



Ressourcen und Potenzial Management

Forschungsprojekt Nr. 1

„Ressourcen und Potenzial Management“

in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Amberg/Weiden
Bereich „Internationales Management und Human Resources“
und der Profi Kommunikation GmbH in Nürnberg

Kurzbericht Version 1.3 vom 22. Juli 2005

Ansprechpartner:

Institut für Innere Form (IIF)

Bernd H. Linder-Hofmann

Steinfeldstrasse 30

D – 90425 Nürnberg

T +49 011 300-5646

F +49 911 300-5648

bernd.lh@die-innere-form.de

www.die-innere-form.de

Fachhochschule Amberg-Weiden

Prof. Dr. Bernt Mayer

Profi Kommunikation GmbH

Peter Klein

Ressourcen und Potenzial Management

1. Ausgangslage

Verschiedene Studien untermauern, dass im Arbeitsleben die Belastungen steigen, gleichzeitig Unsicherheiten, Ängste über die Zukunft und, als Reaktionen darauf, die psychosomatischen und depressiven Erkrankungen permanent zunehmen. Beispielhaft sind die **folgenden Ergebnisse:***



Führungskräfte im Wandel

- **70% mit Zeitmanagement unzufrieden**
- **70% tagsüber ohne Pause**
- **50 % Befindlichkeitsstörungen** (Schlafprobleme, Gelenkschmerzen, Rückenprobleme, Herzstolpern)
- **88% sehen zunehmende Komplexität**
- **75 % sehen Druck ansteigen** (Zeit/Erfolg)
- **82% sehen Notwendigkeit von radikalen Richtungswechsel im Managementdenken**
- **88% unterstellen radikale Veränderungen**

Eigene Darstellung Institut für Innere Form

Quellen: Kienbaum; St. Gallen; Akademie FK dt. Wirtschaft; alle 2003 (siehe Anhang)

Ausgangspunkt des Forschungsprojekts ist die These, dass Unternehmen aufgrund der besonderen Anforderungen und Herausforderungen darauf angewiesen sind, dass die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte ihre Ressourcen voll nutzen und ihr Potenzial entwickeln können. Unter Ressourcen verstehen wir dabei die Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich Körper, Gefühl, Wahrnehmung, Geist und Bewusstsein, die ein Mensch manifest einsetzen kann; unter Potenzial die latenten Fähigkeiten, die es noch zu entwickeln gilt.

2. Zielsetzung

des Forschungsprojekts Ressourcen Management ist es den aktuellen Stand um das Thema Ressourcenmanagement in Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu ermitteln bedarfsgerecht Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln, um Führungskräfte und Mitarbeiter bei einem optimalen Ressourcenmanagement vor allem bei Entwicklungsprozessen zu unterstützen Unterstützung und Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Entwicklung des eigenen Potenzials und der Gestaltung von Rahmenbedingungen in Unternehmen und in Teams für eine ressourcenoptimierende und lebenswerte Arbeitswelt und effiziente und produktive Erzielung von Ergebnissen



Ressourcen und Potenzial Management

3. Vorgehensweise

In einer **ersten Phase von Januar bis März 2003** wurde auf der Basis einer telefonischen Erhebung eine Analyse durchgeführt, die den aktuellen Status des Themas Ressourcen Management bei den größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum erhebt.

Dazu wurden aus den Top 500 Unternehmen in Deutschland insgesamt 150 ausgewählt, wobei aus den Kriterien Unternehmensgröße, Branche und Region eine Mischung angestrebt und erreicht wurde. Insgesamt 70 Unternehmen haben sich dann an der Befragung beteiligt.

