



Teil 2: „Management by Ressourcen“

Führen & managen von Fitnessanlagen

Globalität als Fluch oder Segen? Auch die Fitnessbranche muss sich zunehmend mit dieser Frage beschäftigen. Viele Unternehmer werden sich immer bewusster, dass die permanente Veränderung mit immer schnelleren Schritten die einzige Konstante darstellt. Karl Drack kennt die wichtigsten Zukunftskompetenzen, um „Instabilität“ professioneller zu managen.

ÜBERBLICK

Teil 1: Management by Resilienz

Teil 3: Management by Lean & Green

Teil 4: Management by Innovation

Teil 5: Management by Motivation

Zum Thema „Innovationen im globalen Markt“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oetinger auszugsweise: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder sie werden sterben.“ Vielleicht verblassen manche Unternehmen auch nur bis zur Bedeutungslosigkeit?

Welche Kompetenzen stehen in puncto Zukunftsbewältigung im Mittelpunkt? Wichtige Teilkompetenzen sind vor allem:

- permanente Lernbereitschaft,
- Offenheit für Veränderungen,

- Konfliktlösungsfähigkeit,
- Innovationsfreudigkeit,
- Impulsgeben,
- Tatkraft und
- Belastbarkeit.

Zur Frage: „Warum sollten wir Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit gezielt trainieren?“, ist in einer Broschüre der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels“ (Ausgabe 2013) sehr treffend der aktuelle Zeitgeist dargestellt: „Wie ich mit meinen Maschinen umzugehen habe, damit sie mir als wertschöpfendes Kapital erhalten bleiben, weiß ich ganz genau. Aber wie mache ich das mit meinen Mitarbeitern?“, so die Frage eines Geschäftsführers während eines Resilienzkongresses. Der Zu-

kunftsforscher Erik Händeler schreibt: „Wir können den Druck abbauen, indem wir flexibler arbeiten, fairer streiten, uns gegenseitig Kraft geben, statt zu nehmen.“ Die Headline von Willi Graßl, Leiter des betrieblichen Gesundheitsmanagements am Flughafen München, lautet: „Prävention spart Geld, Zeit und Nerven.“

Persönliche, organisatorische und unternehmerische Resilienz sind relativ stark miteinander verzahnt. Resilienz setzt auf mehreren Ebenen an. Resilientes und nicht resilientes Verhalten nach Welle-niek/Kleinschmidt wird in der Abbildung 1 dargestellt. Stärken Sie direkt und indirekt die Widerstandskraft und Flexibilität Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter.

Vernachlässigte Ressourcen aufspüren

Ressourcen sind aktuell verfügbare – also nicht anderweitig gebundene, nicht mehr oder noch nicht verfügbare – Potenziale, die die Entwicklung unterstützen. Ende der 1990er-Jahre forderte Seligmann, sich stärker dem Positiven, der Erforschung von Stärken, Fähigkeiten, Tugenden und Ressourcen in der Psychologie zu widmen. Das Herzstück in der „Positiven Psychologie“ ist die Ressourcenorientierung. Auch in der Therapie wird unter dieser Idee die Suche nach vernachlässigten oder unentdeckten Ressourcen zur „Problemlösung“ empfohlen.

Eine sehr interessante und differenzierte aktuelle Darstellung von Resilienz und Ressourcen finden Sie in der Fachzeitschrift „Psychotherapie im Dialog“ (Ausgabe 1/2013). „Das Leben im Kern zu bejahen, setzt nach unserem heutigen Verständnis Ressourcen und/oder Resilienz voraus. Was für eine Person eine Ressource darstellt, ergibt sich erst aus ihrem Lebenskontext und ihren Plänen für die Zukunft“, so ein Auszug von Borcsa/Stein im Editorial. Einheitlich wird mit dem Begriff Ressource etwas Positives verbunden.

