

FIT-Analyse führt Mitarbeiter zu mehr Höchstleistung

Was haben Begriffe wie „Höchstleistung“ und „Fitness“ aus dem Leistungssport mit Wirtschaftsunternehmen zu tun? Ganz einfach. In der jetzigen wirtschaftlichen Situation brauchen Unternehmen Mitarbeiter, die bereit und fähig sind, mehr Höchstleistungen in ihren Aufgabenfeldern zu erbringen. Mit der FIT-Analyse werden bereits nach acht Wochen messbare Erfolge sichtbar.

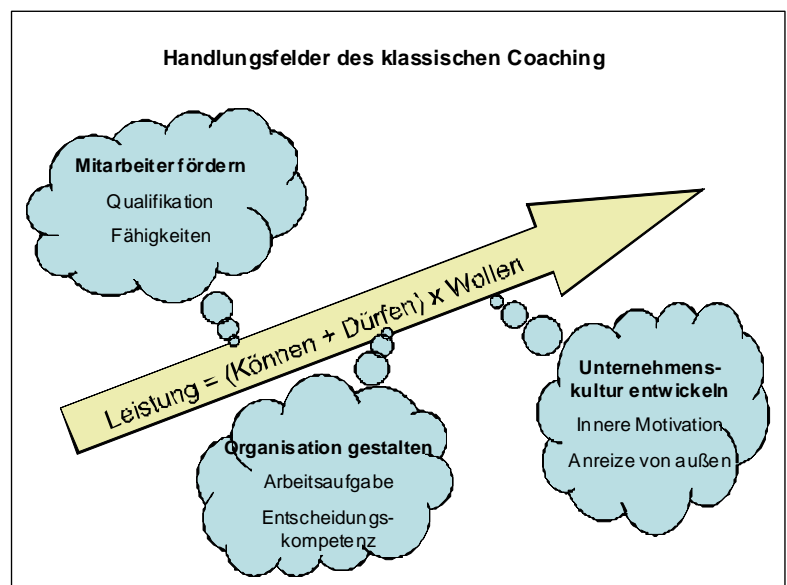
Egal ob im Verkauf, in der Produktion oder in der Verwaltung, die Absenkung der Leistungsbereitschaft bei Deutschen Arbeitnehmern hat gravierende Ausmaße angenommen.

So ist jeder sechste Arbeitnehmer laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Gallup „aktiv unengagiert“. Fast allen deutschen Arbeitnehmern mangelt es an beruflichem Engagement. Verantwortlich für mangelnde Motivation sind meist schlechte Manager, stellen die Autoren der Studie fest: Die „gefrusteten“ Befragten geben an, häufig nicht zu wissen, was von ihnen erwartet wird. Oder sie haben das Gefühl, dass ihre Ansichten und Meinungen nicht wahrgenommen werden. Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der „inneren Kündigung“ sind in Deutschland enorm. **So werden die durchschnittlichen Schäden je Mitarbeiter jährlich zwischen 6.500,00 Euro und 11.500,00 Euro geschätzt.** In der Rechnung enthalten sind die geringere Leistung, eine höhere Ausfallquote, sowie eine schlechtere Außenwirkung und Kundenbindung. Nicht eingerechnet sind die Krankheitskosten, die auf Grund von Depressionen, Angstzustände, Mobbing oder psychische Zusammenbrüche (Burn-out) am Arbeitsplatz entstehen. Solche Diagnosen führen immer häufiger zu Krankmeldungen von Arbeitnehmern. Dies bestätigt der Fehlzeiten-Report 2003/2006 des wissenschaftlichen Institutes der AOK.

Wie lässt sich der Teufelskreis durchbrechen?

