

# Chapter three



© Ivelin Radkov / fotolia.com

## Planungsverhalten: Treiber, nicht Getriebener

In „Chapter One“ wurde die wichtige Teilkompetenz „Beharrlichkeit“ inklusive Checkliste dargestellt. Erfolge kommen nicht von ungefähr. Step-by-step ans Ziel. Ohne Schweiß kein Preis. Es ist schon ein Unterschied, ob man etwas aus sich gemacht hat oder nur etwas geworden ist. Erfolg ist kein Glück! Wer in seiner Planung zum „Best Case Szenario“ auch das Scheitern als „Worst Case Szenario“ mit einbezieht, hat zahlreiche Vorteile und kann somit die Risiken besser einschätzen. Auch Scheitern gehört zum Erfolg, wie in einer Reportage im Spiegel Wissen (1/2015) mit dem Thema „Richtig Scheitern“ eindrucksvoll und facettenreich auf knapp 120 Seiten dargestellt wird. Auch im elitären Wirtschaftsmagazin Brand Eins (11/2014) war das Thema „Scheitern“ der Schwerpunkt.

Chapter Two beschäftigte sich mit der Teilkompetenz „Innovationsfreudigkeit“. Informationsmärkte, Umweltschutz, regenerierbare Energien, Biotechnologie und Gesundheit sind laut Nefiodow die „Treiber“ für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und das Wachstum weltweit in den nächsten 20, 30, 40 Jahren. Man sollte auf den (Kontradiereff-) Wellen surfen und nicht dagegen ankämpfen. Die innovativsten Unternehmen in Deutschland 2016 finden Sie in der Spezialausgabe von Brand Eins zum Thema „Innovation – Los, lassen! So kommt das Neue in die Welt.“

„Es geht nicht darum, dem Leben mehr Jahre zu geben, sondern den Jahren mehr Leben.“ [Pestalozzi]

### KOMPETENZ-ATLAS

P PersonaleKompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
<b>P</b>		<b>P/A</b>		<b>A/P</b>		<b>A</b>	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
<b>P/S</b>			<b>P/F</b>		<b>A/S</b>		<b>A/F</b>
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
<b>P/S</b>		<b>S/A</b>			<b>F/P</b>		<b>F/A</b>
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisches methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Marktkenntnisse
<b>S</b>			<b>S/F</b>		<b>F/S</b>		
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachlich Anerkennung	Planungsverhalten	Überwindende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck. In: Faix, G. W.: Kompetenz 2012 – KODE®

Nach Heyse/Erpenbeck lautet eine Kurzbeschreibung bzw. wesentliche Identifikationsmerkmale (leicht verändert) zur Teilkompetenz

petenz „Planungsverhalten“ im KODE-Modell wie folgt:

- Analysiert Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen und das Handeln am Markt vorausschauend
- Vollzieht die gedankliche Vorausschau des Handels der Arbeitsgruppe, des unternehmerischen Handelns und des Agierens am Markt auf einem hohen fachlich-methodischen Wissenstand
- Denkt beim Planungshandeln nicht nur eng betriebswirtschaftlich, sondern auch in größeren politisch-ökonomischen-ökologischen Zusammenhängen
- Leitet aus der Vorausschau konkrete Maßnahmen ab

Im Falle von Kompetenzübertreibungen kommt es zu Einstellungen wie „alles sei plan- und strukturierbar“; unnötige übertriebene Informationssammlungen finden statt; nötige Spontanreaktionen und Improvisationen werden strikt vermieden. „Einerseits sollte man so planen, als besäße man das ewige Leben; andererseits sollte man so leben, als könnte man morgen sterben.“ [V.u.]

#### #neuland & Co

Im Handelsblatt Nr. 118 vom 22.6.2016 verkündet Daimler-Chef Dieter Zetsche die Zeitenwende in Stuttgart: „Daimler steuert um – Konzernchef Dieter Zetsche wird das Unternehmen radikal umbauen. Ein halbes Dutzend Elektromodelle soll neue und alte Wettbewerber wie Tesla und BMW auf Abstand halten.“ Das Beste oder nichts!