Was gibt uns Kraft, Energie zur Zielerreichung oder Überwindung von Krisen? Was können wir besonders gut? Auf wen können wir uns (blind) verlassen? Ist mein Chef glaubwürdig? Was gibt uns die Kraft, da weiterzumachen, wo andere aufhören? Ist es die Liebe zu Menschen? Möchte ich ein Vermächtnis hinterlassen? Die Quellen sind unterschiedlicher Natur und müssen (sich) immer wieder bewusst gemacht werden.

Ressourcenoptimierung in der Praxis: Expertentipps

Wertvolle Tipps für Führungskräfte zum Thema Ressourcensteuerung von Managementguru Toni Schwartz.

- Verlassen Sie für das Mittagessen das Büro und nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür.
- Achten Sie konsequent auf ausreichend Schlaf – mindestens sieben Stunden pro Nacht.
- Tun Sie anderen bewusst kleine Gefallen. Mindestens einen pro Tag.
- Achten Sie darauf, wie lange Sie etwas ärgert. Mehr als eine Minute ist „unge-sund“.
- Schreiben Sie auf, was Ihnen den Schlaf raubt bzw. was Sie belastet – das entlastet nachweislich.
- Trainieren Sie regelmäßig.
- Nehmen Sie sich bewusst Zeiten, um kreativ zu sein, z.B. durch Skizzierübungen, Spaziergänge oder „Tag-träume“.
- Zwingen Sie sich, nur an einer Aufgabe zu arbeiten.
- Beginnen Sie Ihren Arbeitstag immer mit der wichtigsten Aufgabe. Arbeiten Sie ohne Unterbrechung mindestens 45 Minuten daran.
- Schalten Sie, wenn immer möglich, für mehrere Stunden die E-Mails ab und das Mobiltelefon aus.
- Seien Sie achtsam und wirklich bei der Sache, wenn Sie etwas tun.
- Nehmen Sie sich jede Woche mehrmals die Zeit für einfache meditative Übungen, wie bewusstes Atmen oder Gehen.
- Machen Sie regelmäßig echte Pausen ohne andere Aktivitäten.
- Hören Sie in schwierigen Situationen und wenn Sie unter Druck stehen auf Ihren Instinkt: Wie sollten Sie sich verhalten, um sich treu zu bleiben?

Quelle: Fachzeitschrift Organisationsentwicklung (Ausgabe 2/2013)

Ressourcenmanagement – müheloser führen

Die Kunst der Führung besteht, treffend nach Beck, letztendlich darin, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und eigene wie fremde Ressourcen, Kompetenzen gezielt einzusetzen und zu optimieren. In der Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ (1/2013) wird die Thematik „Besser managen“ fokussiert. Gerade im mittleren Management wird ein verändertes

Rollenverständnis – jenseits der Fachkompetenz – gefordert. Nach Schwuchow sind Rollenanforderungen wie

- stärkere Mitwirkung an der strategischen Entwicklung des Unternehmens (vom Verwalter zum Mit-Gestalter),
- Führung mit emotionaler Intelligenz und konstruktiver Umgang mit Konflikten,
- bereichsübergreifende synergetische Kommunikation statt Silo-/Konkurrenzdenken,
- Management und Vermittlung von Veränderungsprozessen und
- Führungskraft als Coach zur Aktivierung der Mitarbeiterressourcen

stärker in den Fokus zu rücken. Der Weiterbildungsbedarf im fachlichen Bereich wird insgesamt eher als gering angesehen. Für mögliche Siege der Unternehmen im Markt wird nach Kohlrieser/Neumann für die Konstellation „viel fördern und viel fordern“ plädiert. Bei Führung geht es immer um Interaktion und Kommunikation. Eine gute Führungskraft muss präzise, mit wenigen Worten und inspirierend kommunizieren. Mutig und entschlossen muss sie auch unangenehme Dinge ansprechen und zur Entscheidung bringen. Das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Führung spielen eine überragende Rolle und dienen als Basis für das Eingehen von Risiken zur Unternehmensentwicklung, um erkannte Chancen am Markt umzusetzen. Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts. Der Mitarbeiter muss auch in unsicheren Zeiten die Führungskraft als eine sichere Anlaufstelle wahrnehmen. Schutz und Sicherheit ist nach wie vor ein elementares Grundbedürfnis von Menschen. Somit ist das Führungsverhalten eine sehr wichtige Ressource für viele Mitarbeiter.