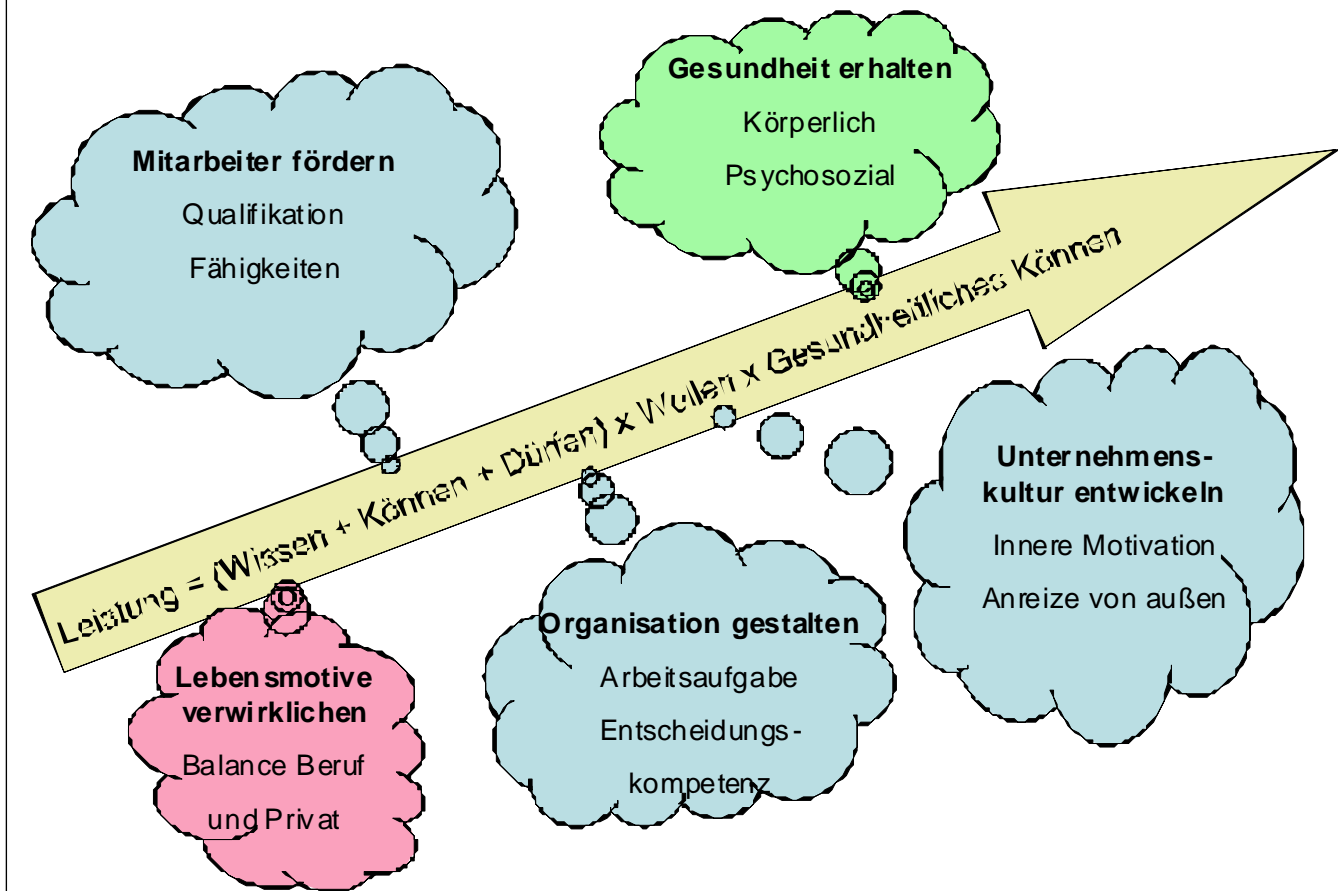
Zurück zum Spitzensport. Hier wurde schon vor langer Zeit erkannt, dass ein Sportler für sich alleine nur schwer dauerhaft Höchstleistungen erbringen kann. Deshalb wurde das Coaching entwickelt. Nach dem Tennisexperten Timothy Gallwey geht es beim Coaching darum, die inneren Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die der Leistungssteigerung entgegenstehen. „Der Gegner im Kopf ist schlimmer als der auf der anderen Seite des Netzes“. So ist neben der Entwicklung der sportlichen Technik durch Training eine zielorientierte mentale Begleitung durch den Coach notwendig. Kein Spitzensportler kommt im heutigen Leistungssport ohne einen Coach aus. Boris Becker sagte zu diesem Thema einmal: „Ein Match wird zwischen den Ohren entschieden“, dabei bezog er sich auf die positive innere Einstellung und die mentale Stärke.

Auch der Business-Bereich hat die Bedeutung des Coaching zur betrieblichen Leistungssteigerung erkannt und teilweise umgesetzt. So bezieht sich das klassische Coaching auf die in der folgenden Abbildung gezeigten Handlungsfelder.



Ein Sprichwort besagt „Nichts ist stetiger als der Wandel“. So bot auch das klassische Coaching im Business-Bereich für die Umfeldanforderungen an die Unternehmen adäquate Lösungen an. Die Zeit ist weiter vorangeschritten und die Rahmenbedingungen haben sich verändert. Und das in einer

Handlungsfelder in der FIT-Analyse



noch nie da gewesene Dynamik.

