen oder zumindest zu halten. Einige inspirierende „Lehren“ der Hidden Champions finden Sie in unserem Downloadbereich (siehe Kasten).

Qualifikation wird immer mehr vorausgesetzt. In den Vordergrund treten kontinuierliche Kompetenzanalysen und gezielte Kompetenzentwicklung. Die Suche nach sinnstiftenden Aufgaben und Betätigungen wird nach Zukunftsforscher Opaschowski zum Credo des 21. Jahrhunderts. „Der abhängig und unselbstständig Beschäftigte kann in Zukunft nicht mehr Leitbild sein. Der „neue“ Selbstständige ist in Zukunft gefragt, bei dem Persönlichkeitsentwicklung genauso wichtig wie berufliche Fort- und Weiterbildung ist. Jeder muss in seinem Leben eine unternehmerische Grundhaltung entwickeln.“ Dies diene den Unternehmen und auch der Volkswirtschaft Deutschland.

Konkurrenzkampf der Zukunft

Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt. Das Bewusstmachen von Kernkompetenzen in Organisationen und deren gezielte Weiterentwicklung ermöglichen einen besonderen Kundennutzen und den Zugang zu weiteren Märkten. Kernkompetenzen sind nach Roehl et al.

- wertvoll,
- selten/knapp,
- nicht imitierbar und
- nicht substituierbar.

Kernkompetenzen werden häufig mit Kernprodukten verwechselt. Den Unterschied beschreiben Hamel/Prahalad – dargestellt im Buch „Werkzeuge des Wandels“ von Roehl et al. – wie folgt: „Das Unternehmen ist ein Baum. Der Stamm und die dicken Äste stellen die Kernprodukte dar, die dünneren Zweige sind die Geschäftseinheiten, die Blätter, Blüten und Früchte die Endprodukte. Das Wurzelgeflecht, das den Baum nährt und hält, ist die Kernkompetenz. Wer nur auf die Endprodukte sieht, kann die Stärke eines Konkurrenten nicht einschätzen – so wenig wie einer die Gesundheit eines Baumes richtig beurteilt, der nur sei-

ne Blätter betrachtet.“ Was sind die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens mit denen Sie die von den Mitbewerbern abheben können?

- Ist es die extrem niedrige Mitarbeiterfluktuation, gepaart mit professioneller Einarbeitung und hoher Kompetenz Ihrer Mitarbeiter?
- Ist es der Tiefgang, die hohe Spezialisierung, der Erfahrungsschatz Ihrer Dienstleistung in Ihrem Unternehmen?
- Ist es der unbändige Wille Ihres Unternehmens, immer zu den besten „Problemlösern“ der Branche gehören zu wollen?
- Schaffen Sie eine einzigartige Synergie zwischen den einzelnen Abteilungen/Teams? – TEAM: Tolle-Entfaltung-Aller-Möglichkeiten!
- Arbeiten Sie fokussiert anspruchsvolle Ziele in Verbindung mit Ihrer Vision, Mission ab?
- Betreiben Sie systematisch „Benchmarking“ (Vergleich mit den „Besten“)?

- Haben Sie einen besonders guten Draht zu Ihren (kritischen) Kunden, die Ihnen viel Input für Verbesserungen/Innovationen liefern?
- Ist in Ihrem Unternehmen „Innovationsfreudigkeit“ ein gelebter Leitwert? Die „gelebte“ Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle für die Zukunftsfähigkeit. Werte beeinflussen das Denken und Handeln in Organisationen und beeinflussen bewusst und unbewusst Entscheidungen. Exemplarisch finden Sie einige Leitsätze einer Unternehmenskultur in unserem Download-Bereich.

Prozesse werden oft erfolgreich nachgeahmt, schwer kopierbar ist jedoch die „gelebte“ Kultur eines Unternehmens und sind die Beziehungen der Mitarbeiter zu deren Kunden. Das Engagement und die Identifikation spielen eine zentrale Rolle für bestehende Leistungen und die Zukunftssicherung. Im letzten und fünften Teil werden wir uns mit dem Thema „Management by Motivation“ kritisch auseinandersetzen.

Karl Drack

› DOWNLOADS

www.bodylife.com/downloads

Die wichtigsten Innovationslehren der „Hidden Champions“

Die acht wichtigsten Lehren für Innovationsführer im 21. Jahrhundert

Bewerbungsfragen für innovative Mitarbeiter/Führungskräfte

Teilkompetenzen gezielt abfragen

Formulierung Leitwerte

Mögliche Leitwerte/Leitsätze zur Erhöhung der Identifikation und des Innovationsverhalten in einem Unternehmen



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: www.emkarldrack.de



GET FLEXIBLE

- Beweglichkeit, eine gute Haltung und ein schmerzfreier Rücken
- Komfortable, altersgerechte Übungspositionen, knie- und rüchenschonend
- Die Übung schnell erlernt: Sensortechnik mit Biofeedback
- Gesicherte Bewegungsführung
- Die optimale Ergänzung für das Rückenfitness-Zentrum

Das Beweglichkeitstraining für Rücken und Gelenke



Sensortechnik mit Biofeedback

Anzeige zur Bewegungskontrolle

Telefon +49 2932 47574-0
info@dr-wolff.de · www.dr-wolff.de

Dr. WOLFF[®]
 SPORTS & PREVENTION