Müheloser arbeiten nach Zen

In der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ finden Sie ZENTrale Ideen für müheloses Arbeiten. Die fünf klassischen Tugenden aus der Zen Lehre lauten:

- **Koko – Zurückhaltung.** Widerstehen Sie Ihrem Impuls, immer mehr hinzuzufügen (z.B. noch eine Folie, noch ein Projekt). Überlegen Sie zweimal, bevor Sie etwas Neues beginnen.
- **Kanso – Einfachheit.** Reduzieren Sie (etwa in der Kommunikation) Dinge auf ihr Wesentliches. Lassen Sie Unnötiges weg, sodass Raum für Wichtiges entsteht.

Resilienz als Erfolgsfaktor im Unternehmen	
Nicht resilientes Verhalten (destabilisierend/schwächend)	Resilientes Verhalten (stabilisierend/stärkend)
Der Mitarbeiter	Der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> Ist gegenüber Veränderungen grundsätzlich ablehnend und skeptisch eingestellt Hat wenig Gespür für konkrete persönliche Bedürfnisse, Grenzen, Anliegen, Gefühle Übernimmt wenig Verantwortung für sich selbst, erwartet eher Fürsorge von anderen Entspricht dem Typ „Flurfunk“ Erstarrt angesichts von Veränderungsprozessen in abwartender Opferhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Steht Veränderungen und persönlicher Entwicklung offen gegenüber Hat Kenntnis über und Verständnis für die eigenen Belastungsgrenzen und Kraftquellen (Ressourcen) Sorgt gut für sich selbst (Pausen, Ausgleich, Grenzen etc.) Kommuniziert aktiv mit Kollegen und Vorgesetzten Gestaltet Veränderungsprozesse konstruktiv mit
Die Führungskraft	Die Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> Ist getrieben von operativen Aufgaben, sieht wenig Möglichkeiten bzw. hat geringe Fähigkeiten zu Delegieren und Priorisieren Nimmt sich zu wenig Zeit für die Personalführung, entwickelt keine echte Beziehung zu den Mitarbeitern Verhält sich häufig unklar und intransparent 	<ul style="list-style-type: none"> Achtet auf sich und ihre Ressourcen, weiß um ihre Leistungsgrenzen und Prioritäten Lebt „begleitende Führung“, hat eine klare, vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern und fördert bzw. unterstützt deren Eigenverantwortung/Lösungsorientierung Kommuniziert klar und transparent – auch unangenehme Veränderungen
Die Geschäftsleitung	Die Geschäftsleitung
<ul style="list-style-type: none"> Bereitet sich nicht proaktiv auf Krisenzeiten vor. In Krisen fällt sie häufig durch überraschende, unangekündigte Strategiewechsel auf Ihre Information und Kommunikation mit Beschäftigten und Führungsebenen weist Mängel auf Fokussiert auf Zahlen, Daten, Fakten – der Mensch bleibt außen vor, wenn die Geschäftsleitung sich mit Veränderungen im Unternehmen beschäftigt 	<ul style="list-style-type: none"> Denkt vorab mögliche Krisen und Veränderungen an – und entwickelt mögliche Strategien und Lösungswege Weist eine fest verankerte, transparente Informations- und Kommunikationspolitik auf. Informiert zeitnah auch über unangenehme Tatsachen Berücksichtigt neben der sachlichen auch die menschliche Ebene und die Kultur des Unternehmens

Quelle: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Abb. 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Wellensiek/Kleinschmidt

