

Durch Gestaltung im Inneren Voraussetzungen für bessere Außenwirkung schaffen

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND IN ERSTER LINIE SCHAFFER VON VORAUSSETZUNGEN. Dafür muss die Frage nach dem Warum immer wieder gestellt werden, damit sich Personen und Organisationen positiv weiterentwickeln können.

Verstehen soll vor dem Gestalten und Sinn vor dem Haben kommen.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Intelligente Nutzung vorhandener Ressourcen statt Mehr an Ressourcen.«

» Zuerst aus den vorhandene Ressourcen das Beste machen. Die Herausgeberin Martha A. Mangelsdorf erinnerte kürzlich in der *MIT Sloan Management Review* daran, dass weniger Ressourcen in vielen Fällen mehr sein können als das von den Führungskräften gewünschte Haben von mehr Ressourcen¹. Eine intelligente, kreative und konsequente Nutzung von schon vorhandenen Ressourcen könnte viel mehr Sinn machen als das Haben von zusätzlichen Ressourcen. Folglich steht die Relation von Sinn und Haben bei Ressourcen im Mittelpunkt der Überlegungen². Wir brauchen immer mehr Ressourcen – so die These dieses Beitrages –, weil wir uns viel zu selten mit Tiefgang die Frage nach dem Warum stellen.

» Sich die Frage Warum immer wieder stellen. Durch die zu seltene Stellung der Frage nach dem Warum verstehen viele Führungskräfte sich selbst und ihr Umfeld viel zu wenig. Um möglichst schadensminimierend und wertsteigernd handeln zu können, sollten wir »verstehen, was wir wollen und tun«. ³ Diesen Diskurs um das Verstehen gilt es immer wieder mit Tiefgang zu führen, wenn wir nicht weiter in die Falle des immer mehr gehen wollen. Wer die das Verstehen förderliche Fragestellung vernachlässigt, vermehrt zur Problemlösung und Chancennutzung unreflektiert das Haben, verliert aber immer mehr den Sinn.

» Den Weg zur Wertsteigerung mit der Verbesserung des Vorhandenen beginnen. Der Weg zu diesem Selbst- und Fremderkennen und damit zur bewussten Selbst- und Fremdgestaltung könnte mit dem Bestreben, aus dem Vorhandenen das Beste zu machen, verbunden mit der bewussten oder bereits erzwungenen Begrenzung des Zuganges zu mehr Ressourcen, begonnen werden. Ein den Wert steigernde Weg entsteht, indem man ihn anspruchsvoll geht!

» Die Begrenzung auf das Vorhandene macht nur Sinn, wenn dieses verändert werden darf und kann. Die Begrenzung auf das Vorhandene macht jedoch nur dann Sinn, wenn sie von der Möglichkeit und dem Können zur Veränderung begleitet wird. Hier ist auf die positive Verknüpfung von Können und Dürfen Bedacht zu nehmen. Es ist immer wieder erstaunlich, wie stark sich das Dürfen

mit einem zunehmenden Können und dessen geschickter Nutzung erhöht. Knapp sind oft die geeigneten Träger des Könnens, die insbesondere am Beginn Leidenschaft, Frustrationstoleranz und »geborgte« Autorität aufweisen.

» Es gibt mehr Können und Wollen, wenn es gelingt, dieses von der Leine zu lassen. Dazu ist festzuhalten, dass oft viel mehr Können und nicht abgeholtes Potenzial an Wollen vorhanden ist, als bisher genutzt wurde. Wird hier der Drang zum Erleben der eigenen Kraft (Fähigkeiten) angesprochen und kann dieser Drang in Gestaltungsfreiräume ausströmen, dann kommt eine positive Stimmung bei der Suche nach besseren Kombinationen und Nutzungsmöglichkeiten auf. Aus dieser positiven Stimmung heraus werden dann freiwillige Zusatzleistungen⁴ erbracht, die bisher in dieser Intensität und Qualität noch nicht erbracht wurden.

» Beschränkungen fördern neue Herangehensweisen und das Trennen vom Überholten. Die Beschränkung auf das Vorhandene regt auch zum Erkennen und Erarbeiten von neuen Lösungsmöglichkeiten und zum Trennen von Vorhandenem, für welches die Frage nach dem Warum des Vorhandenseins negativ beantwortet wurde, an. Hier werden Grundtugenden des Unternehmertums, nämlich die leidenschaftliche Suche nach Neuem, deren konsequente Nutzung und Trennung vom Überholten angesprochen.

» In Ihnen und in den Unternehmen sind Schätze vorhanden, die es zu heben gilt. Durch die Fokussierung auf die verbesserte Nutzung und inhaltliche Wandlung des Vorhandenen kann ein die Not wendender Beitrag zur Erhaltung und Steigerung des eigenen Wertes und des Unternehmens geleistet werden. Für Könnner gibt es fast überall, wenn er sucht und sich anstrengt, ein Gestaltungseldorado.

1) Vgl. Mangelsdorf, M. E.: (2012): Making the Most of What You Have, in: *MIT Sloan Management Review*, Winter, S. 9.

2) Vgl. zu einer gesellschaftsorientierte Betrachtung Fromm, E. (2009): *Haben oder Sein*, 36. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag. Hier können viele Anregungen zur Gestaltung eines sinnerfüllten Lebens der Person und der Gesellschaft gewonnen werden.

3) Bieri, P.: *Wie wollen wir leben?* (2012), 5. Auflage, Residenzverlag, S. 35.

4) Chan Kim, W./Mauborgne, R. (2003): *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, in: *Harvard Business Review*, January, S. 127-136.