

# Der (Kompetenz-) Profiler

## Die Serie im Überblick

body LIFE 06/2009:  
Führung als Schlüsselkompetenz

body LIFE 07/2009:  
Produktivitätssteigerung durch  
Kompetenz

body LIFE 08/2009:  
Gezielte Kompetenzentwicklung

body LIFE 09/2009:  
Implementierung eines Kompetenzma-  
nagementsystems, die ersten Schritte

body LIFE 10/2009:  
Kompetenzmanagement – permanente  
Weiterentwicklung als strategische  
Führungsaufgabe

## Kompetenzanalyse im Fitnessclub, Teil 2: Produktivitätssteigerung

Erstklassige Dienstleistung ist das A und O in der Fitnessbranche. Im zweiten Teil unserer Serie erläutert Kompetenzcoach Karl Drack, inwieweit Ihr Fitnessclub von den Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter profitieren kann und wie sie am besten eingesetzt und optimiert werden können.

Gute Mitarbeiter treiben die Umsätze nach oben und arbeiten kostenoptimiert; unqualifizierte und/oder demotivierte Mitarbeiter machen das Gegenteil. Inwieweit Ihr Fitnessclub von den Kompetenzen der Mitarbeiter profitieren kann, hängt von der Ausprägung Ihrer Führungskompetenz ab. Eine hohe Ausprägung führt zu effizienten Organisationsstrukturen, -abläufen und Führungssystemen. Auch die Entwicklung des Führungsnachwuchses und der Mitarbeiterkompetenz hängt maßgeblich von kompetenten Führungskräften und der Ausprägung unterschiedlicher Kompetenzen ab.

### Produktivität in der Fitnessbranche

Eine globale Produktivitätsstudie aus dem Jahr 2004 von Czipin & Proudfoot Consulting sowie Befragungen des Gallup-Institutes zeigen, dass in vielen Unternehmen immer noch bis zu 40% Produktivitätssteigerung möglich wären. Die Produktivitätslücke in der Fitnessbranche – im Vergleich zu anderen Branchen – ist noch viel höher einzuschätzen, da der Fitnessmarkt noch relativ jung ist. Speziell betriebswirtschaftlichen Aspekten wird zu wenig Bedeutung beigemessen. Während die Notwendigkeit eines Stammkundenmanagements allmählich erkannt und umgesetzt wird, herrscht in Sachen Stammmitarbeitermanagement Nachholbedarf. Doch gerade diese bestechen mit überdurchschnittlichen Leistungen, wenn die betrieblichen Anreizsysteme fair und individuell gestaltet sind.

— 100 000 0

— 100 000

— 100 00

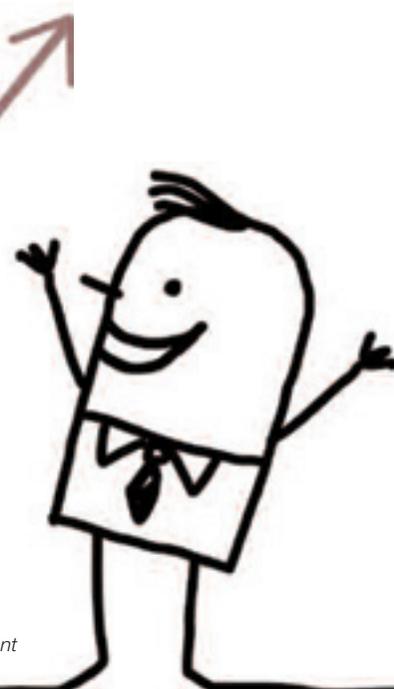
— 1000

— 100

— 10

— 0

Produktivitätssteigerung dank Kompetenzmanagement



**Download-Service**

**Tool zur  
Kompetenzanalyse**

**Exklusiver Service für  
unsere Abonnenten**



**Download**

**www.bodylife.com/downloads**

**User: bodylife7  
Passwort: plan**  
(Juli)

*Wie beurteilen Sie die unterschiedlichen Kompetenzen allgemein und speziell (Abteilungen, Mitarbeiter, Kooperationspartner etc.) in Ihrem Unternehmen? Benutzen Sie hierzu unser Analysetool aus dem Download-Bereich. Spüren Sie Lücken auf und handeln Sie.*

Kennzahlenanalysen bestätigen extreme Unterschiede zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens oder eines Teams. Die reine Betrachtung von Abschlussquoten ist sicher wichtig, aber nicht sehr hilfreich, wenn massenweise Startpakete verschenkt werden und (fast) immer über den „billigen“ Preis verkauft wird. Wer gute Geschäfte machen möchte, muss auf die schlechten verzichten.

