



*Kennen Sie das? Sie kommen morgens fröhlich in Ihr Spa – und es empfängt sie eine gedrückte Stimmung. Eine Mitarbeiterin bittet Sie um ein Gespräch. Nach einigen Minuten Herumdrucksen legt sie die Karten auf den Tisch: Sie will gern gehen ... hat ein anderes Angebot angenommen und klar, schon unterschrieben. „Es ist eine tolle Chance für mich – Sie verstehen das bestimmt ... wäre es okay, wenn ich schon in 14 Tagen gehe?“ „Na super“, denken Sie, „jetzt geht das Spiel wieder von vorne los: Engpässe im Spa überbrücken, Anzeigen schalten, Interviews, Probearbeiten, Schulungen ...“ Was können Sie tun, um Ihre Mitarbeiter zu halten?*

## Mitarbeiterentwicklung gegen Fluktuation

# Machen Sie Ihre Mitarbeiter stark

Eine Gehaltserhöhung als Mitarbeiterbindungsinstrument ist leider oft nicht drin. Was ist die Alternative? Machen Sie Ihre Leute stark! Bilden Sie sie weiter! Viele Spa-Mitarbeiter wollen sich gern ganz gezielt weiterentwickeln, möchten gerne mehr Verantwortung übernehmen, brauchen dafür jedoch Unterstützung. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind:

- ein sicheres Arbeitsumfeld, das herausfordernd und stimulierend ist
- Trainingserfahrungen, die schnell erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können

- Ihr Vorbildverhalten als Vorgesetzte/r ermöglicht Lernen am Modell für Ihre Mitarbeiter
- eine gute Balance zwischen dem Lernen neuer Inhalte und der Anerkennung dessen, was bereits gut funktioniert
- Ihr wertschätzendes Feedback als Vorgesetzte/r bezüglich Stärken und Schwächen in Form von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
- dass sich Mitarbeiter adäquat wahrnehmen und lernen, ihr Leistungsvermögen realistisch einzuschätzen.

### spa info

#### Entwicklungsplan „Besserer Produktverkauf“ für Mitarbeiter

- Ich hole mir von den Verkaufsleitern und Distributoren unserer Produktlinien X, Y und Z mehr Fakten und Unterstützung.
- Ich lerne die Philosophie unserer Partner besser kennen und werde auch nach „besonderen Geschichten“ fragen, die dann für unsere Kunden spannend sein können.
- Ich erarbeite die Unterschiede zwischen unseren Produktlinien: Welches Produkt eignet sich am besten für welchen Gast?
- Ich werde lernen, welche Behandlungen wie zu verknüpfen sind und welche Produkte dazu passen.
- Ich werde wöchentlich außerhalb meiner Dienstzeit ein oder zwei Spa-Behandlungen erleben und mich anschließend mit dem Spa-Kollegen intensiv über die Abläufe austauschen.
- Ich werde die Nutzen unserer Behandlungen und Produkte notieren und verinnerlichen. Dabei achte ich vor allem darauf, welche Sinne angesprochen werden.
- Ich werde Fragetechniken lernen, um gezielt die Bedürfnisse unserer Gäste herauszufinden und sie optimal beraten zu können.
- Ich bespreche einmal wöchentlich meine Verkaufsgespräche mit meiner Vorgesetzten und bitte sie um Feedback.
- Ich verkaufe ab nächster Woche täglich x Produkte.



Foto: Sodashi

spa info

**TOP AKTUELL: Spa Manager-Weiterbildungen**

**wunderspa academy:** Neu seit 2008 ist die „Große Praxisausbildung zur Spa Managerin und zum Spa Manager“. 8 Präsenztage, zzgl. Selbststudium und Hausarbeit, nächster Termin: 06.–08.06. und 24.–26.10.2008 in D-82418 Murnau, Kosten 2.490 € exkl. MwSt. Info: [www.wunderspa.com](http://www.wunderspa.com)

**Spa eMotion:** Spa-Management-Profi-Kurs, 6 Präsenztage, nächster Termin: 14.–19.07.2008, A-6410 Telfs-Buchen, Kosten 1.980 € exkl. MwSt. Info: [www.spa-emotion.de](http://www.spa-emotion.de)

**Spa Director's Roundtable & Club:** Spa Manager Ausbildung in Zusammenarbeit mit der Schöner Berufsfachschule für Kosmetik. Termin vorauss. September 2008, D-80331 München. Info: [www.spa-directors-club.com](http://www.spa-directors-club.com), [www.kosmetikschule-schoener.de](http://www.kosmetikschule-schoener.de)

