

Warum in die Ferne schweifen

Erfolgsfaktor Mitarbeiter:
finden und binden.
Teil 4 – interne Mitarbeitersuche



*...wenn das Gute
liegt so nah! Ge-
rade dann, wenn
es um die Beset-
zung einer neuen*

*Stelle geht, wird
man oft in den
eigenen Reihen
fündig. Vorausset-
zung dafür ist
jedoch, dass Sie
als Chef genau
wissen, wer die
Leistungsträger in
Ihrem Fitness-
Studio sind.*

Der Erfolg einer internen Stellenbesetzung hängt wesentlich von der Kompetenz und vom Engagement der Führungskräfte ab. Chefs, Personalverantwortliche oder Bereichsleiter sollten gute Mitarbeiter ausfindig machen und fördern wollen. Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter müssen den Entscheidungsträgern bekannt sein, um eine produktive Stellenbesetzung zu gewährleisten.

Welche Mitarbeiter kommen für eine interne Besetzung einer neuen oder freien Stelle in Frage? Vor allem Mitarbeiter, die sich durch Fortbildung für anspruchsvollere Aufgaben qualifiziert haben und die, die von sich aus ein neues Aufgabengebiet anstreben, weil sie sich in ihrer jetzigen über- oder unterfordert fühlen. Konkrete Fragen, die Sie sich unbedingt stellen sollten:

- Kenne ich als Bereichsleiter oder Chef meine Mitarbeiter?
- Kenne ich die Leistungsträger? Wer sind die so genannten high-potentials? Welche Analyseinstrumente setze ich ein?

- Fordere bzw. fördere ich gezielt deren Weiterentwicklung?
- Habe ich Analyseinstrumente, um Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren, um im Bedarfsfalle rechtzeitig gegenzusteuern?
- Analysiere ich meine Mitarbeiterfluktuation so gewissenhaft wie die Fluktuation meiner Mitglieder?
- Fördere ich gezielt eine hohe Bindung guter Mitarbeiter im Sinne einer langfristigen Personalpolitik? Oder sehe ich Mitarbeiter nur als Kostenfaktor?
- Funktioniert mein Personalcontrolling? Suche ich permanente Verbesserungsmöglichkeiten?

Lernpotenzial = Lernfähigkeit + Lernwilligkeit

De Geus untersuchte Unternehmen aus der größten Liste „Fortune 500“, die sich schon über lange Zeit positiv entwickeln. Seine Befunde stützen die nahe liegende Vermutung, dass einer der wichtigsten Faktoren für Erfolg, Wachstum und Langlebigkeit die Fähigkeit und Bereitschaft von Unternehmen ist, ständig von ihrer Umgebung zu lernen.

Zeitgleich lieferte Agyris, der Urheber des Konzepts der lernenden Organisation, die Gegenprobe: Für eine Gruppe von Geschäftsführern konnte er zeigen, wie deren eingeschränkte Bereitschaft, etwas Neues zu lernen, sich negativ auf das Lernverhalten der gesamten Organisation auswirkte. Nicht umsonst zählt für viele Spitzenunternehmen das „Lernpotenzial“ von Mitarbeitern zu den wichtigsten Einstellungskriterien. Zu Recht wird von Mitarbeitern „unternehmerisches“ Denken gefordert und gefördert, denn nur das Weiterentwickeln, Umlernen und Dazulernen sichert die Existenz. Ein treffender Spruch von Benjamin Franklin lautet: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück.“ Lernpotenzial setzt sich aus Lernfähigkeit und Lernwilligkeit zusammen. Auch hier bestätigt die Praxis sehr oft, dass der Wille – die Motivation weiterzulernen – noch der Lernfähigkeit vorgeordnet ist. Somit wird für viele Personalentscheider die Motivation für den Berufserfolg höher eingeschätzt als die Fähigkeiten.

Erstellen Sie sich eine Checkliste (siehe Kasten) zur Analyse von Ihren internen Leistungsträgern bzw. so genannten high-potentials.

CHECKLISTE

Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter?

Machen Sie den Test: Beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter in Anlehnung an McCall anhand folgender Kriterien:

- Handelt der Mitarbeiter offen, ehrlich gegenüber Vorgesetzten und Kollegen?
- Passt sich der Mitarbeiter situativen Unterschieden an?
- Fühlt sich der Mitarbeiter verpflichtet, Verbesserungen zu schaffen?
- Sucht der Mitarbeiter breite Geschäftskennnisse, denkt er bei seinen Entscheidungen an das Unternehmen?
- Bringt der Mitarbeiter bei anderen Menschen das Beste zum Vorschein?
- Verhält sich der Mitarbeiter erkenntnissuchend: Sieht er Dinge aus neuen Perspektiven?
- Hat der Mitarbeiter den Mut, Risiken zu übernehmen?
- Sucht und nutzt der Mitarbeiter das Feedback von Kollegen und Mitgliedern, ist er offen für Kritik?
- Ist der Mitarbeiter in der Lage, aus seinen Fehlern zu lernen, und sucht nach Möglichkeiten dazuzulernen?
- Übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung?