### Produktivitätslücken und ihre Folgen

Welche Folgen Produktivitätslücken für ein Fitnessstudio wirklich haben können, verdeutlicht das nachfolgende Beispiel aus der Praxis:

In einem Projekt bot ein Unternehmen ein Startpaket von offiziell 130,- Euro. Im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse konnte festgestellt werden, dass von den knapp 500 Neumitgliedern im Durchschnitt nur sage und schreibe ca. 30,- Euro realisiert wurden. Also statt 65.000 Euro wurden nur 15.000 Euro eingenommen. Abgesehen von den Abschlüssen, legte man in diesem Unternehmen auf Zahlen keinen Wert. Es steckte auch keinerlei (Verkaufs-)Strategie dahinter: Die Abschlussquoten waren relativ hoch, die Tarife dafür zu niedrig, die Auslastung war insgesamt sehr gut, aber leider blieb unterm Strich kaum etwas übrig! Es wurde viel gejammert über die schlechten Zeiten, doch die Probleme lagen ganz woanders: im mangelnden Controlling und ungezieltem Kosten- und Umsatzmanage-

ment. Die Hauptsache: Mitglieder, Mitglieder, Mitglieder ...

### Wie Kompetenzen die Umsätze beeinflussen

Alleine der Aufwand für das Startpaket (inkl. Anamnese, vier Trainingsplänen, diversen Tests etc.) hatte einen Gesamtwert von über 300 Euro. Das heißt, es entstanden Kosten in Höhe von 150.000 Euro, die glücklicherweise nicht den „realen“ Kosten entsprachen, da kaum jemand das Startpaket in Anspruch genommen hat. Was allerdings wirklich der Realität entsprach, war eine bedenklich hohe Fluktuation von schätzungsweise ca. 55%. Wo lag der Zusammenhang? Was die Geschäftsleitung komplett übersehen hatte, war die Bedeutung des Startpaketes für die Bindungsdauer (Teilkompetenz „Folgebewusstsein“): Integration in den Club, richtiges Training, Erfolgserlebnisse dokumentieren etc. Es gab als Ergebnisorientierung (Teilkompetenz „Ergebnisorientiertes Handeln“) nur die Abschlussquote! Die Zahl der Mitglieder war der alleinige Maßstab. Es gab hier keine zielorientierte Führung (als Teilkompetenz) mittels vernünftiger Kennzahlen und gezielter Informationspolitik.

### Stellen besetzen, aber richtig

Die Personalauswahl, die Personalweiterentwicklung und die Besetzung von Schlüsselpositionen orientieren sich in vielen Betrieben immer noch traditionell am Fachwissen und an formellen Qualifikationen der jeweiligen Bewerber. Sie sind darauf ausgerichtet, vorgegebene und standardisierte Anforderungen zu erfüllen. Doch die zunehmend dynamischeren und komplexeren Märkte erfordern eine andere Arbeitsweise: Nicht nur die Anwendung von „fixiertem“ Wissen, sondern ein selbstorganisiertes Handeln bei ungewohnten Problemen und Herausforderungen zeichnet gute Führungskräfte und Mitarbeiter aus.

### Wie entstehen Kompetenzen?

Kompetenzen entstehen nach Heyse aus dem Zusammenspiel mehrerer Kompo-



**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 Studioleiter und seit 1998 knapp 50 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 350 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: [www.drack.com](http://www.drack.com)

## Teilkompetenzen im Detail

Im Folgenden stellen wir vier unterschiedliche Teilkompetenzen und die entsprechenden Anforderungen an die Mitarbeiter nach Heyse/Erpenbeck ausführlich dar:

### Kompetenz Einsatzbereitschaft

Maßnahmen zur Optimierung:

- ✓ Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele ein.
- ✓ Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeiter.
- ✓ Wirkt durch sein Handeln für andere als Vorbild.
- ✓ Missbilligt Trägheit und Passivität und versucht, andere zum tatkräftigen Handeln zu bewegen.

