



Spätestens nach vier Wochen Einarbeitungszeit sollten Sie die Kompetenz des neuen Mitarbeiters in schriftlicher Form testen. Unternehmensspezifische Fragen aus den einzelnen Bereichen decken eventuelle Leistungsdefizite auf.

Kontrolle ist besser

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden.
Teil 10 – Leistungsüberprüfung

Ein professionelles Einarbeitungskonzept gewährleistet eine schnelle selbstständige Aufgabenerfüllung, höhere Leistungen und eine schnellere Integration des neuen Mitarbeiters ins Team. Ein professionelles Konzept sollte folgende Arbeitsschritte umfassen:

- Einarbeitungszeit,
- Einarbeitungsmodule mit konkreten Zielsetzungen und Checklisten,
- Teamintegration,
- Leistungs- und Potenzialanalyse,
- Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und
- Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Verantwortung und Patenschaft

Für die Durchführung der Einarbeitung sind die besten Mitarbeiter he-

ranzuziehen. Angenommen, Sie stellen eine Mitarbeiterin im Thekenbereich ein: Wer ist für die Einarbeitung verantwortlich? Hierzu eignen sich so genannte Patenschaften. Der „Pate“ hat die Aufgabe, dem neuen Mitarbeiter bestimmte Kompetenzen zu vermitteln. Als Basis dienen das erstellte Anforderungsprofil, entsprechende Vorgaben und Zielsetzungen. Sie sehen in der Tabelle „Mitarbeiterbeurteilung“ auszugsweise erforderliche Kompetenzen, um beispielsweise an der Theke professionell arbeiten zu können.

Diese Checkliste „Mitarbeiterbeurteilung“ (S. 50) ist bereits im ersten Einstellungsgespräch als Basis für die Beurteilung in der Probezeit besprochen worden. Sie dient als Leitfaden für eine strukturierte Einarbeitung. Jeder

dieser angeführten Kompetenzunterpunkte ist unternehmensspezifisch definiert. Ein Beispiel:

Kriterium „Mitgliederwissen“ im Beurteilungsbogen. Ihr neuer Mitarbeiter weiß von Beginn an, dass er nach vier Wochen Einarbeitung mindestens 80% der Mitglieder mit dem Namen ansprechen muss. Er sollte unterschiedliche Typen schnell erkennen und flexibel reagieren. Gewohnheiten, Vorlieben, bevorzugtes Getränk und beliebte Gesprächsthemen sollte er kennen. Ihr Mitarbeiter weiß natürlich von Ihnen, dass Ihre Anforderung „Mitgliederwissen“ die Basis ist, um Mitglieder zu binden und den Thekenumsatz zu erhöhen. Die letzten beiden Punkte sollten konkret formuliert sein. Machen Sie eindeutige Zielvorgaben:



„Exzellentes Mitgliederwissen trägt in unserem Unternehmen dazu bei, im Jahr 2005

- die Mitgliederkündigungsquote um 5% zu senken,
- den Thekenumsatz pro Check-in um 20% zu erhöhen und
- die aktive Weiterempfehlungsquote um 15% zu erhöhen.“

Visionen und Ziele vermitteln

Sie müssen als Vorgesetzter Ihren neuen Mitarbeitern von Beginn an sagen, worauf es in Ihrem Unternehmen ankommt; Sie müssen die Richtung vorgeben. Ihre Mitarbeiter müssen wissen, welchen Weg sie gehen sollen. Neuen Mitarbeitern – manchmal auch bestehenden – muss verständlich gemacht werden, warum vorgegebene Anforderungsprofile/Kompetenzen die Voraussetzung für hohe Abschlussquoten, Telefonquoten, Thekenumsätze, Kursteilnehmerzahlen etc. sind. Ohne entsprechende Kompetenzen sind gute Leistungen einfach nicht möglich.

„Geiz ist geil“, aber ...

