

Gesagt, getan?



Bildungsmanagement in der Fitnessbranche, Teil 4

Es gibt viele Faktoren, die im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsmanagements für schnelle Lernfortschritte und Nachhaltigkeit sorgen. Karl Drack erläutert im letzten Teil seiner Serie die wichtigsten Expertenempfehlungen, mit denen vereinbarte Lern- und Handlungsziele schneller erreicht werden können.

Wer ist Bildungsexperte? Und was sollte er können? Eine solche Rolle verlangt umfassende pädagogisch-psychologische Fach- und Methodenkenntnisse, idealerweise mit einer hohen personalen und sozial-kommunikativen Kompetenz kombiniert. Abzuleitende Teilkompetenzen wären beispielsweise Lehrfähigkeit, Beratungsfähigkeit, zielorientiertes Führen, Schlagfertigkeit etc.

Den Worten Taten folgen lassen

In Spitzenclubs stellt eine fundierte Analyse von klar definierten Leistungslücken und Kompetenzdefiziten die Basis für konkrete Maßnahmenpläne dar. Diesen Bereich haben wir im letzten Fachartikel (bL 11/2010, S. 43) praxisnah besprochen. Mit

den ergänzend zur Verfügung gestellten Controlling-Plänen (www.bodylife.com/downloads) konnten Sie die individuellen Leistungslücken in Ihrem Unternehmen aufdecken und analysieren.

Was haben Sie herausgefunden? Wie lauten Ihre vermuteten Ursachen für einzelne Leistungslücken? Nachdem konkrete Lösungsansätze erarbeitet wurden, gilt es nun, diese in die Praxis umzusetzen.

Instrumentarien aus der Praxis

Damit den Worten auch Taten folgen, gibt es im Sinne eines ganzheitlichen Bildungscontrollings unterschiedliche Instrumentarien für schnelle Lernfortschritte und Nachhaltigkeit. Einige davon werden im Folgenden dargestellt. Eine ausgeprägte Lernkultur, Offenheit für Neuerungen, proaktives Innovationsverhalten, (ver)al-

**Download-Service
exklusiv für Abonnenten**

**Formular
„schriftlich fixierte
Zielvereinbarungen“**



www.bodylife.com/downloads

**Kostenlose Registrierung unter
www.bodylife.com
„Klick“ auf my body LIFE**

te(te) Lernmuster ablegen und „lebenslanges Lernen“ sind ein Muss für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Chefs.

Dies ist idealerweise in der Unternehmensphilosophie zu verankern (siehe Kasten); nach Möglichkeit mit Leitsätzen wie „Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“ oder „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“.

Mitarbeitervereinbarungen schriftlich fixieren

Erarbeiten Sie für Bildungsmaßnahmen ein Formular. Eine schriftliche Zielverein-

Definieren Sie Ihre Unternehmensphilosophie

Folgende Leitwerte/Leitsätze aus einem Unternehmenshandbuch dienen zur Erhöhung des Innovationsverhaltens innerhalb eines Unternehmens:

- „Erfolg ist eine Funktion von Vision, Strategie und Aktionsplan. Unser Führungsteam vermittelt und beweist Begeisterung für hervorragende Leistungen und Problemlösungen. **Wir begnügen uns nicht mit schönen Träumen, wir kreieren schöne Wirklichkeiten.**“
- „Wir besitzen eine hohe Kompetenz – fachlich, methodisch, sozial-kommunikativ und in puncto Umsetzung. Wir bringen unsere PS gezielt auf die ‚Straße‘. **Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen ständig weiter.** In einigen Bereichen gelten wir als Spezialisten. ‚Vorsprung durch Kompetenz‘ lautet unser Credo.“
- „Mitarbeiter werden als wesentliche Leistungstreiber und somit als wertvollstes Kapital im Unternehmen – unabhängig von der Hierarchie – gesehen. Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Leistungslücken sind Kompetenzlücken. **Lebenslanges Lernen wird permanent gefordert und gefördert.** Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“