Wie sieht das moderne Coaching aus? Welche Antworten auf die brennenden Fragen unserer Zeit kann es geben?

Die Coaches von Spitzensportlern achten neben der Perfektion der sportlichen Technik (das Können) und der Motivation (das Wollen) auf die physische und psychosoziale Gesundheit ihres Schützlings. Dieser Aspekt wurde im klassischen Business-Coaching nicht berücksichtigt. Die Folgen in Form von steigenden Krankheitskosten sind offensichtlich. Daneben bekommt auch die Balance zwischen beruflichen und privaten Interessen eine neue Bedeutung. Menschen erbringen nur Höchstleistungen, wenn Sie ihre persönlichen Ziele und Wünsche erreichen und damit ihre eigenen Lebensmotive erfüllen können. Auch dieser Aspekt fand im Coaching klassischer Art zu wenig Beachtung. Die Folge

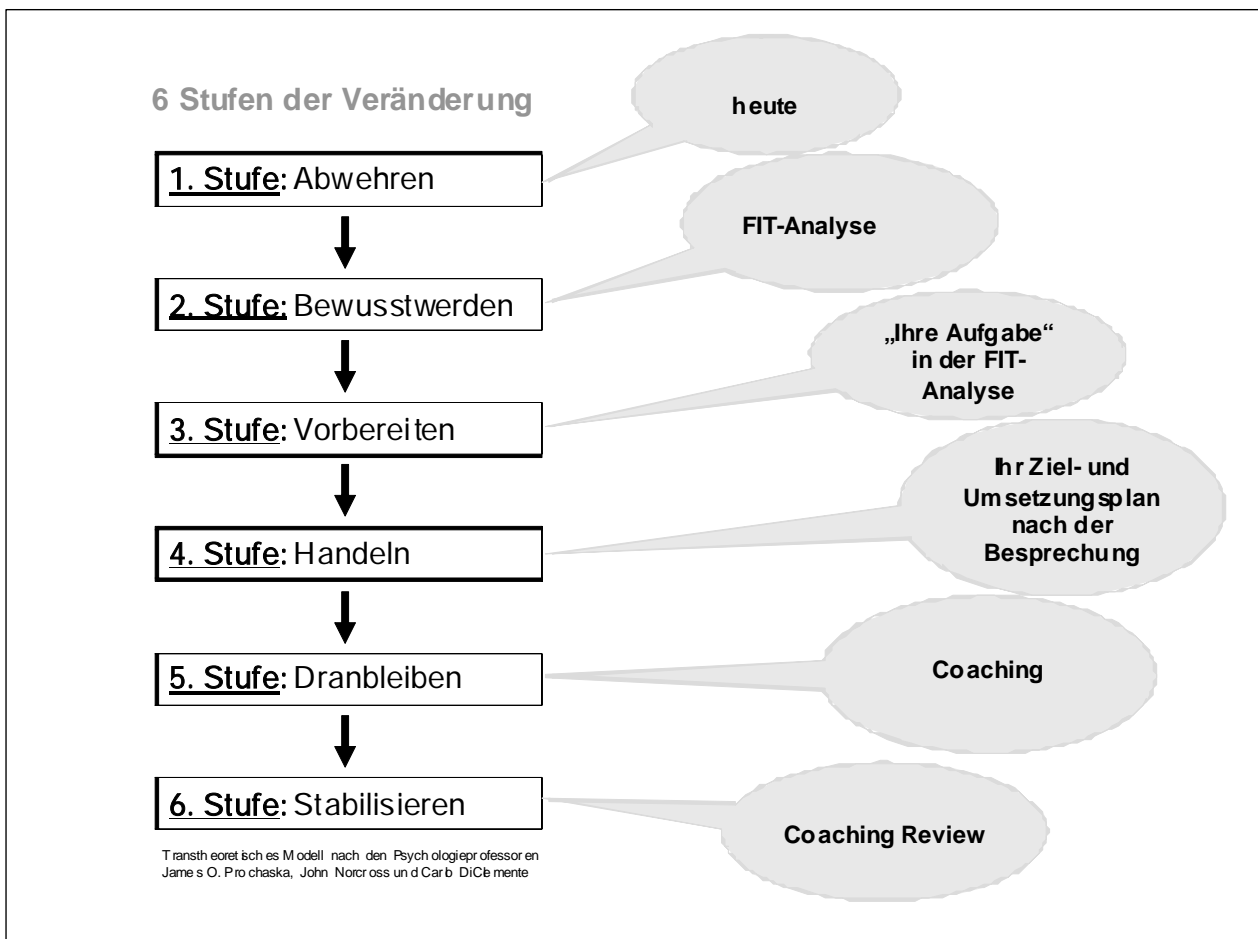
ist Frust, Angst, Stress und Burn-out. Folgende Abbildung zeigt die zu berücksichtigenden Handlungsfelder in der FIT-Analyse.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) zieht für die Definition des Begriffs Gesundheit sieben Kriterien heran.

