

# Kein Mitarbeiter muss *alles* können



© Jakub Jirsák - Fotolia.com

## Mitarbeiterführung Teil 1

## Einsatzbereiche, Fehleranalyse, Coaching

**Müssen Studiomitarbeiterinnen und -mitarbeiter wirklich alles können? In kaum einer anderen Branche haben die Mitarbeiter ein so vielschichtiges Anforderungsprofil: Service, Verkauf, Trainingsbetreuung – nicht selten werden diese völlig unterschiedlichen Tätigkeiten von einem Mitarbeiter übernommen. Wolfgang Leobner zeigt Wege auf, wie Studiobetreiber die Qualität der Kundenbetreuung trotzdem hoch halten können.**

**B**ei dem Thema „Mitarbeiterführung“ herrscht in unserer Branche eine sehr geteilte Meinung. Aussagen wie „jeder ist ersetzbar“ oder „es kommt immer etwas Besseres nach“ sind katastrophal und sind mehr demotivierend als motivierend.

Muss ein Mitarbeiter wirklich alles können? Oder muss er „alles wissen“ und danach im Team handeln? Wie begeistere ich meine Mitarbeiter und wie kann ich sie motivieren?

Die Erfahrung zeigt, dass alleine der monetäre Aspekt auf Dauer nicht funktioniert. Provisionssysteme schlafen ein und/oder finden keine Anwendung, weil die Verkaufszahlen zu schlecht sind.

### Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einsetzen

Doch gehen wir einmal ins Detail. In welchen Bereichen setzen wir unsere

Mitarbeiter ein? Auf der Fläche, in den Kursen, im Verkauf und im Service. Das sind alles Bereiche, die – jeder für sich – einen hohen Stellenwert haben, jedoch im alltäglichen Studiobetrieb ständig gemischt und durcheinander geworfen werden.

Wie oft sitzen Mitarbeiter, die den Sinn eines professionellen Verkaufs noch nicht begriffen, geschweige verinnerlicht haben, in Verkaufsseminaren? Das betrifft Unternehmen sämtlicher Branchen und natürlich auch Fitnessstudios.

Aussagen wie „der Kunde soll selbst entscheiden“ oder „ich will auch nicht, dass mir jemand was aufs Auge drückt“ sind fatal und machen mich immer wieder sprachlos. Sofort findet eine wenig positiv Bewertung meinerseits dieses Mitarbeiters statt.

Im Praxisbetrieb im Umgang mit den Kunden, erlebe ich dieselben Mitarbei-

ter jedoch als wahre Perlen. Sie umgarnen die Kunden, sie sind immer ansprechbar sie haben ein offenes Ohr für alle Belange.

Kommt aber die Aussage „mach du mal das Verkaufsgespräch“, dann steht der gleiche Mitarbeiter sofort neben sich und fühlt sich unwohl. Und genau so ist das Ergebnis: Kein Abschluss!

### Wie läuft es in anderen Branchen?

Beim Thema Mitarbeiterführung haben sich schon sehr viele Experten mit vielen Ratschlägen verewigt. Vielleicht sollten wir zunächst einmal Folgendes festhalten:

Ein 1.60 Meter großer Mann ist nicht prädestiniert für die Disziplin Hochsprung, ebensowenig, wie körperlich stabile Frau eine grazile Einkunstläuferin abgibt.

Was ich damit sagen will: Setzt die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten ein!

Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin muss alles Wissen – Öffnungszeiten, Kurspläne, Preise, Philosophie, Werte, etc. Sie oder er muss allerdings nicht alles können,

Ein Blick über den Tellerrand in die Automobilbranche macht das Problem deutlich. Dort gibt es den Meister bei der Annahme, den Werkstattmeister und Monteure, den Verkäufer, die

Buchhaltung, das Büro und die Geschäftsleitung.

In jeder dieser vorher genannten Abteilungen arbeiten Menschen, die für spezielle Aufgaben und Tätigkeiten ausgebildet worden sind und die sich dabei wohl fühlen, in ihren Bereichen zu arbeiten. Nie würde jemand zur Buchhaltung gehen und sagen „verkauf mal das Auto“. Warum bei uns?