In der **zweiten Phase von April bis September 2003** wurden aus diesen 70 Unternehmen 25 ausgewählt. Mit diesen Unternehmen wurden Instrumente und Maßnahmen evaluiert und weiter entwickelt, die geeignet sind bzw. erscheinen, Führungskräfte und Mitarbeiter in der Entwicklung entsprechend zu unterstützen und zu begleiten. Diese empirische Zusammenarbeit war Gegenstand von insgesamt 2 Diplomarbeiten an der Fachhochschule Amberg-Weiden; die Ergebnisse wurden in verschiedenen Präsentationen und in einem Ergebnisbericht zugänglich gemacht.

In der **dritten Phase von März bis Juli 2005** wurde auf der Basis einer weiteren telefonischen Erhebung eine Analyse durchgeführt, die den aktuellen Status des Themas Ressourcen- und Potenzialmanagement im Bereich der Entwicklung von Bewusstsein, Haltung und Einstellung bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum erhebt. Dabei werden mit 1. Priorität die 25 Unternehmen befragt, die an der 2. Phase des Projekts beteiligt waren; weiterhin mit 2. Priorität ausgewählte Unternehmen, die in die Ersterhebung durch telefonische Befragung eingebunden waren; weiterhin Unternehmen aus dem Bereich KMU, die in einer Studie aus dem Jahr 2005 als TOP-Arbeitgeber identifiziert wurden (siehe dazu Hinweise unter Literatur).

4. Durchführung

Leitung

Prof. Dr. Bernt Mayer, Professur für Internationales Management und Human Resources an der Fachhochschule Amberg-Weiden; Leiter der Human Resources Academy München

Dipl.-Kfm. Bernd Linder-Hofmann, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Amberg-Weiden, der Fachhochschule für Ökonomie und Management in München und der Berufsakademie Heidenheim, Partner des Instituts für Innere Form

Partner und Mitarbeiter

Veronika Diehl, Assistentin Profi Kommunikation

Birgit Hofmann, Assistentin Institut für Innere Form

Peter Klein, Geschäftsführer Profi Kommunikation

Manfred Zink, Partner des Instituts für Innere Form



Ressourcen und Potenzial Management

5. Ergebnisse des Forschungsprojekts

5.1. Telefonische Befragung von Unternehmen (Phase 1)

Die erste telefonische Befragung hat quantitativ **folgende Ergebnisse*** gebracht:

*hier nur eine Kurzfassung; ausführlicher in der Version vom 23.10.2003, Fassung 1.3

- 43 Unternehmen haben organisatorisch einen Bereich geschaffen, der sich ausschließlich mit dem Thema Ressourcen Management beschäftigt
- 70% der Unternehmen haben interdisziplinäre Teams gestartet
- 50% der Unternehmen haben Maßnahmen nur auf der Führungskräfteebene eingeführt
- die Mehrzahl der Unternehmen führt Maßnahmen zum Thema Gesundheitsmanagement durch
- Die Mehrzahl der Unternehmen arbeitet mit Universitäten und/oder Medizinern zusammen

5.2. Empirische Studien der 2 Diplomarbeiten* (Phase 2)

*hier nur eine Kurzfassung; ausführlicher in der Version vom 23.10.2003, Fassung 1.3

Die empirischen Befragungen in den Diplomarbeiten haben zusammen mit den Ergebnissen der Interviews aus Phase 1 folgende Erkenntnisse erbracht:

- Der **Begriff des Ressourcenmanagement** wird in allen Unternehmen **auf Gesundheitsmanagement beschränkt**.
- **Gesundheit** wird als ein wichtiges oder sogar überwiegend als sehr wichtiges Thema angegeben; die gelebte Praxis zeigt, dass für einen gesunden Menschen Gesundheit **ein wichtiges, aber kein dringliches Thema** ist.
- Die internen Untersuchungsergebnisse einiger Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit zeigen, dass die **eigentlichen Risikogruppen** auch nach Einführung von Maßnahmen zum Thema Ressourcen Management **nicht oder nur unzureichend erfasst** werden.
- Das **Marketing von betrieblichen Leistungen** zum Thema Gesundheits- und Ressourcen Management erhält eine große Bedeutung. Die folgenden **5 Handlungsfelder** haben sich dabei in einem ersten Ansatz als **zentrale Erfolgsfaktoren** für Marketing und Werbung erwiesen:
 1. *Vorbild von Top-Management und Führungskräften*
 2. *Anreize*
 3. *Präsenz des Themas*
 4. *Einbindung in das Gesamtsystem*
 5. *Individuelle Ansprache*
- Das Thema **Ressourcen Management** hat sich in einigen Unternehmen auch noch als **ein tabuisiertes Thema** erwiesen.

