



Gesundheit & Führung im Wandel der Zeit

„Wunder gibt es viele. Der Wunder größtes aber ist der Mensch.“ Was dieses Zitat von Aristoteles mit Zukunftskompetenzen von Führungskräften zu tun hat, darauf gehen die body LIFE-Autoren Marina Kunz und Karl Drack im 4. Teil der Artikelserie ein.

Bereits in unserem 3. Teil der Serie haben wir über Führungskompetenzen berichtet. Doch was sind „Kompetenzen“ eigentlich und was vertreten sie über unsere Persönlichkeit?

Der Begriff „Kompetenzen“ ist mehr denn je in aller Munde. Kompetenzentwicklung oder Kompetenzanalysen werden Instrumente zur Generierung von

Fach- bzw. Führungskräften. „Kompetenzen sind Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen (Selbstorganisationsdispositionen). Diese Fähigkeiten können natürlich auch in bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Talenten begründet sein.“ (Heyse et. al, 2010, S. 15). Nach

Teil 4: Zukunftskompetenzen

Überblick über die 5-teilige Serie

Teil 1: Ausgangslage

Teil 2: Unternehmenskultur

Teil 3: Führung & Co

Teil 5: Gesunde Bilanzen

Heyse & Erpenbeck (2009) können Kompetenzen in Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz eingeteilt werden. Jede dieser vier Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen differenziert. Insgesamt ergeben sich demnach in diesem Kompetenzmodell 64 abgeleitete Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen. Davon kann jede analysiert und je nach strategischer und operativer Anforderung des jeweiligen Unternehmens gezielt im Mitarbeiter- und Führungsbereich weiterentwickelt werden (siehe Abbildung 1, Seite 98).

Es kann davon ausgegangen werden, dass Kompetenzen in ihren Ausprägungen erlernbar sind und sich über die Lebenszeit verändern und auch entwickeln lassen.

Arbeitswelt 4.0

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Wie bereits im 3. Teil der Serie erwähnt, wird der Begriff „digitale Transformation“ immer bedeutender, denn sie übt eine tiefgreifende Veränderung auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sogar politischer Ebene aus. Schlagworte wie „demografischer Wandel“, „Automatisierung“ oder „Digitalisierung“ sind täglich in diversen Zeitungen präsent. Denn das sind die Treiber dafür, dass die Zukunft der sogenannten Arbeit 4.0 anders organisiert und gestaltet werden sollte als in der Vergangenheit.

Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Und welche Kompetenzen sollten besondere Wichtigkeit und Bedeutung erfahren? Nach Heyse (2014, S. 14) „fundieren Kompetenzen auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte werden erst wirksam, Erfahrungen erst relevant, wenn sie als Emotionen und Motivationen verinnerlicht sind“.

Das heißt, dass das reine theoretische Wissen und gute Fachkenntnisse keine Indizien dafür sind, in bestimmten Situationen nicht dennoch überfordert zu sein. In puncto Zukunft werden folgende Kompetenzen in der Studie „HR Future Trend 2016“ als unumgänglich und sehr wichtig bewertet (auf die drei erstgenannten werden wir im Folgenden noch näher eingehen):

- Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen zu arbeiten (permanente Lernbereitschaft),
- Veränderungsbereitschaft (Offenheit für Veränderungen),
- geistige/mentale Flexibilität und Kompetenz (Belastbarkeit/Resilienz),
- Querdenken,
- interkulturelle Kompetenz und
- Kommunikationsfähigkeit.

Und was heißt das nun für die Unternehmen? Das Bewusstsein, dass die permanente Veränderung voranschreitet und sich diese Geschwindigkeit stets erhöht, hat die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter erreicht. Im eigenen und im Interesse des Arbeitgebers gilt es, an den Zukunftskompetenzen zu arbeiten.