Anreizsysteme gezielt eingesetzt

Gerade im Hinblick auf gute Mitarbeiter (high-potentials) sollten Sie folgende Instrumente im Sinne einer erfolgreichen Personalpolitik gezielt einsetzen die Bindung der Mitarbeiter an Ihr Unternehmen verstärkt sich so automatisch:

- Leistungsbeurteilung
- Belohnung
- Mitarbeiterentwicklung
- Beförderung (auch Zurückstufung und Entlassung)
- Karriereplanung etc.

Sie müssen sich als Chef immer die Frage stellen: „Was motiviert meine Mitarbeiter am meisten, optimale Ergebnisse zu erzielen? Ist es die interessante Arbeit, sind es die Zukunftsperspektiven, ist es das Team oder welche Motivationsfaktoren sind es noch?“

Bedenken Sie immer, dass jede (Dienst-)Leistung aus drei Kernelementen besteht: Wollen + Können + Dürfen.

Wollen (= Motivation) ist die Sache des Mitarbeiters, **Können** (= Fähigkeiten, Fertigkeiten) betrifft Chef und Mitarbeiter, das **Dürfen** (= Freiraum geben) ist Sache des Chefs. Gerade hier gilt es, Demotivation zu vermeiden. Gute, hochmotivierte Mitarbeiter brauchen viel Frei- und Gestaltungsspielraum.

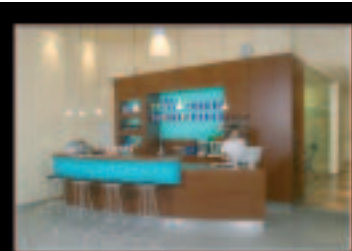
Unzufriedene Mitarbeiter tun oft nur das Nötigste („innere“ Kündigung). Zufriedene, ja begeisterte Mitarbeiter wachsen meistens über sich hinaus und liefern oft verblüffende Ergebnisse und Leistungen. Sie als Chef und Personalverantwortlicher können gezielt die Leistung(skenzahlen) Ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Dazu müssen Sie natürlich jeden Mitarbeiter genau kennen und möglichst individuell auf unterschiedliche Typen eingehen.

Mischformen zwischen externer und interner Mitarbeitersuche

Empfehlungen von Mitarbeitern.

Wenn Mitarbeiter von sich aus aktiv jemanden (Bekannte, Mitglieder) empfehlen:

- Achten Sie darauf, wer die Empfehlung ausspricht; hat derjenige dabei die Interessen des Unternehmens im Auge oder hat er eigene Interessen?
- Mitglieder, die plötzlich in die Rolle des Mitarbeiters schlüpfen, müssen über die nötigen Kompetenzen verfügen, denn sie werden besonders kritisch beobachtet.
- Private Beziehungen haben im Studio nichts zu suchen.



Estrotheken



Umkleiden



Empfangstheken



Bestrahlungen



KOTTHAUS & MATTHEI

Einrichtungen für Sportstudios
Thekenanlagen • Spindschränke

Stahlschmidtsbrücke 59
D-42499 Hückeswagen

Fon: +49 (0) 2192 - 9225-0
Fax: +49 (0) 2192 - 9225-25

info@kotthaus-matthei.de
www.kotthaus-matthei.de



Software für Sportstudios
und Multifunktionsanlagen

**Wir machen Ihre
Kunden glücklich !!!**

Mitgliederverwaltung

**Check In/Out mit
Karten / Fingerabdruck**

Kassensystem

**automatische
Kundenbetreuung**

**Serien-E-Mail
mit Bildern**

Finanzbuchhaltung

Mahnwesen

Serienbriefe / SMS

Kontaktmanagement

**Auswertungen
und Statistiken**

**kostenlose Hotline
(bis auf Telefongebühren)**

und noch viel, viel mehr

Telefon 0700-91 88 88 88
www.konsequent-software.de



ZUR PERSON

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



■ Auch hier ist eine komplette schriftliche Bewerbung ein unbedingtes Muss.