Übertragen wir diese „Arbeitsaufteilung“ doch einmal in unsere Branche, um den Punkt deutlicher zu machen:

- Annahmemeister = erste Kontaktaufnahme, Anamnesebogen und Terminvergabe
- Werkstattmeister und Monteure = Probetraining, Erklärung der Maßnahmen
- Verkauf = Verkauf
- Buchhaltung, Büro, Geschäftsleitung = Administration

### Das Team muss richtig aufgestellt sein

Wenn Mitarbeiter zu oft nicht ihrer Ausbildung oder ihren Stärken entsprechend eingesetzt werden, sind die Ergebnisse, i.d.R. bescheiden. Manchmal gipfelt das in Vorwürfen oder Aussagen wie „Ich habe schlechte Mitarbeiter“ oder „Ich muss mehr Druck aufbauen“.

In den meisten Fällen geht es dann sofort los mit der Bewertungsskala A-Mitarbeiter, B-Mitarbeiter oder C-Mitarbeiter. Aber mal ehrlich: Wer hat heute noch C-Mitarbeiter? Wenn ja, selbst schuld!

Einen **A-Mitarbeiter** muss ich nicht motivieren. Der läuft von alleine, ist kreativ, trifft selbst Entscheidungen, übernimmt Verantwortung für Entscheidungen, ist immer motiviert, denkt in Lösungen, nicht in Problemen, geht nicht gibt's nicht, er ist immer der Erste und der Letzte, will geschult werden, macht eigene Weiterbildungen, denkt im Sinne des Unter-



nehmen (auch mal sehr kritisch), ist immer für die Kunden da, arbeitet, weil er will und nicht für Geld, arbeitet gerne alleine, liebt Provisionssysteme.

Ein **B-Mitarbeiter** ist sehr gut im Umgang mit den Kunden, versteht ihre Probleme (oft zu gut), taucht gerne auch mal ab, braucht Führung (gute Führung), braucht klare Ansagen, ist ebenfalls motiviert, jedoch lässt diese Motivation auch schnell nach, lässt entscheiden, trifft keine Entscheidungen, das NEIN ist näher als das JA, denkt oft in Schwierigkeiten, sieht oft das Problem und nicht die Lösung, liebt Teamarbeit, braucht kein Provisionssystem, will ein planbares Gehalt.

Ein **C-Mitarbeiter** hat innerlich schon gekündigt, sitzt seine Zeit aus, sabotiert das Unternehmen, ist nicht loyal, oft krank, schiebt alles weg, lässt andere für sich arbeiten, immer sind die anderen schuld, Verantwortung:

Nein danke, ist nicht mein Unternehmen, ich arbeite so viel wie man mir zahlt, Provision: „Quatsch, brauche ich nicht“.

Die Frage, die sich stellt ist: „Wie kann ich die unterschiedlichen Mitarbeiter motivieren?“

Antwort: Den A-Mitarbeiter braucht man nicht zu motivieren und den C-Mitarbeiter kann man nicht (mehr) motivieren. Bleibt der B-Mitarbeiter übrig.

Die meisten Unternehmen sind mit vielen B-Mitarbeitern bestückt. Das ist normal, als Unternehmer muss man sich dessen aber bewusst sein.

Wie motiviere ich einen B-Mitarbeiter? Durch Druck? Nein, Druck erzeugt Gegendruck und es besteht die Gefahr, dass ich aus einem B-Mitarbeiter einen C-Mitarbeiter mache. Durch den Hinweis auf positive Beispiele in der Belegschaft? Auch nicht, Vergleiche mit vermeintlich besseren Mitarbeitern schaffen keine Motivation sondern eher Frust und wenig Lust. Also, wie ist der Königsweg?

### Königsweg Kommunikation

Kommunikation hilft, wahre Wunder umzusetzen. Eine Erkenntnis aus der Praxis ist, dass mit den B-Mitarbeitern viel zu wenig geredet und ihnen zu wenig erklärt wird. Der A-Mitarbeiter wird als Vorbild genommen und der B-Mitarbeiter muss die gleichen Ergebnisse bringen. Leider ein falscher Denkanatz!

Je mehr der Unternehmer mit dem B-Mitarbeiter redet, ihn fördert, ihn entscheiden lässt und danach seine Entscheidung analysiert – ohne Bewer-





© Robert Krieschke - Fotolia.com



**Wolfgang Leobner**

Der Erfolgs-Strategie berät seit 18 Jahren Unternehmen der Fitness- & Gesundheitsbranche. Fordern Sie info@leobnercoaching.de Ihren Newsletter an und erhalten einmal monatlich Informationen und Beispiele, die Sie in Ihrem Unternehmen direkt umsetzen können.  
[www.leobnercoaching.de](http://www.leobnercoaching.de)

tung und Verurteilung – und ihm Rückendeckung gibt, desto eher hat er die Chance aus einem B-Mitarbeiter einen A-Mitarbeiter zu machen.