- Ein stabiles Selbstwertgefühl;
- Ein positives Verhältnis zum eigenen Körper;
- Die Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Beziehungen;
- Eine intakte Umwelt;
- Eine sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen;
- Gesundheitswissen und Zugang zur Gesundheitsversorgung;
- Eine lebenswerte Gegenwart und die begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft.

Die FIT-Analyse integriert alle notwendigen Handlungsfelder, um den Kriterien der WHO zu entsprechen. Die größte Herausforderung in der Personalentwicklung der Gegenwart und Zukunft ist die permanente Weiterentwicklung der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an die sich laufend veränderte Umwelt zu gewährleisten. Dies entspricht dem Bestreben eines Spitzensportlers stets unter den Besten zu sein. Charles Darwin prägte in diesem Zusammenhang den Begriff „Survival of the fittest“. Damit meinte er aber nicht, dass der Stärkste überlebt, sondern derjenige der den besten „FIT“ besitzt. FIT bedeutet in diesem Zusammenhang die Passung

änderung ein langfristiger Prozess ist, der in bestimmten Stadien verläuft. Über „sechs Stufen der Veränderung“ müssen wir gehen, um wirklich etwas in unserem Leben zu verändern. So folgt auch der 8-Wochen-Trainingsplan zur FIT-Analyse und das Coaching den 6 Stufen der Veränderung. Die Psychologie weist nach, dass bis zu 5 Versuche notwendig sind, eine nachhaltige Verhaltensänderung zu erreichen. Um die Anzahl der Fehlversuche zu reduzieren, schließt sich jedem 8-Wochen-Trainingsplan und dem Coaching ein Controlling in Form eines Reviews an. Hier erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem Gewünschten und dem Erreichten.



eines Subjektes (Mensch, Tier, Pflanze) in eine bestimmte ökologische Nische. Die Geschwindigkeit in der (An)passungen heute vollzogen werden müssen, um erfolgreich zu sein oder zu bleiben hat rasch zugenommen. Die Balance dieser sieben „Gesundheits“-Kriterien entspricht dem persönlichem „FIT“. Kern der FIT-Analyse ist die Erkenntnis, dass erfolgreiche Selbstver-

Die FIT-Analyse arbeitet ressourcenorientiert. Durch die Selbstauskunft können persönliche Bedürfnisse und Befindlichkeiten in den Zielbildungs und Zielerreichungsprozess eingebunden werden. Die Führungskraft oder der Mitarbeiter erhält eine Standortbestimmung. Da ein Veränderungsprozess exakt hier ansetzt, geben die Ergebnisse der Führungskraft oder dem Mitarbeiter wichtige Hinweise,

wo aktuelle Arbeitsfelder liegen können. Das schriftliche Summary gibt der Führungskraft oder dem Mitarbeiter eine weitere Perspektive (Fremdbild) zur Reflexion seiner Situation. Die Ergebnisse werden im Gespräch mit einem Experten reflektiert und auf innere Akzeptanz geprüft. Gerade diese sorgfältige Nachbesprechung sichert die Qualität der FIT-Analyse.

Zwei Beispiele sollen die Anwendung der FIT-Analyse verdeutlichen:

Beispiel 1:

Im Rahmen eines Einzel-Coaching mit einer Führungskraft im Telekommunikationsbereich ergab die FIT-Analyse, dass der Mitarbeiter auf Grund des in den nächsten 2 Jahren anstehenden Ruhestandes einen auffälligen Einstellungswert gegenüber dem Bereich: „Begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft“ entwickelt hatte. Daraus hatte sich ein deutlich erhöhter Belastungswert (gesundheitliche Probleme) ergeben und zu häufigen Konfliktsituationen) mit seinen Mitarbeitern geführt. Die Erkenntnis dieser Zusammenhänge und die Arbeit an den persönlichen Zielen für den Ruhestand auf Basis der Lebensmotive hatten im Rahmen des 8-Wochen-Trainingsplans zu einer deutlichen Verbesserung der Einstellungswerte und einer Verringerung der Konfliktsituationen geführt. Die Führungsarbeit konnte somit deutlich besser weitergeführt werden. Die gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Kopfschmerzen, Müdigkeitsgefühl) nahmen nach 12 Wochen deutlich an Intensität ab.

