

# Konzepte 2017/2018 – Fördern & Fordern

„Führende sind effektiv, wenn sie andere besser machen.“

[Dave Ulrich]

Die fünf Kapitel im Jahr 2016 beschäftigten sich mit den Teilkompetenzen „Beharrlichkeit“, „Innovationsfreudigkeit“, „Planungsverhalten“, „Offenheit für Veränderungen“ und „Belastbarkeit“. In dieser ersten Ausgabe 2017 geht es um die Teilkompetenz „Konzeptionsstärke“ und „Mitarbeiter fördern (und fordern)“.

© karandaev - Fotolia.com

Identifikationsmerkmale zur Teilkompetenz „Konzeptionsstärke“ im KODE-Modell lauten nach Heyse/Erpenbeck wie folgt:

- Besitzt die nötige fachliche-methodische Basis, um systematisch neues Wissen zu generieren
- Verfügt über die Willensstärke und Tatkraft, gefundene Lösungen zu realisieren
- Gibt sich nicht mit Teillösungen zufrieden, sondern sucht den

systematischen Zusammenhang von Lösungsmöglichkeiten

- Ist beharrlich genug, einmal gefundene Lösungen durchzusetzen und flexibel genug, neue Anregungen und Ideen ins eigene Konzept zu integrieren

Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus? Möglicherweise kommen Ihnen einige Angebote in Abbildung 2 bekannt vor.

|                  | Bewegung und Gesundheit   | Brain Food statt Fast Food  | Ganz in meinem Element   | fem-fitness®  |
|------------------|---|---|--|---|
| <b>Produkt</b>   | Bewegung und Gesundheit   | Brain Food statt Fast Food  | Ganz in meinem Element   | fem-fitness®  |
| <b>Preis **</b>  | 150,- pro TN  | 259,- pro TN  | 179,- pro TN   | 169,- pro TN  |
| <b>Place</b>     | indoor & outdoor  | indoor & outdoor  | im Club  | im Club   |
| <b>Promotion</b> | Anzeigen<br>Homepage<br>Plakate<br>Direktmail<br>Empfehlungskarte<br>Netzwerk<br>Gesundheitswoche | Gesundheitswoche<br>Direktmail<br>Sponsoring<br>Gastkarte<br>Homepage<br>PR-Artikel<br>Event<br>Netzwerke | Aushang im Club<br>Direktansprache<br>Homepage<br>Gesundheitswoche<br>Postkarte „special“<br>Netzwerke | Gesundheitswoche<br>PR-Artikel<br>Banner<br>Aushang im Club<br>Direktansprache<br>Homepage<br>Aufsteller<br>Netzwerke |

\* alle Konzepte dauern 10 Wochen und beinhalten Theorie & Praxis  
 \*\* Preise gelten für Nicht-Mitglieder. Mitglieder erhalten 30 % Stammkundennachlass

Abb. 2: Musterbeispiele für Konzepte - Eigene Darstellung von Karl Drack

## 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/F</b>                  |                                      | <b>A/S</b>            |                              | <b>A/F</b>                   |
| Mitarbeiterförderung             | Delegieren                             | Disziplin               | Zuverlässigkeit             | Impulsgeben                          | Schlagfertigkeit      | Beharrlichkeit               | Konsequenz                   |
|                                  |  |                         |                             |                                      |                       |                              |                              |
| Planungsfähigkeit                | Integrationsfähigkeit                  | Akquisitionstärke       | Problemlösungsfähigkeit     | Wissensorientierung                  | Analytische Fähigkeit | 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 Vorgehen      |
|                                  |  |                         |                             |                                      |                       |                              |                              |
| Kommunikationsfähigkeit          | Kooperationsfähigkeit                  | Sprachgewandtheit       | Verständnisbereitschaft     | Projektmanagement                    | Folgebewußtsein       | Fachwissen                   | Marktkennntnisse             |
|                                  | <b>S</b>                               |                         | <b>S/F</b>                  |                                      | <b>F/S</b>            |                              | <b>F</b>                     |
| Beziehungsmanagement             | Anpassungsfähigkeit                    | Pflichtgefühl           | Gewissenhaftigkeit          | Lehrfähigkeit                        | Fachliche Anerkennung | Planungsverhalten            | Fachübergreifende 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®

In Chapter 5 wurden ansatzweise einige konkrete Beispiele mit Ausblick 2017/2018 in Verbindung mit Belastbarkeit & Resilienz angeführt (siehe [www.drack.com](http://www.drack.com) unter Publikationen 2016).