Wir Unternehmer führen zu wenig! Wir lassen die Mitarbeiter mit Potenzial zu schnell los.

Wir erklären zu oft und zu viel, anstatt vorzumachen, wie es richtig geht. Menschen lernen durch Vormachen, z.B lernen Kinder auf diese Weise zu sprechen. Mal ehrlich: Wann haben Sie das letzte Mal wirklich vorgemacht, wie ein Sachverhalt zu handhaben ist oder eine Aufgabe erledigt werden soll?

Leider passiert das meist erst, wenn es zu spät ist und der Kunde in der Nähe ist. Dann springen wir in die Situation rein, nehmen dem Mitarbeiter das Gespräch weg und regeln. Danach erfolgt dann leider keine sach-

liche Analyse sondern eine Bewertung der Situation und dadurch eine entsprechend negative Bewertung des Mitarbeiters. Das bringt kein Vertrauen sondern schafft Frust beim Mitarbeiter. Das Ergebnis ist, dass dieser Mitarbeiter in Zukunft wenig bis gar nichts mehr selbst entscheidet und/oder von sich aus keine Verantwortung mehr übernimmt.

**Welche Fragen sich der Unternehmer stellen sollte**

Wenn die Ergebnisse der Mitarbeiter nicht stimmen, so sollte der Unternehmer es folgendes hinterfragen:

- Habe ich den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin richtig und vollständig eingewiesen?
- Hat der Mitarbeiter alles verstanden?
- Wie oft habe ich oder sie abgefragt und kontrolliert?
- Warum und wie ist die prekäre Situation entstanden?
- Arbeitet der Mitarbeiter nach seinen Fähigkeiten oder überfordere ich ihn?
- Mache ich regelmäßige Meetings, in denen ich klar und deutlich alle Gegebenheiten anspreche?
- Kritisiere ich die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter vor Kunden und Kollegen?
- Wurde der Mitarbeiter zu dem Thema extern geschult? (Feedback vom Coach einholen)
- Lebe ich alles vor, was ich einfordere?
- Bin ich ein Vorbild?

Sobald dieser Fragenkatalog beantwortet ist, gilt es die Antworten mit dem Mitarbeiter zu besprechen und daraus für die Zukunft Lösungen zu finden. Ist dieses Unterfangen für den Inhaber oder Geschäftsführer zu viel und zu intensiv, so kann auch ein A-Mitarbeiter als Pate mit herangezogen werden. Auf diese Weise lernt der B-Mitarbeiter direkt und in der Praxis.

Wichtig sind dann die regelmäßigen Meetings mit beiden Mitarbeitern, also B-Mitarbeiter und Pate, und der Geschäftsleitung zum Informationsaustausch, zum Klären, zum Bestätigen der Leistung, zum Erfahrungsaustausch und zum LOBEN!

Als Zeitfenster empfiehlt sich zu Beginn einmal wöchentlich. Je nach Leistung und Erfahrung können die Meetings auf 14-tägige Intervalle ausgedehnt werden, jedoch nie länger.

Als Zeitfenster für eine Patenschaft im Unternehmen sind sechs Monate. Soll der geführte Mitarbeiter später eine Leitung übernehmen so sollte das Zeitfenster für die Patenschaft zwölf Monate betragen. *Wolfgang Leobner*

**Ausblick auf Teil 2**

In Teil 2 des Artikels „Mitarbeiterführung“ werden wir erläutern, wie Unternehmer ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend deren Fähigkeiten führen können, wie sie die Fähigkeiten ihrer Angestellten erkennen und diese danach einsetzen und wie sie typische Handlungsweisen der Mitarbeiter erkennen und damit umgehen.

Anzeige

Sportbeläge  
aus elastischem Gummi

Lose auslegbare Rollenwaren aus Gummigranulat und robuste Platten aus vulkanisiertem Gummi schützen Ihre Böden vor Beschädigungen.

Prospekte und Preislisten unter [www.sportbelag.eu](http://www.sportbelag.eu)

**SPEZIAL-BELÄGE**

**morgenroth**

Hofer Str. 13  
D 95632 Wunsiedel  
Fon 09232-991544  
Fax 09232-991545

**Unser Lieferprogramm:**  
Elastische und textile Sportbeläge für Cardio, Kurz- und Langhantelbereiche