Becker und Gracht haben in ihrer Studie vom Jahr 2014 „Lernen im Jahr 2030“ eine interessante und zukunftsrelevante Aussage getroffen: „Wir brauchen für die deutschen Unternehmen, wenn sie im internationalen Wettbewerb dauerhaft mithalten wollen, ein neues Verständnis von Bildung. Es wird mehr darum gehen, die Kompetenzen der Mitarbeiter lebenslang weiterzuentwickeln und diese auf deren individuelle Ansprüche und die des Unternehmens selbst auszurichten.“

Permanente Lernbereitschaft

Wer, beruflich gesehen, Erfolge verbuchen will, kommt an dieser bedeutenden Zukunftskompetenz nicht vorbei. Die Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen, ist Voraussetzung für ein ständiges Vorankommen. Durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen können fehlendes fachliches Wissen oder tätigkeitsspezifische Qualifikationen erworben werden. In Zeiten der Digitalisierung könnte eine Weiterbildungsmaßnahme beispielsweise „der richtige Umgang mit Social Media“ oder „Digital Leadership – was gibt es für Neuerungen?“ lauten. Dabei ist die Weiterbildungsbereitschaft Teil der Lernbereitschaft, da es durch die

sich ständig ändernden Anforderungen gefordert wird, sich dementsprechend anzupassen. Das Lernen im sozialen Umfeld sowie zum Beispiel innerhalb der Familie wird hierbei ebenfalls nicht ausgeschlossen. Heyse et al. (2010) deuten den Kompetenzbegriff der Lernbereitschaft folgendermaßen:

- Offenheit gegenüber Neuem, aktives Interesse für Erfahrungen anderer,
 - hohe Entwicklungsbereitschaft während des Lernvorgangs,
 - große Selbstmotivation,
 - unaufgefordertes und selbst organisiertes Lernen; freiwilliges Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen,
 - informelles Lernen in der Arbeit, im sozialen Umfeld und in der Freizeit
- Treffen diese Punkte zumindest teilweise auf Sie selbst zu?

Offenheit für Veränderungen

Summa summarum besitzt jeder von uns die Fähigkeit, sich in bestimmten Situationen anzupassen bzw. zu verändern. Bestenfalls wird diese Veränderung von einem selbst gesteuert, denn wenn sie fremdgesteuert aufgezwungen wird, führt dies zu Stress. Gewissermaßen ist jede neue Handlungssituation mit Stress oder Unsicherheit verbunden – mit entsprechender Offenheit ist dieser Stress jedoch auszuhalten und quasi ein Handlungserfolg.

Trainieren kann man diese Kompetenz speziell, wenn man sich immer wieder freiwillig neuen Situationen stellt. Sprichwörtlich gesagt: über den Teller rand schauen und die eigenen Grenzen testen. Denn aus Erfahrungen lernt man schließlich am besten. Heyse et al. (2010) charakterisieren die Kompetenz, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen, wie folgt:

- Informelle Lernbereitschaft; Entwicklung der Persönlichkeit durch neue Anforderungen.
- Situationen, in denen Veränderungen passieren, sind eine Chance, kreative Lösungen zu entwickeln.
- Stress wird positiv und mit hoher psychischer Stabilität verarbeitet.

Um ebenfalls die Aktualität dieser Kompetenz zu unterstreichen, kann man wieder das Thema der digitalen Transformation heranziehen. Kaum ein Unternehmen wird in der Zukunft eine Chance haben, wenn es sich nicht auf das Thema „Digitalisierung“ vorbereitet bzw. bereits

P Personalkompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderung	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzep-tionsstärke	Organi-sations-fähigkeit
Team-fähigkeit	Dialog-fähigkeit und Kunden-orientierung	Experimen-tierfreude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Vertändnis-bereitschaft	Projekt-management	Folgebe-wußtsein	Fachwissen	Markt-kenntnisse
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fachüber-greifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 1: Kompetenzen können in Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz eingeteilt werden. Jede dieser vier Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen differenziert (Eigene Darstellung von Karl Drack)

mitten im Wandel steckt. Das Voranschreiten der Digitalisierung zwingt Unternehmen dazu, die Kunden- und Geschäftsbedürfnisse zu verstehen und daraus bedarfsorientierte Produkte zu entwickeln. Dabei müssen diese den digitalen Kommunikationskanälen des Kunden entsprechen und – noch wichtiger – ihm einen Nutzen oder einen Mehrwert bieten. Fast alles, was früher einmal persönlich oder in Prospekten verhandelt wurde, ist heute schneller und vor allem preisgünstiger digital möglich.