Neue Strategien, Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Organisationsformen, Vertriebswege, Finanzierungsformen und Projekte zu entwerfen und oftmals gegen zahlreiche Widerstände und Herausforderungen zu realisieren, erfordern zahlreiche der soeben dargestellten Identifikationsmerkmale.

Wie schlüssig und überzeugend werden Lösungsvorschläge bei Ihnen erarbeitet, präsentiert und umgesetzt?

### Mitarbeiter fordern und fördern

Binden Sie Ihre Mitarbeiter clever in Konzepte ein? Können Sie delegieren? Werden Mitarbeiterressourcen optimal aktiviert?

Laut Heyse/Erpenbeck ist der Kompetenzbegriff „Delegieren“ wie folgt zu verstehen.

Die persönliche Verantwortung überträgt man gezielt auf andere, was die Zusammenarbeit verbessert und zur Selbst-

ständigkeit ermutigt. Außerdem kann man die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter einschätzen und dadurch effektiv delegieren. Wichtig ist es zudem, die Mitarbeiter bei Entscheidungen miteinzubinden und sie kontinuierlich zu unterweisen, um die Delegationsmöglichkeit in Summe zu erhöhen.

Idealerweise schaffen wir Flow-Zustände und Lernzonen, wie es hochattraktive Unternehmen abseits von Bore-out und Burn-Out tun. Überprüfen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit in regelmäßigen Abständen? Ein Beispiel wäre ein Fragebogen zur Berufsbeurteilung oder eine Beurteilung der Führungskraft. Hierbei werden z. B. folgende Kriterien abgefragt und mittels Schulnotensystem (1-5) bewertet.

- Kompetenzentwicklung/Zukunftsperspektiven/Interessante Arbeit/Work-Life-Balance
- Vermittelt anderen Begeisterung und Energie. Vermag durch vorbildliches Verhalten zu führen. Kann motivieren.
- Zieht Fakten und rationale Argumente heran, um Mitarbeiter zu beeinflussen und zu überzeugen.
- Verhält sich fair und einfühlsam, zeigt aber trotzdem die Bereitschaft, schwierige Entscheidungen zu fällen.

Ziel ist es (gute) Mitarbeiter zu finden und diese zu binden. Auch für die Teilkompetenz „Mitarbeiterförderung“ nennen Heyse/Erpenbeck Identifikationsmerkmale:

- Mitarbeiterförderung als persönliches Anliegen praktizieren, die soziale Kooperation und Kommunikation und folglich die Zusammenarbeit verbessern
- Sich für interessierte Mitarbeiter in verschiedenen Formen einsetzen (Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung aufzeigen)

- Mit eigenen Problemlösungsprozessen die selbstkritische Auseinandersetzung der Mitarbeiter unterstützen

Neben anspruchsvollen Zielvereinbarungen, gehören das Setzen breiter Tätigkeitsspielräume, das Stützen von Selbstvertrauen, das Ermöglichen eines intensiven Lernens und die Mitarbeitermotivation ebenfalls zur Mitarbeiterförderung.