In der Wirtschaftswoche Global (1/2016) geht es um das Thema „#neuland – Führung im digitalen Zeitalter: Wie Topmanager den Wandel gestalten“. Nach Straub (S. 46 f.) wird die Digitalisierung im Gesundheitswesen das Thema des 21. Jahrhunderts sein. Wie wird sich die Nachfrage nach Jobs bis 2030 entwickeln? Laut PricewaterhouseCoopers, Wifor in der Wirtschaftswoche Global (1/2016, S. 47) sind die Gewinner mit plus 11 % Gesundheit/Pharma. Es folgen der öffentliche Sektor mit plus 7 % und Technologie, Medien, Telekommunikation ebenso mit 7 %. Die größten Verlierer sind der Handel mit minus 34 %, industrielle Produktion mit minus 22 % und Transport und Logistik mit minus 11 %.

Begeben Sie sich zur Thematik bewusst ins „#neuland“. Beschäftigen Sie sich (S. 8 f.) mit Ben Thompson (Strategy.com), Seth Godin (sethgodin.Typepad.com), Frederic Filloux (Mondaynote.com), Tyler Cowen (Marginalrevolution.com), Herminia Ibarra (herminiaibarra.com) und Co! ... good inspirations!

„Aus Furcht zu weit zu gehen, gehen wir oft nicht weit genug.“ [Reinhard. K. Sprenger]

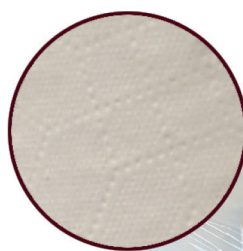
Granig/Nefiodow schreiben im Vorwort: „Unbestritten und von Studien belegt haben Gesundheitsberufe angesichts der Tatsache, dass die Menschen immer älter werden, die besten Zukunftsaussichten“ und „Um aus einer tiefen Wirtschaftskrise herauszukommen, muss man den Bereich erschließen, der die größten Produktivitätsreserven besitzt – und das ist derzeit der Gesundheitssektor.“

In der Fachzeitschrift Sportmedizin (6/2016) sind interessante wissenschaftliche Beiträge zum Thema „Wearables und Apps for Health Promotion“. Im Jahr 2015 existierten nach Schwatz/Baca bereits über 100.000 gesundheitsrele-

# Hygieneartikel zu günstigen Preisen direkt vom Großhandel!



Art.-Nr. ST-5020  
Innenzugspender für  
MIDI Handtuchrollen



Art.-Nr. AG-088  
6 Handtuchrollen  
1-lagig, weißlich  
Recyclingpapier geprägt, MIDI  
Innenabwicklung + Außenabwicklung

Hygieneartikel & Zubehör  
Noch mehr Auswahl unter

**emtconsult.de**



Art.-Nr. ST-77048  
5000 Stück  
1-lagig, Recycling, ZZ-Falz



Lieferung erfolgt  
innerhalb von  
1 - 2 Werktagen

Bei Fragen wenden  
Sie sich an unser  
**Service-Team**  
**+49 8709 94304-0**  
Montag - Freitag  
8:00 - 16:30 Uhr



**EMT**  
EMT Consult GmbH

gültig ab einem Bestellwert von 250,00 Euro  
gültig bis 30. September 2016

**5% Rabatt für Erstbesteller**  
Gutschein-Code: **FMI-060816**

vante Apps. Tendenz steigend. Das Potential dieser neuen Technologien wird innerhalb der Europäischen Union auf rund 100 Milliarden Euro geschätzt. Eine kritische Bestandsaufnahme zur „Optimierung durch Selbstvermessung“ zeigt Hutterer auf. Neue Technologien, Geschäftsmodelle (Self-Tracking, Lifelogging, Online-Fitness, ...) boomen. Doch wie nachhaltig diese neuen Methoden sind, wird in dieser Sportmedizin-Ausgabe nicht diskutiert.

Möglicherweise haben die angeführten Informationen unbewusste Auswirkungen auf Ihr Planungsverhalten. Jede Menge Infos und „Vernetzungen“ finden Sie auch in Chapter 1 + 2.

