

„Vorbild zu sein, ist nicht das Wichtigste, wenn wir Einfluss auf andere nehmen wollen. Es ist das Einzige.“

[Albert Einstein]

Impulse (Teil 1)

Führungskompetenz

WAS UNTERNEHMER ANTREIBT?

„Im Gesundheitssektor liegt in den nächsten 30 Jahren das größte Innovationspotenzial“ so eine Aussage des Zukunftsforschers Eike Wenzel im Unternehmer-Magazin Impulse 1/2014. Um gesellschaftliche Trends und neue Technologien nicht zu verpassen, sollten folgende Tipps beachtet werden:

- **Schaffen Sie ein kreatives Umfeld.** Und halten Sie die Neugier Ihrer Mitarbeiter wach!
- **Bringen Sie Ihre Ideen auf die Straße.** Wählen Sie notfalls einen Umweg, um ans Ziel zu kommen!
- **Suchen Sie Verbündete.** Und kooperieren Sie mit Gründern, die alles mit neuen Augen sehen!

Wo früher andere Branchen noch über die Fitness-Szene geschmunzelt haben, wird jetzt über den stetigen Kompetenzzuwachs gestaunt. Stillstand ist Rückschritt. Die einzige Konstante ist der Wandel. Immer wieder tragen neue Dienstleistungen, neue Strategien, neue Ausbildungen, verbesserte (Lern-)Techniken und Werkzeuge dazu bei, bestehende Märkte besser und schneller zu „bedienen“ und neue Märkte zu erobern. Inzwischen sind über 8 Millionen Deutsche in Fitness- und Gesundheitsclubs aktiv. Tendenz steigend.

Die Bindung von guten Mitarbeitern und Schlüsselkräften steht oft in engem Zusammenhang mit interessanten Aus- und Weiterbildungen und individuellen Mitarbeiterförderungsmaßnahmen. Attraktive Arbeitgeber ziehen gute Mitarbeiter und Schlüsselkräfte an. Kostengünstiges Sogmarketing steht im Mittelpunkt. Im Focus Spezial (Ausgabe Februar/März 2014) werden die besten Arbeitgeber Deutschlands aus 22 Branchen und die wichtigsten Anreizsysteme dargestellt. Auch hier können zahlreiche Arbeitgeber aus der Fitnessbranche

von den attraktivsten Arbeitgebern als „Klassenbeste“ aus 22 Branchen im Sinne von Benchmarking einiges „abkupfern“. Gerade Führungskräfte sind extrem wichtige Motoren bzw. Multiplikatoren der Weiterentwicklung.

Nach Kelley lauten die wichtigsten aktuellen Arbeitsstrategien für Führungskräfte (dargestellt in Covey et al.) wie folgt:

- **Perspektive:** Das Gesamtbild niemals aus den Augen verlieren
- **Teamwork:** Machen Sie Ernst damit
- **Führung:** Kluger Führungsstil in einer anspruchsvollen Welt
- **Netzwerken:** Wissen, wer was weiß, indem Sie sich in das Wissensnetz einklinken
- **Selbstmanagement:** Ihr Arbeitsleben im Griff haben
- **Gefolgschaft:** An der Tür zur Macht das Ego unter Kontrolle bringen
- **Organisatorische Intelligenz:** Sich im Machtzentrum zurechtfinden
- **Glaubwürdig präsentieren:** Überzeugen Sie Ihr Publikum mit der richtigen Botschaft

Wichtige Teilkompetenzen zur erfolgreichen Zukunftsbewältigung gerade im Führungsbereich sind

- Permanente Lernbereitschaft
- Offenheit für Veränderungen
- Impulsgeben

WAS BLOCKIERT UNTERNEHMEN?