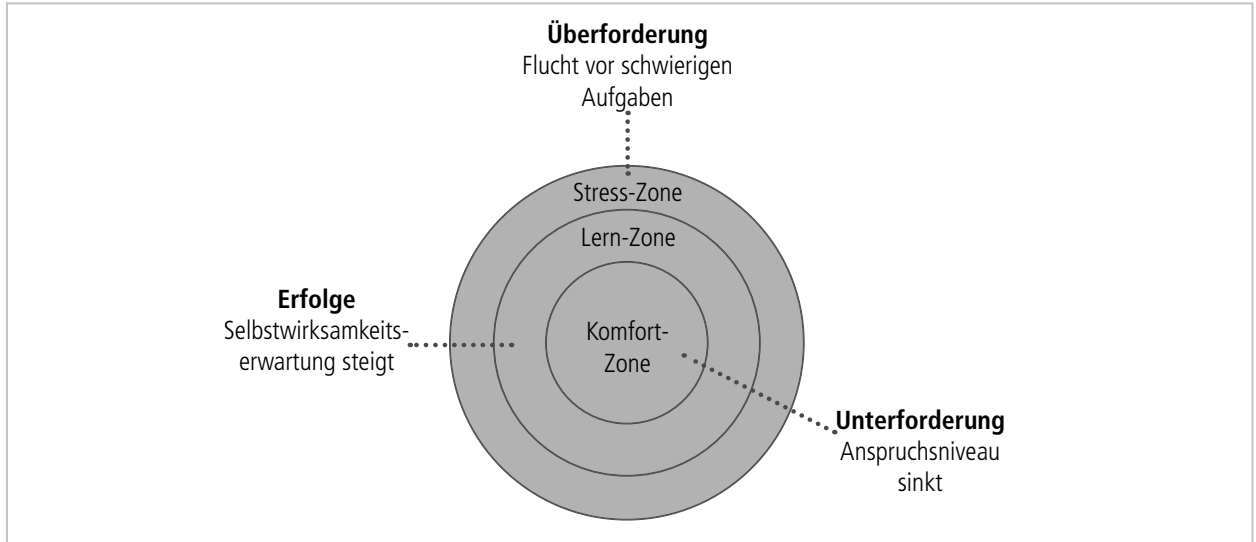


Abb. 3: Realistische Herausforderungen - Eigene Darstellung von Karl Drack nach Stahl (Stahl, H. K.: Leistungsmotivation in Organisationen 2012)

Diese Abbildung verdeutlicht gewissermaßen das Kompetenzmodell zur Kompetenzentwicklung. Als Unternehmer oder Geschäftsführer eines Gesundheitsstudios gilt es, die menschlichen Ressourcen zu nutzen und nicht zu verschwenden. Für die Mitarbeiter heißt das, sie weder zu überfordern (Stress-Zone), noch zu unterfordern (Komfort-Zone). Für jedes Individuum muss der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe so gewählt sein, dass die „Lernzone“ ausgenutzt und erweitert wird.

Konkret sollten beispielsweise Auszubildende nicht als „billige Arbeitskraft“, sondern als lernwillige, angehende Fachkraft betrachtet und behandelt werden. Somit gilt es interessante Tätigkeitsfelder zu lehren und zu fördern und dadurch die

Kompetenz dieser Mitarbeiter zu erweitern. Davon profitiert dann sowohl der Geschäftsführer, der kompetente Mitarbeiter führen und fördern kann, als auch der Auszubildende selbst.

**Kompetenzentwicklung – jenseits vom „Bore-out“ und „Burn-out“**

Mitarbeiterförderung kann nur passieren, wenn die eigenen Kapazitäten voll ausgelastet sind und man sich selbst unter Kontrolle hat. Bestenfalls geschehen alle Tätigkeitsschritte im Phänomen des „Flow“. Neben persönlichen Faktoren entsteht ein „Flow“ nur, wenn zwischen hoch wahrgenommenen Anforderungen (einer Tätigkeit) und hohen eigenen Fähigkeiten, den Anforderungen gerecht zu werden, eine Balance besteht (Abb. 4).