5.3. Erste Konklusion aus diesen Ergebnissen

Die Maßnahmen der Unternehmen sind vorwiegend im körperlichen Bereich angesiedelt, wie betriebsärztliche Vorsorge, Schulungen zu Ernährung und



Ressourcen und Potenzial Management

Bewegung, Rückenschulen und Sport. **Die Wichtigkeit eines Gesundheitsmanagements ist bei den Unternehmen erkannt; es fehlt allerdings an Nachhaltigkeit und einem ganzheitlichen Ansatz.** Die Entwicklung von Bewusstsein, von Einstellung und innerer Haltung wird als Thema zwar gesehen, und es entstehen erste betriebliche Ansätze, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Diese Ansätze werden aber der Bedeutung des Handlungsfeldes in dem oben beschriebenen Sinn (siehe Ausgangslage) noch in keiner Weise gerecht.

Hier sehen wir noch einen deutlichen Handlungsbedarf, um zum einen unternehmerische Verantwortung dafür zu übernehmen und zum anderen durch geeignete Angebote, aber auch die Enttabuisierung psychischer Erkrankungen im betrieblichen Handlungsfeld die Mitarbeiter zu unterstützen und zu entwickeln.

Die zitierten Studien weisen außerdem einen klaren Zusammenhang zwischen der beruflichen und Arbeitsplatz-Situation und den psychischen Erkrankungen aus, d.h. die Erkrankungen sind in den meisten Fällen eindeutig durch die beruflichen Herausforderungen determiniert. Wenn permanente organisatorische und prozessuale Veränderungen und die damit verbundenen Ängste und emotionalen Reaktionen wegen Unsicherheiten des Arbeitsplatzes und andere Belastungen durch unternehmerische Entscheidungen bedingt sind, dann haben Unternehmen dafür eine Verantwortung zu übernehmen und können diese Erkrankungen nicht als das alleinige persönliche Risiko des Mitarbeiters betrachten. Damit erhält auch der Bereich des Human Resources Management eine weitere zentrale Aufgabenstellung.

Die Ergebnisse legen nahe, dass Entwicklungen in dem Bereich des Ressourcen- und Potenzialmanagement nachhaltig nur über eine Entwicklung der Haltung, der Einstellung und des Bewusstseins zu erreichen sind. Dabei spielen die Führungskräfte eine hervorgehobene Rolle. Nachhaltigkeit ist nur dort zu erwarten, wo

- o Führungskräfte sich selbst als Vorbilder engagieren
- o Führungskräfte für diese Themen ein Bewusstsein haben und aus diesem Bewusstsein heraus aktiv unterstützen
- o Ressourcen- und Potenzialmanagement dauerhaft im Bewusstsein der Organisation durch permanente Präsenz verankert wird
- o in begleitenden und unterstützenden Maßnahmen Einstellungs- und Bewusstseinsarbeit thematisiert wird und im weitesten Sinn persönlichkeitsbildende Unterstützung angeboten und genutzt wird

Dieser Punkt sollte in der nächsten Phase des Projekts ermittelt werden.