- „Das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und **unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potentials.** Eine hohe Bindung von guten Mitarbeitern durch professionelle Anreizsysteme hat höchste Priorität. Mitarbeiter sind in erster Linie ‚Leistungstreiber‘.“
- „Wir messen uns gerne mit den Besten. Wir **lernen gerne und schnell** von anderen Abteilungen, anderen Unternehmen und anderen Branchen. Es macht uns auch Spaß, den einen oder anderen zu überholen. Manchmal ergibt es auch Sinn, zu kooperieren.“
- „Wir sehen in jeder konstruktiven Beschwerde von Gästen, Kunden, Mitarbeitern, Kooperationspartnern etc. eine Möglichkeit, uns zu verbessern. **Leistungslücken sind Kompetenzlücken.** Mit zeitgemäßen Qualitätstechniken zur Realisierung unserer hochgesteckten Ziele sind wir bestens vertraut.“
- „Teamgeist ist uns wichtig. Generalisten und Spezialisten schaffen gemeinsam Spitzenleistungen. Die Verantwortung für das Ganze steht im Vordergrund. ‚Fitness & Wellness in best quality‘ lautet unsere ‚lebenslange‘ Mission. **It’s a never ending Learning!**“

barung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter bezüglich Bildungsbedarf, konkretem Nutzen (Einführung von betrieblicher Gesundheitsförderung, Ideenmanagement etc.), Regelung der Kosten (auch Teilrückzahlung, Umsetzung(sschritte) des Gelernten etc. ergibt Sinn und reduziert Ärger im Nachhinein.

Bedenken Sie: „Wer schreibt, der bleibt!“ Durch die Schriftlichkeit zwingen sich beide, sich besser auf das Wesentliche zu fokussieren.

Eine Vorlage für schriftlich fixierte Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeitern stellen wir Ihnen in unserem Download-Bereich zur Verfügung.

Mitarbeiter einbeziehen

Rechtzeitiges Einbeziehen aller Betroffenen in Hinblick auf neue Herausforderungen am Markt (neue Zielgruppen, neue Produkte, weitere Mitbewerber) und im Unternehmen (neue Prozessabläufe, neue Techniken, neue Maschinen). Damit erhöht und beschleunigt sich die Kompetenzerweiterung. „Erst verstehen, dann verstanden werden.“

Menschen, die als Betroffene an Problemlösungen mitwirken können, werden zu „aktiv“ Beteiligten. Das Engagement und die Motivation sind deutlich größer.

Erwartungen formulieren

Aus der Klärung der Lernstufen Wissen – Verstehen – Anwenden – Analysieren – Synthetisieren – Bewerten (nach Bloom) leiten sich konkrete Fragen ab:

- Was muss der neue Mitarbeiter über das Unternehmen wissen?
- Was muss Führungskraft X in drei Monaten an Führungstechniken situationsspezifisch anwenden können?
- Wie ausführlich müssen die Mitarbeiter A, D und X z.B. die ausgefüllten Fragebögen des Betriebes X zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ bewerten?
- In welchem Umfang müssen diese Mitarbeiter konkrete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ableiten und anwenden? etc.

Hier spielen methodisch-didaktische Grundsätze sowie ein guter Medienmix zur Erfüllung bestimmter Lern-/Handlungsziele eine wichtige Rolle. Der Einsatz von Einzelübungen, Gruppenarbeiten mit/ohne Rollenvorgaben/-wechsel, Referaten, Präsentationen, Rollenspielen mit/ohne Videoanalysen, Fallbeispielen aus der Praxis, Feedbackrunden etc. inspiriert, motiviert und aktiviert.

Personalentwicklungs- & Karrierepläne ausarbeiten

Wo stehen die einzelnen Teilnehmer? Und wo sollten sie nach ein, zwei, ... Maßnahmen stehen? Was können sie konkret (am nächsten) Tag umsetzen? Sogenannte Quick-wins fördern weitere (Lern-)Fort-schritte und machen Lust auf „mehr“.

Gerade hier ist auch die Unterstützung von Führungskräften durch management by walking around mit Hilfestellungen sehr zu empfehlen.

