

Finden und binden

Besonders in der Dienstleistungsbranche ist die Qualität des Mitarbeiters von entscheidender Bedeutung. Jeder Mitarbeiter – egal in welcher Position – repräsentiert das gesamte Unternehmen und nimmt erheblichen Einfluss auf das Gesamtimage des Unternehmens.

Auf der einen Seite ist es wichtig, dass Sie qualifizierte Mitarbeiter einstellen, auf der anderen Seite müssen Sie ein „Motivationssystem“ schaffen, um gute Mitarbeiter möglichst „lebenslänglich“ zu behalten. In erfolgsorientierten Unternehmen werden die Mitarbeiter primär prinzipiell nicht als Kostenfaktor, sondern als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen.

Gesucht werden kompetente und leistungsbereite Mitarbeiter, die in das Unternehmen, in das Team und zu ihrer Aufgabe passen. Die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland macht es noch schwieriger, die Spreu vom Weizen zu trennen. Viele Bewerber haben in Sachen Eigenmarketing viel dazugelernt.

Den optimalen Mitarbeiter aus einer Flut von Bewerbungen herauszufiltern stellt eine große Herausforderung dar. Somit werden hohe Anforderungen an eine effiziente Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungspolitik gestellt, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

Fehlbesetzung kostet Zeit und Geld. Fehler bei Personalentscheidun-

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Kennzahlen

*Gute Mitarbeiter sind
knapp und so mancher Stern
am Bewerbungshimmel
erweist sich im Laufe
der Zeit als Flop. Und die
Mitarbersuche beginnt
aufs Neue ...*

*Diese Artikelserie soll Sie
darin unterstützen,
hochkompetente Mitarbeiter
zu gewinnen, sie gezielt
weiterzuentwickeln
und ans Unternehmen
zu binden, denn sie stellen
einen entscheidenden
Erfolgs- und Wettbewerbs-
faktor dar.*

gen sind mit hohen und oft langfristigen Kosten verbunden, wie z.B.:

- Kosten der Stellenausschreibung bzw. -anzeige,
- Kosten des Personalverantwortlichen,
- Erstattung der Bewerberauslagen,
- Betreuungskosten der Bewerber,
- Einarbeitungskosten des neuen Mitarbeiters,
- Einarbeitungskosten durch bestehende Mitarbeiter.

Alleine das Gewinnen und professionelle Einarbeiten eines Studioleiters bis zur vollen Leistungserbringung kann durchaus mehrere zehntausend Euro kosten

Eine Fehlbesetzung dieser Position können Sie mindestens mit dem 1,5-fachen des Jahresgrundgehaltes ansetzen. Zahlreiche Beratungen bestätigen immer wieder unnötig teure Fehlbesetzungen aufgrund mangelnder Sachkenntnis und Vorbereitung in Sachen Mitarbeiterauswahl, -einarbeitung und -entwicklung.

Schritte der Mitarbeiterauswahl.

Wie für jede Entscheidung, so benötigen Sie auch für die Mitarbeiterauswahl so viele Informationen wie möglich. Auch wenn Sie bei einem Bewerber auf den ersten Blick ein gutes Gefühl haben, betrachten Sie ihn dennoch sachlich-kritisch im Hinblick auf die an ihn gestellten Anforderungen. Die Besetzung von Stellen sollte mög-



ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studiuleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



lichst erfolgreich, schnell und reibungslos ablaufen. Folgende Schritte sind relevant:

- Definition von Leistungskennzahlen,
- Anforderungsprofil erstellen,
- Möglichkeiten der Mitarbeitersuche,
- Bewerbervorauswahl,
- Bewerbungsgespräche und Entscheidungsinstrumente,
- Einarbeitung und Integration,
- Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen,
- Strategien der Mitarbeiterbindung.

Der erste Teil dieser Artikelserie beschäftigt sich mit Leistungskennzahlen und dem verschärften Bewusstwer-

Durchschnittliche Berater werden etwa bei 50% liegen, inkompetente Berater schaffen vielleicht nur noch eine Terminquote von unter 30%. Sie können jetzt ganz einfach ausrechnen, was den Unterschied zwischen einer Optimal- und einer Fehlbesetzung ausmacht. Ein Problem haben Sie natürlich, wenn Sie als Chef, Führungskraft und Mitarbeiter Ihre Zahlen nicht kennen.

Ergebnis: Statt vielleicht möglichen 70 Terminvereinbarungen bei einer Optimalbesetzung werden vielleicht nur 30 Termine im Falle einer „Fehlbesetzung“ erreicht. Bei einer durchschnittlichen Abschlussquote beim ersten Besuch von 70% sind das im Optimalfall 49 Mitgliedschaften und im Fall der „Fehlbesetzung“ 21 Mitgliedschaften.