5.4. Telefonische Befragung von Unternehmen (Phase 3)

Die telefonischen halbstrukturierten Interviews haben folgende Ergebnisse erbracht:

- Anzahl der durchgeführten Interviews: 42
- Davon Großunternehmen: 12
- Davon KMU: 30

Ressourcen und Potenzial Management

Die Positionierung der Gesprächspartner:

- Geschäftsführung 4
- Personalleiter 17
- Leiter Personalentwicklung 10
- Personalreferent 5
- Leiter Changemanagement 3
- Leiter Training 2
- Werksarzt 1

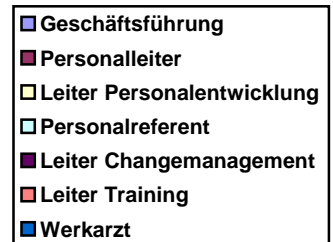
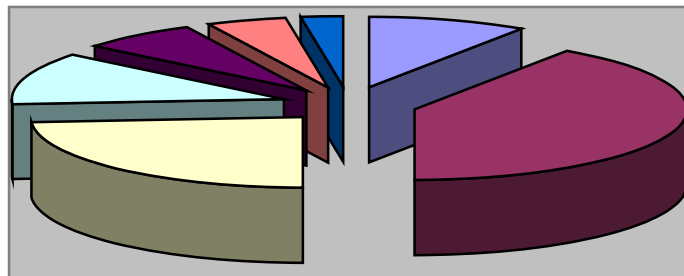


Abbildung 1 - Verteilung der Gesprächspartner nach Positionen

Auf die Frage, ob im Unternehmen Maßnahmen zum Thema Bewusstsein, Haltung, Einstellung durchgeführt werden, haben geantwortet:

- Ja 39
- Nein 3

Auf die Frage, seit wann

- Seit 2 Jahren 1
- Seit 3 Jahren 3
- Seit 4 Jahren 2
- Seit 5 Jahren 9
- Seit 6 Jahren 7
- Seit 7 Jahren 1
- Seit 8 Jahren oder mehr 9
- Ohne Angaben 10

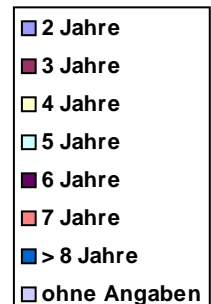
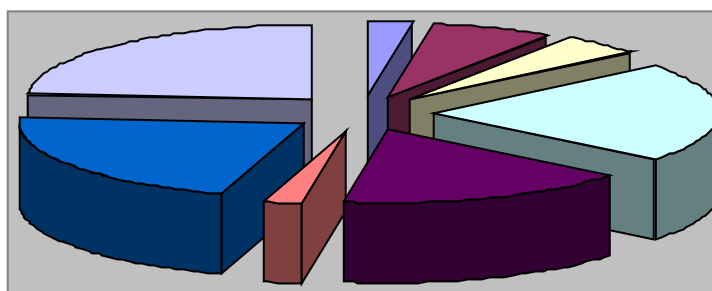


Abbildung 2 - Anzahl der Jahre für Maßnahmen Bewusstseinsentwicklung

Ressourcen und Potenzial Management

Auf die Frage nach den Ansätzen und Themen zur Bewusstseinsentwicklung waren die überwiegenden Antworten, dass es keine speziellen Maßnahmen unter dieser Überschrift gibt, sondern diese Inhalte in andere Maßnahmen integriert sind bzw. dort als Module behandelt werden. Ausschließliche Maßnahmen zum Thema Bewusstseins- und Persönlichkeitsentwicklung führen 2 Unternehmen auf der Ebene Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte durch.

Auf die Frage nach der Art und den Themenbereichen, in denen Inhalte zum Thema Bewusstseinsentwicklung durchgeführt werden, wurden genannt:*

*Mehrfachnennungen möglich

• Teamentwicklung/Teamprozesse	19
• Zeit- und Stressmanagement	16
• Selbstmanagement	12
• Führungskräfteprogramme/Nachwuchsprogramme	12
• Mitarbeiterführung	11
• Coaching	8
• Konfliktmanagement	8
• Gesundheitsmanagement	5
• Psychologische Gespräche	4
• Begleitung von Changeprozessen	3
• Potenzialentwicklungsmaßnahmen	2

Die Mehrzahl der Unternehmen arbeitet dabei sowohl mit internen als auch externen Trainern zusammen; 7 Unternehmen gaben an, nur mit internen Trainern an diesen Themen zu arbeiten.