Ein bekannter Werbeslogan verkündet zwar, dass Geiz geil sei, aber für erstklassige Qualität und tolle Erlebnisse gibt es nach wie vor Menschen, die weniger auf den Preis schauen, weil sie sich an bestimmten Örtlichkeiten – wie bei Ihnen im Studio – wohl fühlen, weil die Emotionen stimmen, weil sie etwas „Besonderes“ erleben. Trinken Sie als Chef an Ihrer Theke wieder öfters mal einen Cappuccino und achten Sie „nebenbei“ auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Sie können sich dann vielleicht besser erklären, warum Ihre Thekenumsätze mal gut und mal schlecht sind oder warum die Telefonquote erfolgreich ist oder nicht. Auch in anderen Bereichen ist es sehr ratsam, „Management by walking around“ zu praktizieren.

Leistungsanalyse

Mögliche Maßnahmen zur Überprüfung der Einarbeitungsqualität sind:

- Learning by Doing,
- Tests,
- Rollenspiele,
- Videoanalysen,
- Assessment Center,
- Testkauf, Testbesuch,
- Leistungskennzahlen.

Leser-Service

Exklusiv für unsere Leser bieten wir einen besonderen Service: Fordern Sie den Bogen zur Mitarbeiterbeurteilung und den Test als fertige Tools bei uns an. Schicken Sie uns einfach eine E-Mail unter Angabe Ihrer Kundennummer an: ann-catrin.scheibl@health-and-beauty.com

Einige dieser möglichen Leistungsanalysen sind schon in vorhergehenden Artikeln besprochen worden. Auch die Art und Weise der Rückmeldung wurde letztes Mal ausführlich behandelt. Im Rahmen der modularen Einarbeitung ist gerade das Learning by Doing sehr effektiv.

Beispiel Einarbeitungsmodul „Telefonkompetenz“: Der neue Mitarbeiter kennt den telefonischen Gesprächsleitfaden aus dem Thekenhandbuch – theoretisch. Praktisch hört er seinem „Paten“ während den ersten 60 Minuten aufmerksam zu. Anschließend ist er an der Reihe und wird nach jedem Telefonat von seinem „Paten“ mit konstruktiver Kritik „optimiert“.

Im Vorfeld gibt es idealerweise Schulungen in Verbindung mit praxisrelevanten Rollenspielen. Natürlich werden auch regelmäßig Testtelefonate durchgeführt und entsprechende Rückmeldungen gegeben. Bei Nichteinhaltung bestimmter Standards müssen Konsequenzen folgen.

Kennzahlen und Mitarbeitertests

Viel zu oft ist die Einarbeitung von Mitarbeitern eine reine Wissensvermittlung; die praktische Umsetzung kommt viel zu kurz. Achten Sie bei der Einarbeitung darauf, dass Ihrem neuen Mitarbeiter konkret gezeigt wird, wie er beispielsweise einen Kunden zu begrüßen hat oder wie er sich am Telefon zu melden hat. Die Konsequenzen unzureichender Einarbeitung kommen Unternehmen oft teuer zu stehen. Denken Sie nur daran, was es für einen Fitnessclub bedeutet, wenn jemand 15 von 18 Mitgliedschaftsberatungen „in den Sand setzt“.

Jeder Chef, der seine Kennzahlen regelmäßig bereichs- und mitarbeiterbezogen ermittelt, erkennt sehr schnell Leistungsdefizite und klärt die Ursachen. Nach einer vierwöchigen Einarbeitungszeit empfiehlt sich ein

schriftlicher Test zum Thema „Produktwissen“ im Rahmen der fachlichen Kompetenz. Stellen Sie gezielt 20 bis 40 Fragen je Testversion. Natürlich sollten Sie über mehrere Testversionen verfügen. Erstellen Sie einen Katalog für Testfragen (S. 51). Der allgemeine Teil beinhaltet Testfragen für nahezu alle Mitarbeiter. Spezielle Testfragen umfassen einzelne Bereiche wie Theke, Büro, Fitness, Kursbereich, Haustechnik, Verkauf etc.