Der „kleine“ Unterschied zwischen Optimal- und Fehlbesetzung:

- Der Verlust von 28 Mitgliedschaften, wenn die Kompetenz am Telefon mangelhaft ist.
- In Umsatzzahlen ergibt sich eine Differenz von sage und schreibe 14.000 Euro, wenn man einen Jah-

Kurse. Mögliche Leistungskennzahlen: durchschnittliche Kurszahlen von 13 Teilnehmer.

Externer Verkauf. Mögliche Leistungskennzahlen: Zusatzumsatz zwischen 100.000 und 120.000 Euro.

Definieren Sie jetzt als Unternehmer oder Bereichsleiter Ihre Leistungskennzahlen und führen Sie Erfassungsinstrumente ein.

Sympathie und Leistung

Machen Sie sich immer wieder den Unterschied zwischen sehr kompetenten und inkompetenten Mitarbeitern bewusst! Sie werden dann wesentlich bewusster mit Mitarbeiterentscheidungen (Einstellung, Weiterentwicklung und auch Kündigung) umgehen.

Allzu oft werden Entscheidungen für oder gegen Mitarbeiter zu sehr nach Sympathie aufgrund von „Bauchentscheidungen“ getroffen, weil einfach konkrete Fakten fehlen. Oft sprechen die Fakten – Mitarbeiterbezogene Kennzahlen – leider eine ganz andere Sprache und klären das Bild der wahren Leistungsträger. Sie – als Unternehmer und Team – müssen wissen, was Sie wollen! Geben Sie realistische Leistungskennzahlen in den einzelnen Bereichen vor, um die Existenz und den Erfolg Ihres Unternehmens, Ihre Mitarbeiter abzusichern und auszubauen.

Sie müssen als Unternehmer bzw. Personalverantwortlicher solche Mitarbeiter finden, die bereit und fähig sind, diese Ziele auch zu erreichen! „Ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht – aber ohne Leistung im Unternehmen überleben wir es nicht!“

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie mehr über so genannte Anforderungsprofile als weitere Basis für eine erfolgreiche Suche und Auswahl von optimalen Bewerbern. *Karl Drack*

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, erst die Zusammenarbeit macht den Erfolg!“

[Henry Ford]

den zwischen Optimal- und Fehlbesetzung. Weitere Schritte werden in den nächsten Ausgaben folgen.

Ziele, Zahlen, Fakten. Machen Sie sich und Ihrem Team immer wieder bewusst, welche Messlatte in Form von realistischen (Ziel-)Kennzahlen Sie in einzelnen Bereichen anlegen müssen, um Ihre Gesamtzielsetzungen zu erreichen. Ohne festgelegte Zahlen gibt es keine konkreten Verbesserungen! Und vor allem keine verbindlichen Vorgaben für Ihre Mitarbeiter!

Was erwarten Sie von einem guten Berater am Telefon in Ihrem Unternehmen? Was passiert, wenn Sie inkompetente Mitarbeiter einstellen und diese sich nicht weiterentwickeln? Ein Beispiel: Wie viele Interessenten rufen durchschnittlich bei Ihnen an? Sie wissen es nicht? Nehmen wir an, es sind ca. 100 Interessenten in einem bestimmten Zeitraum! Nehmen wir weiter an, gute und kompetente Berater am Telefon schaffen es, dass mindestens 70% einen Besuch vereinbaren.

resumsatz von 600 Euro je Mitglied zugrunde legt!

Dieses Beispiel (als eines von vielen) soll deutlich machen, warum eine der wichtigsten Führungsaufgaben darin besteht, gute Mitarbeiter zu finden, sie weiterzuentwickeln und langfristig zu binden.

Leistungskennzahlen definieren

Analysieren Sie Ihre Unternehmensbereiche und definieren Sie Leistungskennzahlen für jeden Bereich bzw. für die unterschiedlichen Kernaufgaben. Diese Leistungskennzahlen müssen Sie mit Ihren Mitarbeitern, mit Ihrem Team besprechen und in jedes Bewerbungsgespräch einbauen. Was erwarten Sie von einem guten Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Interner Verkauf. Mögliche Leistungskennzahlen: Abschlussquoten (Direktabschlüsse) zwischen 65 und 70%.

Thekenbereich. Mögliche Leistungskennzahlen: 2,- Euro Nebenumsatz pro Check-in.

FAZIT

- Personelle Fehlentscheidungen kommen sehr teuer. Sie kosten Zeit, Image, Stimmung und vor allem Geld.
- Machen Sie sich immer wieder den Unterschied zwischen Optimal- und Fehlbesetzung bewusst. **TEAM**-orientiert sollte ja nicht heißen „Toll, Ein Anderer Macht’s!“.
- Legen Sie also von Anfang an fest, welche Leistungskennzahlen Sie in den einzelnen Bereichen erwarten.
- Entwickeln Sie realistische Zielvorgaben in den einzelnen Bereichen.
- Legen Sie mit diesem ersten Schritt die Basis für alle weiteren erfolgreichen Maßnahmen zur optimalen Stellenbesetzung und gezielten