- **Shizen – Natürlichkeit.** Nutzen Sie natürliche Rhythmen und Selbstorganisationsmechanismen in Ihrem Vorhaben, z.B. indem Sie Dinge nach dem gesunden Menschenverstand organisieren. Lernen Sie von der Natur.
- **Yugen – Unaufdringlichkeit.** Dinge anzudeuten und durch Fragen anzuregen, kann stärker wirken, als Befehle zu erteilen oder spezifische Maßnahmen zu verordnen. Laden Sie Ihre Mitarbeiter zum Mitdenken ein, indem Sie manchmal bewusst vage und unscharf bleiben. Das fördert die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten.
- **Fukinsei – Unfertigkeit (Asymmetrie).** Perfektion kann mitunter schaden, denn sie signalisiert Abgeschlossenheit und würgt Gespräche ab. Statt Ideen mit ausgefeilten Konzepten (und Formen) zu präsentieren, ist es oft besser, eigene Vorschläge nur zu skizzieren. So signalisieren Sie Unfertigkeit und schaffen durch die

Korrekturmöglichkeiten (Asymmetrien) Raum für Innovationen.

Die Top Ten Wandelbremsen

Zum Thema „Mühelos statt mühevoll“ noch die Top Ten Wandelbremsen und wie man sie löst nach Moss Kanter:

- 1. Kontrollverlust.** Involvierem Sie andere in Ihre Entscheidungen und lassen Sie Handlungsspielraum, wo immer er möglich ist.
- 2. Unsicherheit.** Geben Sie den Mitarbeitern einen klaren Zeitplan an die Hand und legen Sie die Regeln für den „Wandelprozess“ transparent dar.
- 3. Unliebsame Überraschungen.** Setzen Sie nicht auf einen Wow-Effekt, der die Mitarbeiter überrumpelt, sondern kommunizieren Sie kontinuierlich und bereiten Sie Mitarbeiter auf Veränderungen vor.
- 4. Zu viel Neues.** Ändern Sie nicht alles über Nacht, sondern belassen Sie auch bewusst liebgelebte Routinen, solan-

ge diese dem Wandelvorhaben nicht schaden.

5. Angst vor Ansehensverlust. Beschuldigen Sie nicht bisherige Verantwortungsträger, sondern betonen Sie das, was funktioniert hat und was nun neu angepackt werden muss.

6. Angst vor unzureichender Kompetenz. Helfen Sie den Mitarbeitern, nötige neue Kompetenzen aufzubauen, und bieten Sie ausreichend Hilfeleistungen und Support an.

7. Mehraufwand/Mehrarbeit. Befreien Sie die Wandelchampions temporär von anderen Aufgaben und geben Sie sichtbare Anerkennung für Zusatzleistungen.

8. Dominoeffekte. Stellen Sie sicher, dass Sie auch indirekte Auswirkungen (zum Beispiel auf den Endkunden) der Wandelinitiative adressiert und berücksichtigt haben.

9. Wiederkehrender Frust aus der Vergangenheit. Schütten Sie alte Gräben zu, bevor Sie neue auf tun. Achten Sie darauf, alte Wandelprozesse gut abzuschließen, bevor Sie neue starten.

10. Legitime Angst vor realen Verlusten. Widerstand gegen Wandelvorhaben kann auch aufgrund gewaltiger realer Nachteile (wie etwa Stellenverlust oder Gehaltskürzungen) für gewisse Personengruppen entstehen. Kommunizieren Sie diese dennoch ehrlich, transparent, rasch und fair. Das zahlt sich langfristig aus.

Karl Drack

Literatur:

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Ressourcenförderung in Zeiten ständiger Wandels 2013
- Kanter, M.: <http://blogs.hbr.org/kanter/2012/09/ten-reasons-people-resist-change.html>
- Fachzeitschrift für Organisationsentwicklung mit Schwerpunktthema „Müheloser Wandel“ – Ausgabe 2/2013
- Fachzeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell mit Schwerpunktthema „Besser Managen“ – Ausgabe 1/2013
- Fachzeitschrift Psychotherapie im Dialog mit Schwerpunktthema „Resilienz und Ressourcen“ – Ausgabe 1/2013
- Gruhl, M.: Das Geheimnis starker Menschen – Mit Resilienz aus der Überforderungsfalle 2011
- Wellensiek, S. K.: Resilienz-Training für Führende 2012
- Wellensiek, S. K.: Handbuch Resilienztraining 2011
- www.wirtschaftswoche.de



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 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.emkarltrack.de