Oft tun sich besonders kleine Unternehmen schwer, die zu erwartende Änderung in der Arbeitswelt rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Offen gegenüber Veränderungen sein, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben, lautet die Devise.

Belastbarkeit/Resilienz

Wie belastbar sind Sie und was heißt es überhaupt, resilient zu sein? Orientieren Sie sich an den wesentlichen Identifikationsmerkmalen nach Heyse et al. (2010) zur Teilkompetenz „Belastbarkeit“ im KODE-Modell und bewerten Sie sich anschließend selbst:

- Organisiert sich bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress.
- Auch unter komplizierten Bedingungen werden Vorhaben realisiert; erhöhte Anforderungen werden als Herausforderungen angesehen.
- Anderen Mut machen durch das eigene Verhalten, stellt sich Belastungen und sieht dies als Herausforderung für die eigene oder die Persönlichkeit anderer.

- Zurückliegende kritische Bewährungssituationen sind persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse.

Bei der Entwicklung der Resilienz ist die persönliche Grundhaltung entscheidend. Möglicherweise sind Aspekte wie zum Beispiel Selbstbewusstsein, mentale Stärke, emotionale Balance, Freundschaft zum Körper oder Sinn- und Werteverständnis der Grund für das (Nicht-)Vorhandensein Ihrer Resilienz.

Was sind Ihre Stärken und Schwächen?

Nutzen Sie die vorhandenen Ressourcen und ergreifen Chancen, wenn es sich ergibt? Abbildung 2 (siehe Seite 99) zeigt Ihnen die sieben Säulen der Resilienz nach Reivich & Shatté. Wie viele „Säulen“ treffen auf Sie zu – wie resilient sind Sie? Wie bedeutend Resilienz in der heutigen Zeit ist, zeigt der Buchtitel von Denis Murlane „Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen“.

Möchten Sie an Ihrer Resilienz arbeiten? Wellensiek (2016) beschreibt in zehn Schritten, wie Sie Ihre Resilienz fördern und trainieren können. Diese Schritte klingen zwar zunächst einfach, können Ihnen aber zu einer Erhöhung Ihrer Belastbarkeit/Resilienz verhelfen.

Legen Sie den Human-Balance-Kompass (siehe Abbildung 3, Seite 99) vor sich und verstehen Sie somit besser, wie vielfältig jedes Individuum sein kann.

1. Innehalten – die Kunst der kleinen Pause
2. Standortbestimmung und Rollenerklärung (nur wenn man selbst weiß, wo man ist, kann man klare Schritte setzen)
3. Sorgfältige Pflege des persönlichen Energiehaushalts (Freundschaft zu sich selbst schließen)
4. Lebensrucksack entlasten
5. Immer den eigenen inneren Antrieber ausbalancieren
6. Grenzen setzen – wahren – öffnen (Konsequenz ist hier gefragt)
7. Konflikte aktiv angehen
8. Konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume (Chancen nutzen)
9. Halt im Netzwerk (wichtige Beziehungen pflegen)
10. Verankerung in der eigenen Kraft und Ruhe

Arbeiten Sie an sich und den Kompetenzen, die in Zukunft immer wichtiger werden. Ziehen Sie Ihren Arbeitgeber

Faktor	Beschreibung
Emotionssteuerung	Fähigkeit, destruktive Gefühle mit innerer Distanz wahrzunehmen und zu neutralisieren
Impulskontrolle	Fähigkeit, das eigene Verhalten in Krisensituationen zu steuern und sich nicht von den eigenen langfristigen Zielen abbringen zu lassen
Kausalanalyse	Fähigkeit, einen Misserfolg gründlich und nüchtern zu analysieren, um daraus für das nächste Mal zu lernen und den Fehler nicht zu wiederholen
Selbstwirksamkeit	Überzeugung, das eigene Geschick selbst beeinflussen zu können und den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein
Realistischer Optimismus	Überzeugung, das die eigenen Ziele erreicht werden können, obgleich sich Probleme auf dem Weg auftun werden, die gemeistert werden müssen
Empathie	Fähigkeit, die Gefühle einer anderen Person nachzuvollziehen und sich in die Lage dieser Person zu versetzen
Reaching Out	Wille, sich unabhängig von der Meinung anderer zu entwickeln und sich aus eigenem Antrieb Ziele zu setzen um diese konsequent zu verfolgen und schließlich auch zu erreichen