**Zeit/Stimmung/Energie: Lebensplanung zur Effektivität**

„Es denkt nicht für Dich – Schwerpunkt Digitalisierung“ so das Schwerpunktthema in Brand Eins (7/2016). Lotter (S.37) schreibt „*Ernüchterung und Realitätsinn tun der Digitalisierung gut. Vielleicht wird dann klar, dass sie eben nur ein Mittel zum Zweck ist – ein Werkzeug zur Selbstbestimmung, zur Wissensökonomie, die mehr Freiheiten für den Einzelnen und mehr individuelle Lösungen bringt. Heute sind die meisten im Netz nichts weiter als Konsumenten, Verbraucher, die nicht wissen, was sie da eigentlich tun. Es wird Zeit, dass sich das ändert.*“ Die Mehrheit ist nicht immer die Wahrheit. Wenn Millionen Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie sicherlich nicht zur Wahrheit. Je mehr Leben („second-hand life“) man möglicherweise leben will, umso größer die Gefahr, dass noch mehr Leere entsteht. „*Viel zu viele Leute kaufen von dem Geld, das sie nicht haben, Dinge, die sie nicht brauchen, um Leuten zu imponieren, die sie nicht mögen.*“ [W. Lasko]

Ab und zu muss man sein Hamsterrad verlassen, neue Perspektiven einnehmen und die Lebensplanung kritisch überdenken. Sozusagen die Säge schärfen! Treiben wir uns selbst in die gewünschte Richtung oder sind wir „Getriebene“. Jeder kriegt das, was er letztendlich verdient. Einen interessanten kritischen Ansatz für Lebensqualität, -fülle findet man bei Covey. Es geht hier nicht um „angelernte“ Erfolgstechniken, sondern um „selbst“ bestimmte Lebenskonzepte.

„The seven habits of highly effective people“ nach Stephen Covey lauten:

- 1) Be proactive
- 2) Begin with the end in mind
- 3) Put first things first
- 4) Think win/win
- 5) Seek first to understand, then to be understood
- 6) Synergize
- 7) Sharpen the saw

Wenn sich mehr Menschen, Teams, Organisationen mit diesen sieben Gewohnheiten bzw. Wegen zur Effektivität auseinandersetzen, beschäftigen und umsetzen würden, hätten wir möglicherweise das Paradies auf Erden.

**Be proactive.** Wer sein Leben nicht proaktiv gestaltet, wird gestaltet und manchmal auch verunstaltet (Principles of personal vision).

**Begin with the end in mind.** Klare Ziele und Werte festlegen. Was treibt Sie an? Was sind Ihre Wertigkeiten? Wer nicht weiß, wo er hin will, braucht sich nicht wundern, wenn er wo anders ankommt (Principles of personal leadership).

Strategische Planung im Jahr 2015/2016 implementiert - Ergebnis des Strategiemeetings

# 10-Jahres-Plan für einen Gesundheitsclub

mit Spezialisierung im Bereich BGM\*

ZIELINHALT (auszugsweise)	IST 2015	ZIEL 2016	ZIEL 2017	ZIEL 2018	ZIEL 2025
Kundenzahl	1335	1750	2000	2250	6000
Kundenfluktuation	35,53%	33,00%	27,00%	22,00%	12,00%
Umsatz bestehender Geschäftsfelder	903.551 €	1.239.030 €	1.488.000 €	1.755.000 €	6.840.000 €
mtl. Durchschnittsumsatz/Kunde	56,40 €	59,00 €	62,00 €	65,00 €	95,00 €
Neues Geschäftsfeld BGM*	in Vorbereitung	2-4 Pilotprojekte			
Umsatz "BGM"	- €	75.000 €	200.000 €	500.000 €	5.000.000 €
Umsatz gesamt	903.551 €	1.314.030 €	1.688.000 €	2.255.000 €	11.840.000 €
Umsatzrendite	8,26%	10,26%	13,00%	14,50%	24,00%
Floprate bei Einführung von neuen Produkten/DL	72%	64%	53%	45%	22%
Kooperationspartner**	5	10	13	20	60
Attraktivität als Arbeitgeber***	5,3	5,8	6,5	7	9
Sonstiges		Implementierung von QM**** im eigenen Unternehmen	Implementierung von BGM* im eigenen Unternehmen	Weitere Spezialisierung zum Ausbau der Marktführerschaft in puncto "BGM"	Strategien der Expansion werden im Vorfeld abhängig von den Marktchancen jährlich angepasst

\* BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement

\*\* zur Positionierung als Gesundheitsclub und Spezialist für Betriebliches Gesundheitsmanagement

\*\*\* Befragung wurde erstmalig in Anlehnung an "great-place-to-work" durchgeführt (max. Punktezahl: 10)

\*\*\*\* Qualitätsmanagement. Im Vorfeld finden gezielte Analysen bei Spitzenreitern (Benchmarking) in puncto QM innerhalb und außerhalb der Gesundheitsbranche statt.