Beispiel 2:

Für ein Team von Führungskräften eines Finanzdienstleistungsunternehmens wurde auf Basis der FIT-Analyse ein 2-tägiger Führungsworkshop durchgeführt. Jede Führungskraft erhielt dabei auf Basis der persönlichen FIT-Analyse ein Einzel-Coaching durch die anwesenden Coachs. Im weiteren Verlauf wurden das Thema „Führungskraft als Coach“ anhand praktischer Methoden und Vorgehensweisen trainiert.

Zum Ende des Workshops coachten sich die Führungskräfte gegenseitig und erstellten einen 8-Wochen-Trainingsplan für ein persönliches Thema. Die Kommunikation innerhalb des Teams verbesserte sich deutlich sowie die Wahrnehmung der Aufgabe „Führungskraft als Coach“ durch die Führungskräfte erbrachte eine deutliche Leistungssteigerung der betreuten Vertriebsteams mit nachweisbaren Ergebnisverbesserungen.

Anhand der ganzheitlichen Herangehensweise der FIT-Analyse reduziert sich die Zeit der Analyse- und Bedarfsermittlung für das Coaching um bis zu 50%. Die Mitarbeiter fühlen sich als „Mensch“ verstanden und nicht nur als „Mitarbeiter“ oder „Nummer“. Dies schon deshalb, da Sie Gelegenheit erhalten über sich selbst zu reflektieren. Die FIT-Analyse fördert keine vorgefertigten Persönlichkeitstypen mit Standardverhaltensweisen zu Tage, sondern reflektiert die derzeitige Situation des Mitarbeiters in seiner Lebenswelt. Die Lösungen findet der Anwender selbst oder Mithilfe des Coachs. Anregungen und Hinweise helfen bei der Lösungssuche. Der Mitarbeiter erlebt seine berufliche Situation nicht isoliert, sondern im Kontext seiner gesamten Lebenssituation, dies eröffnet neue Sichtweisen. Die Vorgehensweise anhand des 8-Wochen-Trainingsplans ist zielorientiert und führt damit zu besseren Ergebnissen. Die FIT-Analyse verbindet verschiedene psychologische und managementorientierten Ansätze des Coaching und bietet somit vielfältige Anwendungsgebiete.

Der FIT-Analyse liegen folgende Konzepte als Ideen zu Grunde:

1. Konzept der Selbstwirksamkeit (nach Albert Bandura). Selbstwirksamkeit (self-efficacy) ist die individuell unterschiedlich ausgeprägte Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen kann. Dieses Gefühl einer Person bezüglich ihrer Fähigkeit beeinflusst ihre Wahrnehmung, ihre Motivation und ihre Leistung auf vielerlei Weise.
2. Salutogenese Ansatz (nach Aaron Antonovsky). Salutogenese bedeutet

„Ursprünge von Gesundheit“. Der Ansatz zur Bewältigung anstehender Herausforderungen baut auf drei Komponenten auf: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Je nach Ausprägung entsteht ein mehr oder minder ausgeprägtes Kohärenzgefühl. Das Kohärenzgefühl ist eine Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß ein Gefühl des Vertrauens vorhanden ist. Dieses Gefühl bringt zum Ausdruck, dass

- Herausforderungen, die sich im Verlauf des (Arbeits-) Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Herausforderungen stellen, zu begegnen;
- es sich lohnt die Herausforderung anzunehmen.

Ziel ist es die Widerstandsfähigkeit (hardiness) zu erhöhen. Dieses Konzept ist eng mit dem Begriff der Resilienz verbunden.

Bezugsquelle: SYNK GROUP, Liebkechtstrasse 33, 70565 Stuttgart,
Telefon: 0711 / 7811-690



Autor:
Jörg Krauter
Diplom-Betriebswirt (FH)
Geschäftsführer
SYNK GROUP
Qualifikationen:
Coach, Ausbildung in
Hypnose u. Imagination

Die SYNK GROUP ist eine anerkannte Begutachtungsstelle für die Personenzertifizierung im Kompetenzfeld Einzel-Coaching nach PAS 1029 bei DIN CERTCO.