Warum wird das Potenzial der Mitarbeiter in zahlreichen Unternehmen nicht ausreichend ausgeschöpft und somit verschwendet? Bore-out ist auch ein Motivationskiller. Warum begnügt man sich oftmals mit der „Hire & Fire“-

Politik und zu vielen Teilzeitkräften in dem attraktiven Wachstumsmarkt „Gesundheit“ mit über 300 Milliarden Euro. Die Zahl unserer Kunden wächst mit dem Trend und doch stagniert der Branchenumsatz in der Fitnessbranche mit knapp 4 Milliarden Euro seit einigen Jahren. Hochqualifizierte Mitarbeiter als Umsatztreiber, schlagkräftige Teams, Leaderqualitäten, kompetente Kooperationspartner, die passende Strategie in Verbindung mit einer Vision, Mission und konkreten Qualitätszielen könnten zahlreiche Unternehmen wesentlich schneller zum Erfolg führen. Als Benchmark könnte man hier den Weltmarktführer Toyota anführen. Beispielsweise ist der äußerst erfolgreiche „Leadership Way of Toyota“ gekennzeichnet durch vier Stufen:

- Selbstentwicklung der Führungskräfte
- Andere coachen und entwickeln
- Täglich Kaizen („Das Gute besser machen“) unterstützen
- Vision schaffen und Ziele abstimmen



Die Leitwerte sind bei Toyota nach Liker exemplarisch:

- Herausforderung
- Kaizen-Verständnis
- Go and See
- Teamwork
- Respekt gegenüber Menschen

Nach Liker gehört die Unterschätzung oder Nichtnutzung der Fähigkeiten von Mitarbeitern zur achten Art der Verschwendung. In vielen Unternehmen werden angepasstes Denken und Handeln nach wie vor belohnt. Dadurch werden wertvolle Human- und Netzwerkressourcen nicht (ausreichend) genutzt und innovative Wachstumspotenziale verschenkt.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Wir müssen uns ab und zu von unseren Denkschablonen befreien, andere Perspektiven einnehmen und zielführende Verhaltensmuster annehmen. Die Selbstreflexion macht uns zum Unternehmer, zum proaktiven Treiber der Geschehnisse. Zu lange im Tagesgeschäft zu verweilen, birgt die Gefahr, die Rolle des „Unterlassers“ einzunehmen.

Beschäftigen Sie sich mal mit der Lektüre „Durch die Decke denken“ von Erbeltinger/Ramge, das „Das Selbst im Change Management“ in der Zeitschrift Organisationsentwicklung (Ausgabe 1/2014) und „Denk neu – Schwerpunkt: Originalität“ im Wirtschaftsmagazin BRAND EINS (Ausgabe 1/2014). Auch in der Wirtschaftswoche

Nr. 7 vom 10.2014 finden Sie zahlreiche Anregungen für andere erfolgreiche Perspektiven. Ebenso könnte Sie das Unternehmer-Magazin Impulse Ausgabe 2/2014 mit der Headline „Was Sie von Ihren Kunden lernen können“ inspirieren.

Wie innovativ ist Ihr Fitnessunternehmen als „nachhaltiger“ Problemlöser im Gesundheitsmarkt. Citius, altius, fortius („schneller, höher, weiter“). Dieser olympische Leitspruch beschreibt die Wettbewerbssituation vieler Unternehmen. Mögliche Anregungen finden Sie durchaus in den Lehren der „Hidden Champions“ in der Abbildung 1. Deutschland zählt europa- und weltweit nach Faix/Mergenthaler zu den führenden Innovationstreibern. Wichtige Impulsgeber kommen von innen und von außen. Bei den Hidden Champions wird nach Simon die Bedeutung einzelner Antriebskräfte deutlich gemacht:

- Unternehmensspitze (93 %)
- Kunde (92 %)
- Unternehmensbereiche (67 %)
- Wettbewerber (61 %)
- Kooperationspartner (54 %)
- Lieferanten (44 %)
- Wissenschaft (40 %)

„Wer Innovation sucht, wird Fischer finden“, wird mit über 2.000 Patenten untermauert. Die Innovationsleistung der eher kleineren und mittleren Unternehmen im Vergleich zu den Großunternehmen ist beeindruckend. Die Patentintensität ist bei den Hidden Champions fünf Mal so hoch wie bei den angeführten Großunternehmen.