Mitglieder als Mitarbeiter gewinnen. Manfred Müller – Name der Person ist frei erfunden – wird von seinen Mitmenschen wie folgt charakterisiert: Er ist immer sehr freundlich, hat immer ein Lächeln auf den Lippen, bringt durch seine gute Laune immer Stimmung in den Trainingsraum. Wenn er nicht da ist, fehlt etwas. Er gehört zu den älteren Semestern mit Charisma, ist redewandig und verfügt über eine breite Berufserfahrung. Man hört ihm zu, wenn er spricht. Er ist ein Musterbeispiel für einen Fitnesportler. Er spricht immer sehr positiv über „sein“ Studio. Kritische Äußerungen von Mitgliedern versucht er möglichst diplomatisch zu entkräften oder gibt sie „positiv“ als Anregung weiter. Eigene kritische Äußerungen formuliert er stets situationspezifisch und sachbezogen, macht sogar konkret Vorschläge zur Umsetzung.

Diese soeben beschriebene Person ist kein Mitarbeiter. Es ist auch leider nicht der Chef. Es ist ein Mitglied! Ein Mitglied mit Eigenschaften, die wir uns von (sehr) guten Mitarbeitern wünschen. Was wissen wir noch über dieses Mitglied? Vielleicht befindet er sich im Vorruhestand? Oder das Mitglied ist im jetzigen Beruf sehr unzufrieden? Oder das Mitglied arbeitet nur 25 Stunden pro Woche?

Es gibt im Studio immer wieder Mitglieder, die besonders positiv auffallen und die sehr gut in das Gesamtbild (Image) des Unternehmens passen. Solche Mitglieder sind immer ein Gewinn für das Studio. Sprechen Sie diese Person doch einfach mal an. Fragen kostet nichts! Bestimmte Informationen über Mitglieder kann man auch über die EDV abfragen. Vielleicht brauchen Sie einen Physiotherapeuten oder Arzt oder Gästebetreuer oder Marketingspezialisten? Filter setzen

und abfragen und an interessante Mitglieder als Bewerber herantreten. Auch bei dieser Form der Mitarbeitersuche sind die Vorteile klar zu erkennen. Neben der gezielten Ansprache von Mitgliedern können Sie natürlich auch Anzeigen in der Studiozeitung oder einen Aushang im Studio machen.

Bestimmt werden Sie als Mitarbeiter oder Chef im Studio von Mitgliedern angesprochen, ob derzeit oder demnächst nicht eine Stelle zu besetzen wäre (so genannte Initiativebewerbung). Diese Form der Eigeninitiative ist ein positives Signal, vor allem für die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Veränderung nicht zu vergessen, dass es Ihr Studio als begehrten Arbeitsplatz auszeichnet.

Es ist durchaus ein sehr positives Zeichen, wenn verstärkt Anfragen von „interessanten“ Mitgliedern kommen. Viele Topunternehmen sind Anziehungsmagnete für potenzielle Mitarbeiter. Auch hier liegen die Vorteile wie bei der internen Mitarbeiterbereitstellung klar auf der Hand.

Achten Sie jedoch immer bei der Besetzung von bestimmten Stellen – egal ob intern oder extern – auf nachvollziehbare Einstellungsstandards und Spielregeln. Die Personalvorauswahl und mögliche Instrumente (Analyse der Bewerberunterlagen, Telefonmarketing etc.) – intern und extern – besprechen wir im nächsten Artikel. *Karl Drack*

FAZIT

- Wer sind die Leistungsträger, die „high-potentials“ unter Ihren Mitarbeitern? Machen Sie diese ausfindig (Leistungskennzahlenanalysen, internes Assessmentcenter etc. einführen). Unbedingt langfristig binden, fördern und fordern. Davon gibt es nicht viele!
- Besetzen Sie bestimmte Positionen mit bestehenden Mitarbeitern. Denken Sie daran, Ihren Mitarbeitern langfristige Perspektiven zu bieten. Gute Mitarbeiter wissen, was sie wollen. Sie müssen gefordert und gefördert werden.
- Vermeiden Sie als Chef vor allem Demotivation. Eine äußerst wichtige Führungsaufgabe, die leider meistens viel zu häufig sträflich vernachlässigt wird. Demotivierte Mitarbeiter arbeiten oft nach Vorschrift oder verlassen das Unternehmen.
- Welche Mitglieder fallen immer wieder sehr positiv auf? Welche nützlichen Informationen habe ich in meiner EDV, um im Vorfeld interessante Mitglieder als Bewerber für mein Unternehmen ausfindig zu machen?
- Alles in allem: Anzustreben ist ein ausgewogener Mix von externer und interner Personalbeschaffung, der die Vorteile beider Alternativen nutzt und die Nachteile möglichst minimiert.