Diese Analysen dienen dazu, Leistungslücken neuer Mitarbeiter möglichst schnell zu erkennen und rasch gegenzusteuern. Dies geschieht durch gezielte Weiterentwicklungsmaßnahmen. Natürlich können so auch Lücken in anderen Bereichen – wie beispielsweise im Einarbeitungskonzept – festgestellt werden. Entscheidend ist, dass Lücken, Schwächen und Fehler möglichst schnell offen gelegt und beseitigt werden. Fehler sollte man prinzipiell nur ein Mal machen.

Basis für Weiterentwicklungsmaßnahmen

Im Rahmen von Beurteilungsgesprächen aufgrund von Leistungskennzahlen, Videoanalysen und Testergebnissen werden weitere Schritte vereinbart. Die Beurteilung des neuen Mitarbeiters kann auch durch das Team erfolgen. Verwenden Sie für Ihr Beurteilungsgespräch einen Mitarbeiterbeurteilungsbogen. Vereinbaren Sie spätestens nach vier Wochen Einarbeitungszeit einen Termin. Der Mitarbeiter sollte sich über diesen Bogen im Vorfeld selber einschätzen. Der Vergleich mit Ihrer Einschätzung als Chef oder als Team ergibt eine strukturierte Diskussion in Verbindung mit den im letzten Artikel festgelegten „Feedback-Regeln“.

In einigen Punkten wird man eine gute Übereinstimmung finden, in anderen ergeben sich durchaus konträre

HALTEN IHRE MITARBEITER, WAS SIE VERSPRECHEN?

Ansichten, wie beispielsweise Schnelligkeit und Produktwissen. Hier besteht Klärungsbedarf auf beiden Seiten. Vielleicht muss künftig der ein oder andere Punkt näher definiert werden, um Missverständnisse nicht mehr aufkommen zu lassen.

Natürlich folgen konkrete Umsetzungsmaßnahmen zur Kompetenzerhöhung des neuen Mitarbeiters. Beispielsweise muss er einen schriftlichen Test im Bereich Produktwissen mit 80% bestehen. Ein nicht bestende-

ner Test erfordert nochmals das Lernen von unternehmensrelevanten Informationen. Natürlich folgt ein weiterer Test zur Überprüfung. Sollte dieser wieder nicht zum gewünschten Ergebnis führen, sollten Sie sich vielleicht vorzeitig von Ihrem neuen Mitarbeiter verabschieden, weil Sie auch zunehmend merken, dass seine Einstellung und seine Loyalität leider nicht zum Unternehmen passen. Außerdem gefährden Sie bei zu hoher Nachlässigkeit Ihre Autorität. Weiterentwick-

lungsmöglichkeiten zur Kompetenzerhöhung gibt es unzählige – angefangen bei externen Weiterbildungsmaßnahmen bis zum individuellen Coaching. Einige besprechen wir noch im letzten Teil dieser Serie in der nächsten Ausgabe.

Nicht können oder nicht wollen?

Es ist sehr wichtig zu erkennen, ob ein neuer Mitarbeiter nicht so recht kann, weil ihm die nötigen Werkzeuge fehlen, oder nicht so recht will, weil er

Mitarbeiterbeurteilung

Name, Vorname	Pers.-Nr.		Beurteilungszeitraum			
Stellenbezeichnung	Direkter Vorgesetzter		Bereich/Abteilung			
Hauptaufgaben	siehe Stellenbeschreibung					
	Beurteilung (,1“ für sehr gut ... ,5“ für nicht genügend)					
Beurteilungskriterien:	1	2	3	4	5	Anmerkung:
Dienstleistungskompetenz:						
Aufmerksamkeit						
Freundlichkeit (Lächeln etc.)						
Schnelligkeit						
zielvermittelnd						
Zuverlässigkeit						
Mitgliederwissen						Name, Gewohnheit, „Typ“ bekannt?
Kommunikation/Animation						
Beschwerdemanagement						
.....						
Fachliche Kompetenz:						
Fitnessproduktbereich						Warum Fitness? Warum unser Studio ... (USP)?
Wissen über eigenen Bereich						
Studio(bereichs)wissen						Fitness? Kurse? Ernährung? Kinder?
Teamworkwissen						Wer macht was? Spezialwissen
Telefonmarketing						
Verkaufskompetenz						
Spezialwissen/Spezialgebiet						
.....						
Persönliche Kompetenz:						
persönliches Auftreten						
Stressbelastbarkeit						
Eigenaktivität/-motivation						
Selbstständigkeit						
Eigenverantwortung						
Zielorientierung						Leistungskennzahleneinstufung
Teamkompetenz						
„feedback“-Verhalten						
Lern-/Weiterbildungsvermögen						
Loyalität zum Unternehmen						
Potenzial für die Zukunft						
.....						