Qualifikation wird immer mehr vorausgesetzt. In den Fokus treten immer häufiger kontinuierliche Kompetenzanalysen und gezielte Kompetenzentwicklung. Die Suche nach sinnstiftenden Aufgaben und Betätigungen wird nach dem Zukunftsforscher Opaschowski zum Credo des 21. Jahrhunderts. „Der abhängig und unselbstständig Beschäftigte kann in Zukunft nicht mehr Leitbild sein. Der „neue“ Selbstständige ist in Zukunft gefragt, bei dem Persönlichkeitsentwicklung genauso wichtig wie berufliche Fort- und Weiterbildung ist. Jeder muss in seinem Leben eine unternehmerische Grundhaltung entwickeln.“ Dies diene den Unternehmen und auch der Volkswirtschaft Deutschland.“ so eine Aussage in dem Buch „Deutschland 2030“.

Ein weiterer interessanter Ansatz für

- Kompetenzentwicklung
- Produktivitäts-/Innovationsschübe
- Perspektivenwechsel
- Karriereentwicklung

wäre exemplarisch ein Master of Business Administration (MBA) in Sport-/Gesundheitsmanagement von Bedeutung. Mögliche Spezialisierungsrichtungen in diesem MBA als Kooperation der DHfPG und der Universität des Saarlandes sind Sportökonomie, Gesundheitsmanagement, Fitnessökonomie und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Dieses MBA-Studium eignet sich besonders für berufserfahrene Studieninteressenten und ist als weiterbildender Master-Studiengang konzipiert. Nähere Informationen erhalten sie unter www.dhfpg.de.

Auszug aus der Literaturliste:

- Covert et al.: Die 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten 2012
- Erbeltinger, J./Ramge, T.: Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis – 2013
- Wirtschaftswoche vom 10.2.2014
- Liker, J. K./Meier, D. P.: Der Toyota-Weg – Praxisbuch 2011
- Organisationsentwicklung: Alles bleibt gleich – Die unheimliche Macht der Routine - Ausgabe 1/2013
- Simon, H.: Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer 2012

Für eine vollständige Liste kontaktieren Sie bitte marketing@dhfpg.de

IMPULSE durch die Lehren der Hidden Champions

<p>LEHRE 1: Wille und Ziel stehen am Anfang. Für Hidden Champions heißt Führung, die Inspiration, der Beste sein zu wollen, auf viele Mitstreiter in aller Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen im jeweiligen Markt zu schaffen</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 2: Hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückebergerei und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Wie die niedrige Fluktuation zeigt, schätzen dies die verbleibenden Mitarbeiter und bedanken sich mit Hochleistung</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 3: Einzigartigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt zugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 4: Dezentralisation ist das Mittel, um auch in größeren und komplexeren Marktstrukturen die Stärken der Hidden Champions zu erhalten. Wo immer möglich, sollte dezentralisiert werden</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 5: Nur wenn man seine Ressourcen fokussiert, wird man ambitionierte Ziele realisieren. Die Definition des Spielfeldes selbst ist Bestandteil der Fokussierung</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 6: Die Globalisierung eröffnet ungeahnte Wachstumschancen, selbst für kleine Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen und große Ausdauer mitbringen</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 7: Kundennähe erzeugt automatisch Wettbewerbsvorteile und dienen als wichtige Ideenquelle. Topkunden sollte man ähnlich wie Topkonkurrenten systematisch als Leistungstreiber einsetzen</p>	Anmerkungen:
<p>LEHRE 8: Innovation ist das auf Dauer einzig wirksame Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Innovationserfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets</p>	Anmerkungen:

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts 2012

1/3
ANZ

AUSBLICK

In der nächsten Ausgabe besprechen wir weitere interessante aktuelle Aspekte zur Führungsthematik und deren wichtigsten Teilkompetenzen.

„Wer führen will, muss Praktiker und Realist sein, und doch die Sprache des Visionärs und Idealisten sprechen.“

[Eric Hoffer]

Ihr Karl Drack



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 (www.dhfgp-bsa.de) tätig.