Idealerweise erstellt man in Unternehmen terminierte Entwicklungsziele („Personal Mastery“) in Verbindung mit Personalentwicklungs-/Karriereplänen. Alle vier bis sechs Wochen gilt es Schwerpunkte zu setzen. Zum Beispiel: „Vom 1.1. bis zum 15.2. 20XX liegt mein Lernziel in der Opti-



Nutzen Sie unterschiedliche Instrumentarien, um das Leistungspotenzial Ihrer Mitarbeiter zu aktivieren

mierung meiner Delegationskompetenz. Dann folgt eine intensive Aktualisierung meiner Teilkompetenz ‚Marktkennntnisse‘, da die Drei-Jahres-Planung überarbeitet werden muss.“

Praxisrelevante Projektarbeiten

Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen treffen sich beispielsweise alle vier Wochen für drei bis fünf Stunden, um teamorientiert für das Unternehmen „Optimierungspotentiale“ ausfindig zu machen. Teamgeist ist sehr wichtig. Auch hier gilt es, schnelle Lerngewinne zu fördern und zu fordern. Natürlich müssen kleine und größere Erfolge auch gefeiert werden.

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/powerplate

Mit uns verdienen Sie Geld.

Anzeige

Wissensquellen nennen

Lernen heißt, die Zukunft zu meistern, nicht nur beruflich, sondern auch privat. Lernen ist somit auch Privatsache. Tipps bezüglich Büchern, Fachartikeln, Trainings-tools, Internetadressen, Ausstellungen, Messen, Foren, Praktika fördern insgesamt das Lernen und entfalten das Potenzial. Dies wiederum verstärkt die intrinsische Motivation für Bildungsmaßnahmen und erhöht das Leistungsvermögen.

Coaching on/near/off the job

Immer mehr Unternehmer erkennen die Notwendigkeit, mit externen Profis zu arbeiten. Ein Coach führt gezielt (Selbst-)Reflexionen zu Problemen im betrieblichen Alltag – aber auch im Privatbereich – ein, um bestimmte ineffektive Verhaltens-/Denkmuster sichtbar zu machen.

Solche Bewusstseinsprozesse führen zur Wahrnehmung von bestimmten Schwächen, Defiziten, die gezielt durch Kompetenzerweiterung in Angriff genommen werden können. Diese Wahrnehmung kann aber auch dazu führen, eine zweite Person zu suchen, die diese

„Schwächen“ im Unternehmen ausgleicht.

Beispielsweise sind Sie als Chef ein Macher, aber andere zu inspirieren ist bisher nicht Ihr Thema gewesen. Für ein weiteres Unternehmenswachstum ist diese Fähigkeit aber zwingend notwendig, da Sie das Potenzial Ihrer zunehmenden Mitarbeiterzahl immer weniger anzapfen. Was tun? Sie entschließen sich, die herausfordernde Rolle als „Inspirator“ sich anzueignen, oder Sie suchen eine Führungskraft, die diese wichtige Position/Rolle übernehmen kann.

**Follow-up-Treffen/
Supervisionsrunden**

Idealerweise gibt es nach bestimmten Maßnahmen wie Workshops etc. sogenannte Folgetreffen, in denen die Teilnehmer ihre Erfahrungen, Erkenntnisse, Aha-Erlebnisse, „best practice“, Umsetzungsbeispiele, Fragen etc. miteinander besprechen und kritisch diskutieren. In anderen Fällen ist die Anwesenheit eines Supervisors/Coachs sinnvoll. Gerade „tief-sitzende“ Denk-/Verhaltensmuster – ge-

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/Ergo-Fit



prägt in der kindlichen und jugendlichen Sozialisation – sind oft sehr hartnäckig und behindern den Aufbau von Neuem.

