

# Führen & managen von Fitnessanlagen

**NEUE  
SERIE**

## **Teil 1: Fels in der Brandung oder „Management by Resilienz“**

Unsere neue Fachartikelserie beschäftigt sich mit unterschiedlichen Managementtechniken, die sich speziell in Fitnessanlagen bewährt haben. Übersichtlich gegliedert nach verschiedenen Zielsetzungen, erläutert Karl Drack Methoden und Verfahren für ein innovatives Studiomanagement.



### **Resilienz**

Resilienz ist ein Wort aus der Werkstoffkunde. Es beschreibt die Fähigkeit eines Stoffes, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine ursprüngliche, alte Form zurückzukehren. „Resilire“ aus dem Lateinischen bedeutet „abprallen“, „zurückspringen“. Im psychologischen Bereich kennen wir die „Stehaufmännchen (m/w)“, die trotz widrig(st)er Umstände, Niederlagen etc. auch schwierig(st)e Situationen meistern und „daran“ wachsen.

### **ÜBERBLICK**

**Teil 2: Management by Ressourcen**

**Teil 3: Management by Lean & Green**

**Teil 4: Management by Innovation**

**Teil 5: Management by Motivation**

**S**elbstreflexion gehört zu den wichtigsten Managementaufgaben der Clubleitung. Von Zeit zu Zeit sollten Unternehmer bewusst „entschleunigen“ und ihre (Führungs-)Säge schärfen.

**Zwischenbilanz: fette oder faule Jahre?**

Ende Juni ist die Hälfte des Geschäftsjahres um. Kann die Zwischenbilanz gefeiert werden? Liegen wir mit unseren Schlüsselergebnissen (Umsatz, Rendite, Cashflow etc.) im Plan? Gibt es externe Krisenzeichen, wenn die Wirtschaftswoche vom 22.4.2013 schreibt: „Die fetten Jahre sind vorbei“? Oder steckt das Unternehmen womöglich schon länger in einer Dauerkrise? Der Umgang mit Krisen, Problemen und permanent neuen Veränderungen ist nicht jedermanns Sache. Wie bedrohlich müssen Krisen sein, um aus der Gewohnheitsroutine auszubrechen und die gewohnten Pfade des „Verzettelns und Durchwurstelns“ zu verlassen?

Nach wie vor bewegen sich zu viele Unternehmen in der Branche zwischen allen Stühlen. Alle Kundentypen anzusprechen funktioniert (einfach) nicht (mehr). Positionierung, Spezialisierung ist angesagt. Marktberreinigung: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Zahlreiche Unternehmer „ertrinken“ im Tagesgeschäft und vernachlässigen „als Hamster im Rad“ die Metaperspektive, die Selbstreflexion. Zahlreiche Chancen und Ressourcen werden nicht oder nicht ausreichend genutzt. Bewusst

- Auszeit nehmen,
- entschleunigen,
- reflektieren,
- Energie tanken,
- Impulse aufnehmen,
- Standort bestimmen,
- Richtung ändern,
- neue Muster (um)setzen

sind elementar zur Erhöhung der Führungskompetenz. Und eine schlagkräftige Führungskompetenz ist ausschlaggebend für „nachhaltige“ Erfolge.

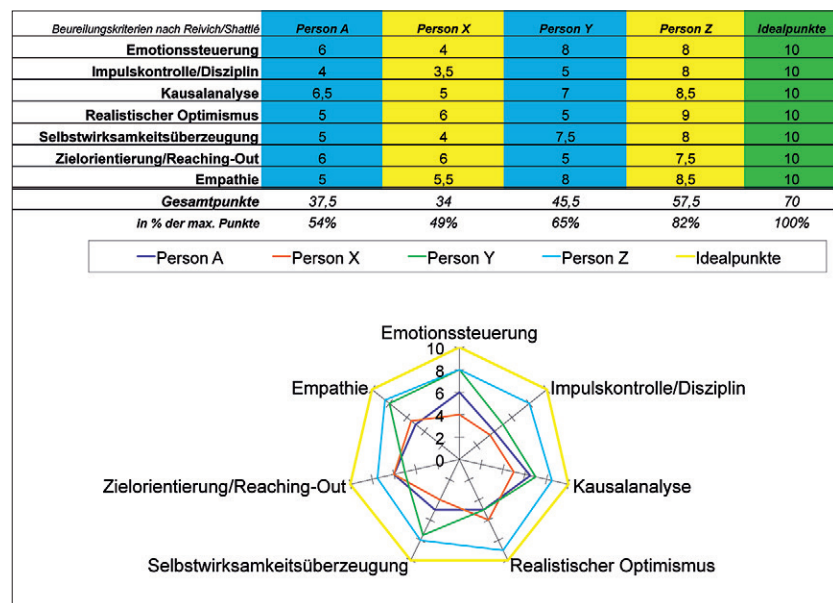
**Management by Resilienz**

Persönliche und organisatorische Resilienz sind relativ stark miteinander verbunden. Resilienz setzt auf mehreren Ebenen an. Eine der wichtigsten Funktionen von „Führungskräften“ sind die des „Fels in der Brandung“. Stärken Sie die Widerstandskraft und Flexibilität für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter.

Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit, Elastizität und Flexibilität – Eigenschaften, die insbesondere in der heutigen Zeit von „Globalia“ für immer mehr Menschen, Teams, Organisationen und Gesellschaften eine (überlebens)wichtige Rolle spielen. Sind Sie als Führungskraft ein Fels in der Brandung? Wie belastbar, wie resilient sind Sie?

Was sind nun sogenannte Resilienzfaktoren als Standbeine für eine hohe Belastungs- und Handlungsfähigkeit – auch in stürmischen Zeiten? Nach Karen

Schattlé zu diesem Unterpunkt. Vielleicht haben Sie derzeit als Chef wenig Lust, in das Unternehmen zu fahren, weil Sie erheblichen Stress mit zwei Bereichsleitern haben. Als hochresilienter Chef unterdrücken Sie diese Gefühle natürlich nicht. Aber Sie sind in der Lage, Ihre Emotionen in eine gewünschte Richtung zu steuern. Sie sehen vor sich insgesamt die positive Unternehmensentwicklung und sehen die „Spannungen“ als einen vorübergehenden Zustand. Sie „lenken“ sozusagen wahrgenommene negative Emotionen in



Resilienzanalyse: Beurteilen Sie Ihr Team auf einer Skala von 1 (extrem schwach/minimale Punkte) bis 10 (sehr gut/maximale Punkte). Überschreiben Sie in den farbigen Markierungen einfach die vorgegebenen Bezeichnungen/Punkte. Es handelt sich hier selbstverständlich um eine Schnelldiagnose – siehe Download.

Reivich/Andrew Shattlé sind die „Sieben Säulen der Resilienz“ folgende:

- Emotionssteuerung,
- Impulskontrolle/Disziplin,
- Kausalanalyse,
- Realistischer Optimismus,
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung,
- Zielorientierung/Reaching-Out,
- Empathie.

Diese Säulen, Standbeine einer hohen Resilienz sind keine konkreten Verhaltensregeln, sondern sie beschreiben eine „einzunehmende“ Einstellung, Haltung zum Leben.

**Emotionssteuerung**

„Emotion Regulation is the ability to stay calm under pressure.“ So der einleitende Satz in der Originalfassung „The resilience factor“ (2003, S. 36) von Reivich/

positive Emotionen über. Sie sorgen selbst dafür, dass es Ihnen gut geht, und lenken Ihre Emotionen in eine positive (Gesamt-)Richtung. „Love it, leave it or change it.“

**Impulskontrolle/Disziplin**

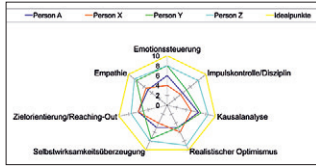
Hochresiliente Menschen haben sogenannte erste Impulse – insbesondere in Drucksituationen – im Griff. Sie ärgern sich, weil ihnen jemand die Vorfahrt genommen hat, und schimpfen drauf los. Aber auch die Ablenkung von anderen Menschen, Aufgaben oder Ideen bei einer gegenwärtigen Arbeitsausführung zeigt mangelnde Impulskontrolle auf. Impulskontrolle kann in diesem Zusammenhang mit Disziplin gleichgesetzt werden. Hochresiliente Menschen arbeiten konzentriert, fokussiert Aufgaben ab, auch wenn

➤ **DOWNLOAD**

[www.bodylife.com/download](http://www.bodylife.com/download)

**Resilienz-Test**

Wie schätzen Sie sich und andere (Führungs-)Mitarbeiter in Ihrem Un-



ternehmen in Sachen „Resilienz“ ein? Verwenden Sie hierzu die Schnellidiagnose über das Excel-Tool.

➤ **LITERATUR-TIPP**

„Die 7 Wege zur Effektivität“

Der Klassiker von Stephen R. Covey enthält gerade im Hinblick auf Prinzipien der ausgewogenen Selbsterneuerung („Die Säge schärfen“) wertvolle Empfehlungen.

➤ **BÜCHER-SHOP**

[www.bodylife.com/shop](http://www.bodylife.com/shop)

Karl Drack

„Erfolgsfaktor Mensch“



Dieses neue Fachbuch in der body LIFE-Edition richtet sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche im Unternehmen, die in den verschiedenen Gebieten des

Personalmanagements Anregungen, Perspektivenwechsel und praxisorientierte Gestaltungstipps suchen – speziell zugeschnitten auf die Fitnessbranche.