### Kompetenz Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung

Maßnahmen zur Optimierung:

- ✓ Gewinnt im Dialog mit Kunden, Mitarbeitern, Unternehmensangehörigen ...
- ✓ Ist kontaktfähig, vertrauenswürdig und offen gegenüber Vorschlägen und Beschwerden anderer.
- ✓ Kommuniziert die eigenen Sichten, Werthaltungen und Normen überzeugend und begründet notwendige Arbeits- und Handlungsschritte klar.
- ✓ Erfüllt Kundenverpflichtungen stets und betreibt eine aktive Kundenpflege (Win-win-Situation).

### Kompetenz Folgebewusstsein

Maßnahmen zur Optimierung:

- ✓ Besitzt ein hohes Maß an fachlichem und methodischem Wissen über die auf dem eigenen Gebiet wirkenden Ursache-Folge-Beziehungen.
- ✓ Schätzt Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv „statistisch“ ab.
- ✓ Hat auch umfassendere, nicht selbst verursachte, über die eigene Privat- und Unternehmenssphäre hinausgehende soziale, gesellschaftliche, ökologische etc. Folgen mit im Visier. Blickt sozusagen auch über den Tellerrand.
- ✓ Ist sich der Folgen seines (Nicht-)Handelns und seiner Entscheidungen bewusst und fühlt sich dafür verantwortlich.

### Kompetenz ergebnisorientiertes Handeln

Maßnahmen zur Optimierung:

- ✓ Wird durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motiviert.
- ✓ Nimmt auf wichtige Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss.
- ✓ Legt bei zeitweiligen Schwierigkeiten bei der Sicherung von Ergebnissen eine große Ausdauer an den Tag.
- ✓ Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen.

nen: Einfluss nehmen die jeweiligen Fähigkeiten, Werte und Ideale, Lebenserfahrung, Verhaltensweisen etc. Im Gegensatz zu stabilen Persönlichkeitsvariablen können Kompetenzen gezielt, sprich willentlich weiterentwickelt und gefördert werden.

## Professionelles Kompetenzmanagement

Fach- und Methodenwissen spielen nach wie vor eine bedeutende Rolle. Im Sinne eines professionellen Kompetenzmanagements kommen allerdings noch ergänzende Faktoren hinzu:

**personale Kompetenzen**, wie

- Einsatzbereitschaft,
- Loyalität,
- Eigenverantwortung,
- Zuverlässigkeit,

**kombiniert mit sozial-kommunikativen**

**Kompetenzen**, wie

- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsstärke,
- Dialogfähigkeit/Kundenorientierung,
- Pflichtgefühl,

**kombiniert mit fachlich-methodischen**

**Kompetenzen**, wie

- Marktkenntnis,
- Wissensorientierung,
- systematisch-methodisches Vorgehen,
- Folgebewusstsein,

**kombiniert mit aktivitäts-bezogenen Kompetenzen**, wie

- Entscheidungsfähigkeit,
- Innovationsfreudigkeit
- Mobilität,
- ergebnisorientiertes Handeln.

Diese Kombination befähigt Führungskräfte, Mitarbeiter und Kooperationspartner, im Unternehmen A erstklassige Dienstleistungen und/oder Produkte zu erbringen/zu produzieren und marktspezifisch weiterzuentwickeln.

**FAZIT** Überlassen Sie betriebswirtschaftliche Überlegungen (Controlling) nicht dem Zufall oder (nur) anderen. In diesem Beispiel aus der Praxis war der Schaden jährlich mit mindestens 50.000,- Euro zu beziffern. So weit zum Thema „Kompetenz“ und dem Spruch „Wer nichts weiß, macht's über den billigen Preis!“ Es ist immer nur die Frage, wie lange? Karl Drack

#### Literatur:

- Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen. 2006  
 Covey, R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006  
 Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999  
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement. 2007  
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2007  
 Heyse, V./Ortmann, S.: Talentmanagement. 2008  
 Wilkes, M.W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette. 2008  
 Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. 1998