Die Zielgruppen sind bei diesen Maßnahmen

• Alle Mitarbeiter	19
• Nur Führungskräfte	23

Auf die Frage, ob sie in ihrem Unternehmen bereits mit Entspannungsmethoden arbeiten (hier wurden ggf. einige Meditationsmethoden genannt), haben geantwortet:

• Ja	24
• Nein	18

Auf die Frage der aktiven Einbeziehung von Vorstand und Geschäftsführung in Maßnahmen der Bewusstseinsentwicklung bzw. auch Entspannungsmethoden haben geantwortet:

• Ja, ist aktiv einbezogen	22	(Teilnahme und/oder ausführliche Information)
• Nein, ist nicht einbezogen	20	(z.T. dem Vorstand/der GF nicht einmal bekannt)

Ressourcen und Potenzial Management

Auf die Frage, wie wichtig sie für ihr Unternehmen diese Maßnahmen der Bewusstseinsentwicklung finden, haben geantwortet:

- Sehr wichtig 29
- Wichtig 10
- Weniger wichtig 1
- Unwichtig 2

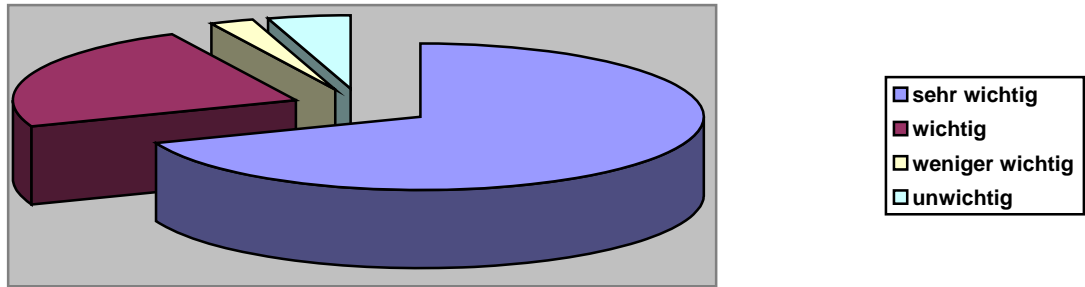


Abbildung 3 - Bedeutung des Themas Bewusstseinsentwicklung

Auf die Frage, ob die Bedeutung des Themas Bewusstseinsentwicklung in Zukunft zunehmen wird, haben geantwortet:

- Ja, wird zunehmen 38
- Nein, nicht zunehmen 3
- Keine Aussage 1

Auf die Frage, warum die Bedeutung zunehmen wird, wurden folgende Gründe angeführt:*

* Mehrfachnennungen möglich

- Motivation 11
- Sicherung des Erfolgs/Wettbewerbsfähigkeit 10
- Persönlichkeit/soziale Kompetenz 8
- Umgang mit Belastungen/Stress 8
- Höhere Produktivität 6
- Wertschätzung 6
- Höhere Leistungsfähigkeit Mitarbeiter 5
- Gesundheitsprävention 4
- Kulturprägung 3
- Innovation 2
- Mitarbeiterbindung 2
- Kundenzufriedenheit 2
- Stärkung der Eigenverantwortung 1
- Selbstvertrauen 1
- Aufschwung Standort Deutschland 1
- Soziale Verantwortung 1
- Aufwertung des Mitarbeiters 1
- Mündigkeit der Mitarbeiter 1

Ressourcen und Potenzial Management

Als ein erstes Fazit kann festgehalten werden:

- Das Thema **Bewusstseinsentwicklung** wird als ein **sehr wichtiges oder wichtiges Thema** gesehen, dessen Bedeutung in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. Diese Einschätzung deckt sich mit den bekannten und ausgewerteten Studien in den letzten Jahren.
- Auf die **Frage nach Gründen** ergibt sich ein vielschichtiges Bild, das eher die jeweilige persönliche Meinung und das Weltbild des Interviewten widerspiegelt. Zusammengefasst werden von circa 2/3 der Befragten vornehmlich Gründe angeführt, die aus einer funktionalen Begründung kommen, wie Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs und höhere Produktivität bzw. höhere Leistungsstandards. Die restlichen Befragten geben mehr personale Gründe an, die in den Menschen selbst begründet sind und an deren Persönlichkeitsentwicklung anknüpfen. Interessant ist, dass diese Begründungen fast ausschließlich als ein Entweder-Oder gesehen werden. D.h. ein Zusammenhang zwischen einer Bewusstseinsentwicklung und einem unternehmerischen Erfolg wird nur von wenigen als ein Sowohl-als-Auch bzw. in einem direkten und proportionalen Zusammenhang gesehen.
- Trotz der hohen Bedeutung des Themas ist nur in der Hälfte der Unternehmen das **Top-Management aktiv mit einbezogen**. In einigen Fällen haben die befragten Personalleiter und Leiter Personalentwicklung noch keine ausreichende Legitimation für die konsequente und nachhaltige Durchführung und Einführung von Maßnahmen zur Bewusstseinsentwicklung. Das wird auch durch die Tatsache deutlich, dass nur zwei Unternehmen von 42 befragten Maßnahmen durchführen, die eindeutig und nach außen durch Titel und Thema erkennbar sich explizit mit einer Bewusstseinsentwicklung beschäftigen; in den anderen firmieren Methoden zur Bewusstseinsentwicklung unter den traditionellen und gelernten Themen der Personalentwicklung.

6. Weitere Vorgehensweise

In einer nächsten Phase bis März 2006 sollen die Ergebnisse eines Forschungsprojekts „Führung neu leben – Lernen von Musterbrechern“ der Universität der Bundeswehr München, Prof. Hans A. Wüthrich, Lehrstuhl für Internationales Management mit einbezogen werden.

Dieses Forschungsprojekt hat zum Ziel, die Muster von Musterbrechern aufzuzeigen. Dies sind Unternehmer und Manager, die aus einer neuen Haltung des Bewusstseins den gelernten Managementreflexen misstrauen und Unternehmens- und Menschenführung im Sinne eines gelebten Leadership anders und in jeder Beziehung überdurchschnittlich erfolgreich gestalten.

Nürnberg, 22. Juli 2005
BLH/bh



Ressourcen und Potenzial Management

Anhang: Studien und Reports

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Daniel F. Pinnow): Führen in der Krise – Führung in der Krise – Führungsalltag in deutschen Unternehmen; Bad Harzburg 2003

Gesundheitsreport – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK (Hrsg. Techniker Krankenkasse); Hamburg 2003

International Centre of Health and Society (Hrsg./Michael Marmot): Self esteem and health – autonomy, self esteem and health are linked together; London 2003

Kienbaum HR Studies 2003: Zeitmanagement und Worklife Balance internationaler Top-Manager; Kienbaum Management Consultants; Berlin 2003

Management Zentrum St. Gallen (MZSG/Maria Pruckner): Manager 2003: Selbstreflexionen – Herausforderungen – radikaler Richtungswechsel im Managementdenken?; St. Gallen 2003

R+V – Studie: Die Ängste der Deutschen 2003; R+V – Infocenter für Sicherheit und Vorsorge (Hrsg.); 2003

TOP JOB 2005 – Top-Arbeitgeber im deutschen Mittelstand (Hrsg. Gertrud Höhler); Frankfurt: Redline Wirtschaft 2005