**126 Seiten, 49,90 Euro**

sie kaum Spaß machen. Wie schnell lassen wir uns von Kaffeepause, iPhone, E-Mail etc. „ablenken“. Hochresiliente Menschen bringen eine bestimmte Aufgabe konsequent zu Ende. Fokus statt Verzettelung. Ein intensives Gefühl der Zufriedenheit und des Stolzes macht sich breit.

**Kausalanalyse**

Hochresiliente Personen untersuchen die Ursachen für Probleme, Fehlschläge etc. gründlich(st). Und ergreifen geeignete Maßnahmen, um denselben Fehler

zu vermeiden. Vielleicht fühlen wir uns als Führungskraft etwas ängstlich, unsicher vor der nächsten Präsentation. Warum ist das so? Und wie kann ich diesen negativen emotionalen Zustand ändern? Oder warum ärgern Sie sich über die zwei Bereichsleiter? Was ist die Ursache? Stellen Sie sich fünfmal die Frage „Warum?“. Dann erhalten Sie in der Regel tiefere Antworten und können daraus Lösungsmöglichkeiten ableiten.

**Empathie**

Sich in die Gedankenwelt und Gefühle eines anderen Menschen hineinzusetzen nennt man Empathie. Eine hohe Empathie hilft uns wesentlich, die Perspektive anderer Menschen einzunehmen und zu verstehen. Dies führt zu mehr Toleranz, mehr Mitgefühl und weniger Konflikten. Auch die Konfliktaustragung findet wesentlich produktiver statt, da negative Emotionen in geringerem Ausmaß auftauchen und somit eher mit „klarem“ Verstand gearbeitet wird. In schwierig(st)en Situationen behalten hochresiliente Menschen einen klaren Kopf und nehmen so manche Situation, Aussage und Reaktion nicht persönlich.

**Realistischer Optimismus**

Während der Pessimist noch die Probleme von gestern sieht, geht der Optimist in ein fantastisches Morgen. Mit dem „realistischen Optimismus“ verbinden hochresiliente Menschen die Einstellung, dass sich Dinge zum Positiven ändern werden. Der realistische Optimist schaut der Realität ins Auge und vermeidet reine Rosarote-Wolken-Gebilde. Zu den Best-Case-Szenarien müssen auch Worst-Case-Szenarien zugelassen werden. Somit ergeben sich mehrere Lösungsmöglichkeiten im Hinblick auf veränderte Rahmenbedingungen.

**Zielorientierung/ Reaching out**

Klare Ziele sind wesentlicher Bestandteil von hochresilienten Menschen. Auch bei zahlreichen Rückschlägen halten sie an diesen verinnerlichten Zielen unbeirrbar fest. Diese Menschen begnügen sich nicht mit schönen Träumen, sondern wollen schöne Wirklichkeiten.

Anschließend werden relativ rasch wieder neue Ziele gesetzt. Nach Sie-

grist/Luitjens beschreibt der Begriff auch die Fähigkeit, an das, was man tun möchte – unabhängig von anderen Menschen – zu glauben. In diesem Punkt wird als extremes Beispiel Steve Jobs angeführt.

**Selbstwirksamkeitsüberzeugung**

Wie stark ist Ihr Glaube, dass Sie Ihr eigenes Schicksal in Händen halten und vieles zum Besseren ändern können? Je stärker Ihr Glaube, Ihre Einstellung ist, umso höher ist Ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung sehen Sie sich als Schöpfer, Gestalter Ihrer Welt. Mit einer geringen Selbstwirksamkeitsüberzeugung sehen sich Menschen vorwiegend in der Opferrolle. Gerade die Opferrolle kann unheimlich „lähmend“ wirken. Man gibt unverhältnismäßig oft anderen Menschen Dingen die Schuld für eigene Befindlichkeiten unternehmerischer und privater Natur.

**Perspektive wechseln**

Die heutige Zeit ist sehr herausfordernd. Wir können uns von dem hohen Druck, den häufigen abrupten Veränderungen überwältigen lassen oder uns den Herausforderungen mit neuen Werkzeugen, Problemlösungen stellen. In den Krisen stecken zahlreiche Chancen. Wir müssen einfach auch öfters unsere Einstellung überdenken und neu justieren. Natürlich sind unsere eingefahrenen alten Muster nicht so einfach aufzulösen. Aber wo ein Wille, da (be)findet sich ein Weg. Es gibt immer eine Alternative.

Aber der erste Schritt ist die Selbsterkenntnis, dann folgen weitere Schritte zur Umsetzung. Eine mögliche Schnellidiagnose ist in der Abbildung dargestellt. Während Person X schon über eine relativ hohe Resilienz verfügt, kann Person Z das „Mittelmaß“ an Resilienz noch gut ausbauen.

Karl Drack



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](http://www.emkarldrack.de)