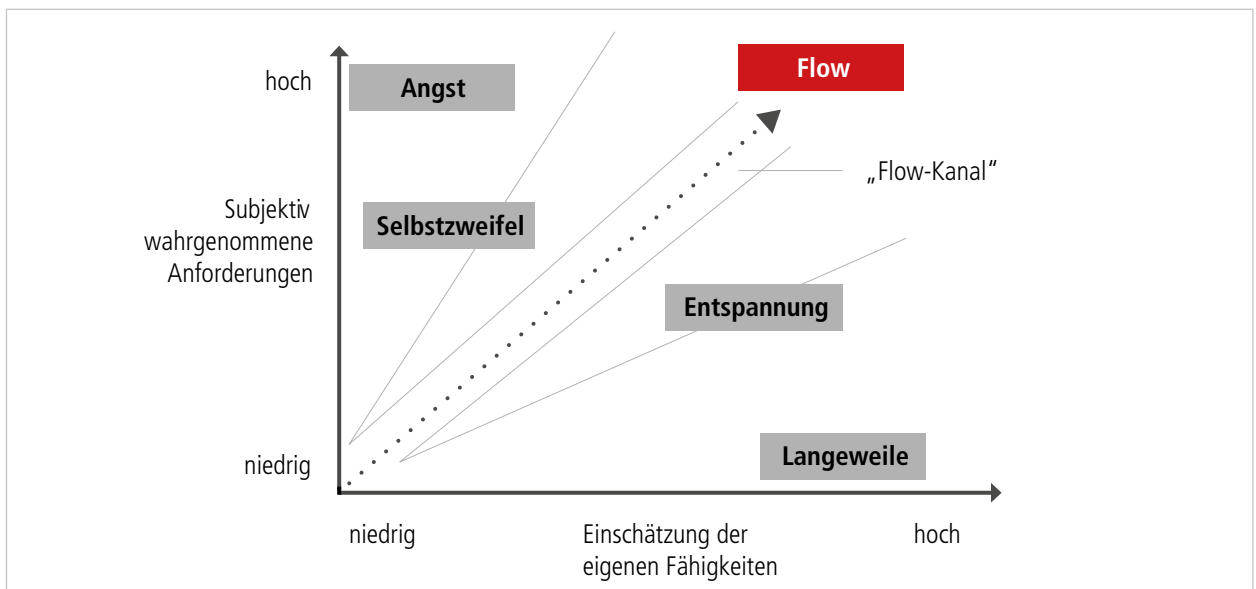


Abb. 4: Flow Modell - Eigene Darstellung von Karl Drack (In: Stahl modifiziert nach Csikszentmihalyi)

Die bereits in Abb. 3 erwähnte Komfort Zone kann auch in diesem Modell erreicht werden und zwar, wenn sich relativ niedrige Anforderungen und überdurchschnittliche eigene Fähigkeiten treffen. Wenn diese Anforderungen noch weiter sinken, entsteht Langeweile („boredom“). Bei dem gegenteiligen Ereignis (Selbstzweifel), das heißt wenn die eigenen Fähigkeiten den hohen Anforderungen nicht gerecht werden, wandelt sich der Selbstzweifel in Überforderung, Stress oder Angst. Das Gegenstück vom „Flow“ ist das „Bore-out“. Personen mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten werden zu lange an unterfordernde Tätigkeiten gebunden. Auszubildende in einem Gesundheitsstudio werden beispielsweise oftmals zu lange bzw. einseitig zum Thekendienst oder Geräte putzen „verdonnert“.

Hierbei werden die Fachkompetenzen zurückgestellt und nicht optimal gefördert. Bei dem Thema rund um das „Flow-Erleben“, verweise ich auch gerne auf Deutschlands führenden Flow-Experten Lutz Urban ([www.flowlife.de](http://www.flowlife.de)), der das Flow-Modell lebt und lehrt.

### Leistungsmotivation – Studieren geht über Probieren

Erfolgreiche Unternehmen wissen ihre wertvollste Ressource – den hochqualifizierten Mitarbeiter – zu schätzen. Aktivieren Sie als Führungskraft gezielt die Mitarbeiterressourcen zur Optimierung des Leistungsverhaltens (Stufe +3) jedes einzelnen Mitarbeiters in Abbildung 5. Idealerweise kommen Sie selber auch Master(lich) ans Ziel!