Leitfaden für eine strukturierte Einarbeitung: die Mitarbeiterbeurteilung

sich mit der Branche, Ihrem Unternehmen oder mit dem Berufsbild nicht identifizieren kann. Fachwissen kann man gemeinsam verändern. Eine Einstellungsänderung zu bestimmten Dingen ist wesentlich schwieriger. Die richtige Einstellung ist aber Grundvoraussetzung für eine hohe Motivation. Idealerweise wird ein guter Mitarbeiter auf Sie zukommen, wenn er mit bestimmten Aufgaben nicht vorankommt. Doch von diesem Idealfall können Sie nicht ausgehen. Vertrauen ist ein wesentlicher Bestandteil in einem Unternehmen, aber Kontrolle gehört auch dazu. Generell sollten Sie alle Mitarbeiter durch interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützen.

Karl Drack

Test nach Einarbeitung

Fragenkatalog

Allgemein

Beschreiben Sie kurz unsere Unternehmensphilosophie.

Wie groß ist unser Unternehmen?

Nennen Sie fünf wichtige Eckpfeiler unserer 20-jährigen Unternehmensgeschichte.

Welche Bereiche umfasst unser Unternehmen und wer ist der jeweilige Bereichsleiter?

Beschreiben Sie mit eigenen Worten unsere Kernkompetenz.

Erklären Sie mit eigenen Worten Dienstleistungskompetenz.

Wer sind unsere drei wichtigsten Mitbewerber?

Kritik ist der Motor des Fortschritts. Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung.

Nennen Sie drei wichtige Feedback-Regeln.

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in unserem Unternehmen?

Etc. (Anregungen für weitere Fragen entnehmen Sie den vorangegangenen Teilen dieser Serie)

Speziell (z.B. Bereich Verkauf)

Nennen Sie die 13 Phasen des Verkaufs in der richtigen Reihenfolge und begründen Sie dies kurz.

Was heißt Beratung, Verkauf mit allen Sinnen? Nennen Sie die wichtigsten Informationskanäle und deren gezielte Umsetzung in der Beratung.

Erklären Sie den Unterschied zwischen Einwand und Vorwand.

Nennen Sie drei häufige Einwände. Wie bearbeiten Sie diese am sinnvollsten?

Nennen Sie unsere wichtigsten fünf Alleinstellungsmerkmale (USP) in Verbindung mit unseren Mitbewerbern.

Jemand hat extreme Rückenverspannungen (Sitzberuf). Nennen Sie acht mögliche Problemlösungen in unserem Unternehmen.

Erklären Sie die Aussage „Mit der Zähigkeit des Wolfes“.

Nennen Sie drei Verbesserungsvorschläge, um unsere Abschlussquote zu erhöhen.

Etc.

ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studioleniter 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).



PREfit
B • O • D • Y • S • C • A • N

Der Co-Trainer mit Durchblick

**Fitness-Check in neuen
Dimensionen für den Sport-,
Fitness- und Wellnessbereich**

- Muskelanalyse
- optimale Trainingszeit
- Fitness- und Ernährungskurven
- Kundenbindung
- einfach integrierbar
- Service und Kompetenz

Indes über die vom Mikrolofen
PREfit (Gesundheit, HD
Körper, Ernährung und Fitness
App, Ernährung, HD
Dr. Peter Drack
Tel. 07141 14 14 200
www.prefit-bodyscan.de