Abb. 2: Anhand der sieben Säulen der Resilienz nach Reivich & Shatté können Sie ableiten, wie resilient Sie sind (Eigene Darstellung von Karl Drack)

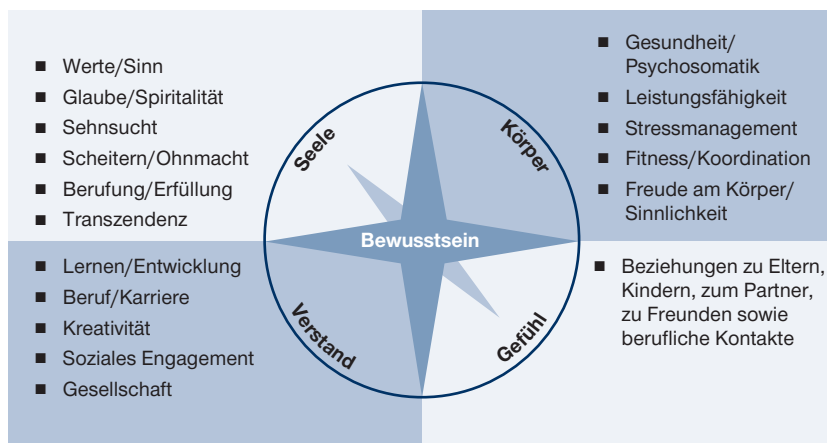


Abb. 3: Der Human-Balance-Kompass verdeutlicht, wie vielfältig jedes Individuum sein kann (Wellensiek, 2016, S. 13)

heran und fordern Sie Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Kompetenzanalyse bzw. -beratung. Gerne stehen wir Ihnen hierbei zur Verfügung und freuen uns, wenn wir mit diesem Artikel Ihr Interesse wecken können. Vergessen Sie nicht: „Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, wird eine gute haben.“ (Laotse)

Marina Kunz/Karl Drack

Literatur:

Becker, M. & von der Gracht, H. (2014). Lernen im Jahr 2030 – Studie.
 Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining, Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
 Heyse, V., Erpenbeck, J. & Ortman, S. (Hrsg.) (2010). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster: Waxmann.
 Heyse, V. (2014). Aufbruch in die Zukunft. Münster: Waxmann.
 Mourlane, D. (2012). Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Göttingen: Business Village.
 Reivich, K. & Schatté, A. (2003). The resilience factor. New York: Broadway Books.

Vogel, M. (2016). Studie „HR Future Trend 2016“. Bonn: Agentur ohne Namen.
 Vogel, M. (2016). Futability®. Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten. Bonn: VogelPerspektive.
 Wellensiek, S. K. (2016). Fels in der Brandung statt Hamster im Rad. Zehn praktische Schritte zu persönlicher Resilienz (2. Ausg.). Weinheim: Beltz.



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 70 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 450 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.drack.com



Marina Kunz | BSc Sportmanagement und BSc Gesundheits- und Leistungssport (UNI Innsbruck). Analystin & Beraterin (KODE©) für Kompetenzentwicklung. Projektmitarbeiterin von Erfolgsmanagement Karl Drack.



AUFSTIEGSKONGRESS
 Fachkongress für aktive Gesundheitsgestalter
 06. - 07.10.2017, Mannheim

Save the date!

Sichern Sie sich neuen Input für Ihre berufliche Karriere, knüpfen Sie neue Kontakte und tauschen Sie sich mit Kollegen aus. Melden Sie sich schon heute für den diesjährigen Aufstiegskongress am 06./07. Oktober 2017 im m:con Congress Center Rosengarten in Mannheim an. Hauptthema in 2017: Fit for the future

- **Top Vorträge**
- **Hochkarätige Referenten**
- **Mehrere Fach-Foren**
- **Partner-Ausstellung**
- **Kongress-Lounge**
- **... und vieles mehr**

Immer die neuesten Informationen und Online-Anmeldung:

www.aufstiegskongress.de

Veranstalter