Bildungsmaßnahmen beurteilen

Eine Beurteilung von Bildungs- oder sonstigen Maßnahmen durch Fragebögen, Feedback-Runden (z.B. „Was werden Sie aus dieser Schulung morgen im Unter-



SLENDERTONE BAUCH-SPEZIAL-PROGRAMM

HIGHTECH-PRODUKT TRIFFT ERFOLGS-KONZEPT

- + Lizenzfreies Erfolgskonzept + exklusiv nur für Fitnessstudios
- + deutlich weniger Fluktuation + viele neue Mitglieder

FESTER FLACHER BAUCH
STÄRKERE BAUCHMUSKULATUR
PERFEKT SITZENDE KLEIDUNG

KLINISCH BEWIESEN
Slendertone Bauchgurt garantiert Erfolge in 4 Wochen

BAUCH)) FREI

Genauere Infos zu den Produkten, Konzept, Schulungsmöglichkeiten erhalten Sie unter **Telefon 0 60 53-15 06** oder unter **www.bauch-frei.de**

BAUCH)) FREI

Mein bester Trainingspartner



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHfPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.emkarltrack.de

@ Ihr Feedback

Stichwort: Personalmanagement
fitness-redaktion@health-and-beauty.com

nehmen konkret umsetzen? Nennen Sie drei konkrete Umsetzungspunkte!) durch die Teilnehmer ist sinnvoll. Die Beurteilungen geben wichtige Hinweise, ob die festgelegten Lern-/Verhaltensziele erreicht wurden.

- Wurde aus Ihrer Sicht die Zielsetzung erreicht?
- Wo sehen Sie konkret den Nutzen für Ihre berufliche Praxis?
- Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

- Wo sehen Sie Optimierungsbedarf? Empfehlen Sie diese Veranstaltung weiter? Wenn nein, warum nicht?

Mitarbeiter-, Feedback- und Reflexionsgespräche

Mitarbeiter zu fordern und zu fördern gehört zu wichtigen Kernaufgaben im Managementbereich. Bisherige Lerngewinne, Erfahrungen, aber auch „Blockaden/ Lernbarrieren“ werden miteinander besprochen, diskutiert und bewertet. Liegen die konkreten Vereinbarungen im Soll (Abschlussquote um 5%-Punkte erhöht?) oder müssen noch weitere Optimierungsmaßnahmen (Buchtipp, Coaching, zusätzliche Weiterbildung etc.) eingeflochten werden?

Auch hier gilt es, konkrete terminierte Maßnahmen zu nennen. Mitarbeiter sind wichtige Leistungstreiber im Unternehmen. Führungskräfte haben die Aufgabe, die volle Potentialentfaltung zu fördern und zu fordern. Somit findet auch die Aussage „Vorgesetzte dienen ihren Mitarbeitern!“ seine Berechtigung. Führung ist nicht Selbstzweck, sondern „dient“ einer klar definierten (Unternehmens-)Leistung.

FAZIT Der Informationsbestand der Welt beschleunigt sich permanent. Somit veraltet unser Wissen zunehmend. Neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Techniken tragen dazu bei, bestehende Märkte effizienter zu „bedienen“ und neue Märkte, neue Zielgruppen zu erobern.

Dazu benötigt man gut ausgebildete und hochkompetente Mitarbeiter auf allen Ebenen – bis in die Chefetage.

Karl Drack

Literatur

Jansen, T.: Personalcontrolling 2008
 Kellner, J. H.: Value of Investment 2006
 Eul-Gombert, B./Moll, A./Gombert, A.: Weiterbildung im Betrieb mit Konzept 2007
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
 Tucholka, A. et al.: Neue Chancen der Gesundheitswirtschaft 2008
 BDVT (Hrsg.): Training mit Gewinn 2001
 Gust, M.: Resultatsorientiertes Bildungscontrolling und Werkzeuge eines strategischen Wissensmanagements. In: Gust, M./Weiß, R. (Hrsg.): Praxis-handbuch Bildungscontrolling 2005
 Wirtschaftspsychologie aktuell – Besser durch Beratung
 Schlesiger, C./Werner, M.: Deutschland: Sehr gut 2010
 Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren! 2006
 Bloom et al.: Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich 2001
 Impulse – Das Unternehmerrmagazin – Ausgabe 8/2010
www.impulse.de

Stöbern erlaubt – im Online-Shop für Fitness-Profis

shop.bodylife.com

- Entdecken Sie hier
- Fachbücher
 - DVD's
 - CD's

Speziell empfohlen und geprüft von body LIFE!



body LIFE

Europe's No. 1 For Your Healthy Business

Health and Beauty Business Media GmbH • Karl-Friedrich-Str. 14-18 • 76133 Karlsruhe • www.bodylife.com