Abb. 2: Exemplarisch eine 10-Jahresplanung – Eigene Darstellung von Karl Drack

Dringend		Nicht dringend
Wichtig	<b>I</b> <b>Tätigkeiten:</b> Krisen Dringliche Probleme Projekte mit anstehendem Abgabetermin	<b>II</b> <b>Tätigkeiten:</b> Vorbeugung, PK-Tätigkeiten Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planung, Erholung
Nicht wichtig	<b>III</b> <b>Tätigkeiten:</b> Unterbrechungen, einige Anrufe Manche Post, einige Berichte Einige Konferenzen Unmittelbare, dringliche Angelegenheiten Beliebige Tätigkeiten	<b>IV</b> <b>Tätigkeiten:</b> Triviales, Geschäftigkeiten Manche Post Einige Anrufe Zeitverschwender Angenehme Tätigkeiten

**Die Zeitmanagement-Matrix**

Abb. 3: Eigene Darstellung zur Zeitplanung von Karl Drack nach Covey Stephen R.

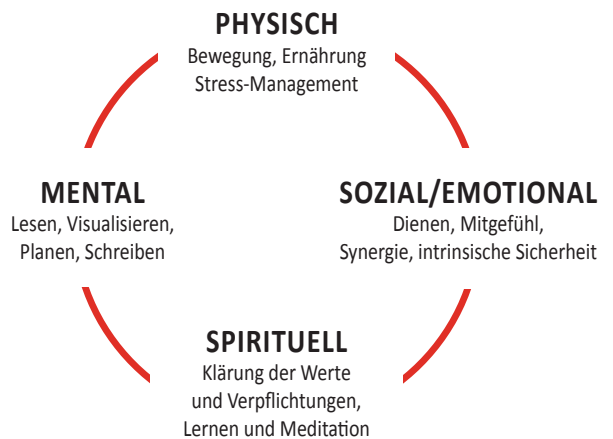


Abb. 4: „Die Säge schärfen“ – Eigene Darstellung von Karl Drack nach Covey Stephen R.

**Put first things first.** Prioritäten setzen, ansonsten ist Verzettlung angesagt. Effektive Menschen ver(sch)wenden kaum Energie im Quadrant III und IV, sondern fokussieren Quadrant II und I (Principles of personal management).

**Think win/win.** Keine faulen Kompromisse eingehen. Nochmals verhandeln und eine win-win-Situation ansteuern (Principles of interpersonal leadership).

**Seek first to understand, then to be understood.** Erst zuhören, verstehen, um dann verstanden zu werden. Erst Diagnose, dann „Rezept“ (Principles of empathic communication).

**Synergize.** Unterschiede wertschätzen und nutzen. 1+1=3 (Principles of create cooperation).

**Sharpen the saw.** Physisch – mental – emotional – sozial – Ziele/Werte (Principles of balanced self-renewal)

Unsere wertvollsten Ressourcen sind Zeit, Stimmung, Energie. Beschäftigen Sie sich mal mit den sieben Wegen zur Effektivität

von Covey. Sie werden es sicher nicht bereuen. Manchmal sind es kleine Dinge, die uns schneller ans Ziel führen, die Ergebnisse verbessern. Beschäftigen Sie sich mit der „optimalen Pause“ des Autors Wendsche in der Fachzeitschrift Wirtschaftspsychologie (1/2015). Oftmals müssen wir grundlegende Dinge verändern. „Mach dein Ding“ ist Schwerpunktthema in Brand Eins (1/2016). Sehr empfehlenswert. Lassen Sie sich vom Video „Erfolg ist kein Glück“ des Künstlers Kontra K auf Youtube inspirieren. Vom Schatten ins Licht. Wer will das nicht?

Möglicherweise sehen wir uns beim Aufstiegskongress (www.aufstiegskongress.de) in Mannheim vom 7. - 8.10.2016 mit dem Schwerpunktthema „Life is movement“ zum „Säge schärfen“.

Ihr Karl Drack

P.S.: In der nächsten Ausgabe (Chapter 4) werden noch weitere Aspekte von Planung folgen.

Wenn Sie die Literaturliste erhalten möchten, kontaktieren Sie bitte marketing@dhfpg-bsa.de.

Anzeige

for me do

... für gesunde Umsätze!

PRODUKTE | KONZEPTE | SCHULUNGEN

Galileo  
Vibrationssystem

www.formedo.de

KARL DRACK

Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Mehrere Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach (www.drack.com). Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer tätig.

Foto: DHfPG