| Stufe +1 bis +3: „Verstärker“              |          | Stufe -1 bis -3: „Bremser“   |  |
|--|----------|--|--|
| Selbstmotivation / Kompetenzerweiterung    | Stufe +3 | <b>Höchstleistung</b><br>„Unmögliches möglich machen“  |  |
| Arbeitszufriedenheit / Selbstverantwortung | Stufe +2 | <b>Erfolgsleistung</b><br>„Motivation“ zur Leistungssteigerung und Erfolgsorientierung       |  |
| Akzeptanz / Feedback / Belohnung           | Stufe +1 | <b>Basisleistung</b><br>„Arbeiten so viel, so gut wie nötig, nur die Arbeit nicht verlieren“ |  |
| Keine Erfolgserlebnisse                    | Stufe -1 | <b>Minderleistung</b><br>„Gelbe Karte“ kann zu Verlust des Arbeitsplatzes führen             |  |
| Keine Anerkennung                          | Stufe -2 | <b>Innere Kündigung</b><br>Erhöhte Fehlzeiten und finanzieller Schaden für das Unternehmen   |  |
| Mobbing / Angst                            | Stufe -3 | <b>Kündigung</b><br>Verlust des Mitarbeiters   |  |

Abb. 5: Stadien des Leistungsverhaltens - Eigene Darstellung von Karl Drack nach Schust

Durch ein duales Studium, beispielsweise an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheit, können sich Unternehmen leistungsorientierte Nachwuchskräfte sichern. Diese können gewinnbringend akademisch gewonnenes Wissen in ihrem Unternehmen praktisch anwenden. Gut ausgebildete Studenten können individuell den Bedarf eines Unternehmens einsehen und daraufhin beispielsweise ihre Abschlussarbeit und somit das Praxis-Know-how nutzenorientiert anpassen. Die Prozesse und Arbeitsschritte sind somit direkt auf den Ausbildungsbetrieb zugeschnitten. Stellen Sie sich manchmal die Frage, warum es nicht so läuft, wie Sie es sich vorstellen? Beispielsweise wie Sie als Geschäftsführer eines Gesundheitsstudios auf den unumgänglichen Trend der Digitalisierung eingehen können? Wie können Social Media Plattformen gewinnbringend als Marketing Instrument eingesetzt werden? Welches Anforderungsprofil und welche Kompetenzen werden in Zukunft (der Arbeit 4.0/Industrie 4.0) von den Mitarbeitern erwartet? Wird der digitale Wandel im (Online) Fitnessbereich mich als stationären Fitnessanbieter beeinflussen? Wie entwickeln wir uns zu einer Hochleistungsorganisation? All dies sind mögliche Fragestellungen, die im Rahmen einer Abschlussarbeit von den Studenten im Ausbildungsbetrieb individuell bearbeitet werden können. Denn Ausgangspunkt für Bearbeitungsthemen sind oftmals Analysen, Probleme oder Herausforderungen im Betrieb. Und welcher Unternehmer freut sich nicht, wenn wertvolle Abschlussarbeiten, Konzepte, ... neue Umsätze generieren, Kosten senken, neue Zielgruppen ansprechen, Renditen erhöhen.

Das heißt schon während der Ausbildung können Studenten verantwortungsvolle und eigene Projekte in ihrem Betrieb übernehmen und so ihr Wissen effektiv für Ihr Unternehmen

einsetzen. Ein duales Bachelor-Studium bietet Ihnen loyale, wissensdurstige Fachkräfte, die ohne Einarbeitungszeit nach dem Studium nahtlos in den normalen Arbeitsalltag einsteigen können. Idealerweise folgt im Anschluss noch ein Master oder MBA. Ein großartiger Nutzen für Sie als Unternehmen, die Gesundheitsbranche im Allgemeinen, die dadurch die Kompetenzen angehender Fachkräfte erweitert und den Studenten selber, der sein Qualifikationsprofil verbessert.

Abschließend ein Leitsatz von Franklin Benjamin: „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“

Ihr Karl Drack

Wenn Sie die Literaturliste erhalten möchten, kontaktieren Sie bitte [marketing@dhfpg-bsa.de](mailto:marketing@dhfpg-bsa.de)

#### Literatur:

- Stahl, H. K.: Leistungsmotivation in Organisationen 2012
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
- Schust, G.: Human Performance Management o. J.
- Schust, G.: Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten 2015 (ebook)



#### 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](http://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 (DHFG) als Dozent und Prüfer tätig.