**Swiss Prävensana Akademie:** Diplom-Lehrgang Wellnessmanager/in Spa. Dauer 2 Jahre (520 Std.) inkl. Diplomarbeit, nächster Start: 06.05.2008, CH-8640 Rapperswil, Kosten 12.250 CHF, Info: [www.swisspraevensana.ch](http://www.swisspraevensana.ch)

**Bildungswerk für Wellness und Gesundheit:** Spa und Wellness-Manager (IHK). Dauer: berufsbegleitend 14 Monate (180 Präsenzstd.) inkl. Projektarbeit, nächster Termin 25.04.2008, Ort: Hessen/Nordrhein-Westfalen, Kosten 2.980 € (MwSt. befreit), Info: [www.wellness-bildungswerk.de](http://www.wellness-bildungswerk.de)

**UMIT Private Universität:** Zertifikatslehrgang „Angewandtes Management im Gesundheits- und Spa-Tourismus. Dauer: 14 Präsenztage, nächster Termin vorauss. Ende 2008, Ort: A-6060 Hall, Kosten: 3.900 €, Info: [www.umat.at](http://www.umat.at)

**IST Studieninstitut GmbH:** IST Diplom zum/r Wellness- und Spamanager/in. Dauer: berufsbegleitend 12 Monate, nächster Termin: April/Oktober 2008, Ort: D-40227 Düsseldorf, Kosten: 2.340 €, Info: [www.ist.de](http://www.ist.de)

**Fachhochschule Salzburg:** Akademische/r Wellnessmanager/in „Medizin“. Dauer: 4 Semester/720 Unterrichtseinheiten, nächster Termin: 20.10.2008, Ort: A-5412 Puch, Kosten: 7.992 €, Info: [www.wellnessmanager.info](http://www.wellnessmanager.info)

**Donau-Universität Krems:** Management von Kur- und Wellness-Einrichtungen. Dauer: berufsbegleitend 1–4 Semester (dreistufig möglich), nächster Termin: September 2008, Ort: A-3500 Krems, Kosten 3.900–10.580 €, Info: [www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)

**Hochschule Luzern:** Eidg. dipl. Wellness-Manager/in. Dauer: 19 Monate, nächster Termin: 12.11.2008, Ort: CH-6002 Luzern, Kosten 11.300 CHF, Info: [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)

Nicht nur Vorgesetzte, auch Mitarbeiter tendieren dazu, eigene Fähigkeiten zu beschönigen. Gerade schwächere Team-Mitglieder überschätzen oft ihre Fähigkeiten.

**Wer selbst will, kann auch besser.** Die eigene Einstellung zum Lernen ist ausschlaggebend. Mitarbeiter lernen das, was ihnen aufgrund ihrer Erfahrung wichtig ist, und das, was sie wirklich lernen wollen. Haben sie das Gefühl, zum Lernen gezwungen zu

Vorausgesetzt natürlich, Ihre Mitarbeiter wollen sich gezielt beruflich und persönlich weiterentwickeln. Dafür müssen sie eigene Stärken und Defizite erkennen und bilanzieren können.

**Je besser, desto höher der Anspruch.** Gerade hervorragende Spa-Mitarbeiter halten sich selbst oft nicht für sonderlich gut, selbst wenn Kollegen oder Vorgesetzte sie in höchsten Tönen loben. Sie selbst verfolgen hohe Leistungsstandards und richten ihre Aufmerksamkeit nicht auf nachweisbare Erfolge, sondern auf das, was sie selbst als verbesserungswürdig erachten. Mitarbeiter mit eher schwach ausgeprägtem Selbstwertgefühl konzentrieren sich gerne auf ihre Schwächen, sie unterschätzen ihre Talente und Fähigkeiten und neigen dazu, positivem Feedback zu misstrauen. Sich vorwiegend auf Schwächen und Defizite zu konzentrieren, wirkt jedoch nicht motivierend, sondern blockiert Lernprozesse und Wachstum.

**Klar, kritisch und respektvoll.** Ihr Feedback als Spa-Führungskraft bietet die Chance, eine nicht adäquate Selbsteinschätzung zu korrigieren – und zwar besonders effektiv, wenn Ihr Feedback aktuell, konstruktiv-wertschätzend und aufrichtig wirkt. Nehmen Sie die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter nicht selbstverständlich hin: Erkennen Sie diese Stärken ausdrücklich an! Engagement wird meist selbstverständlich gefordert, die Anerkennung dafür bleibt dagegen oft genug aus. Was Mitarbeiter stark macht, was sie mit Stolz und Selbstvertrauen erfüllt, das muss auch gewürdigt und verstärkt werden! Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern ein vollständigeres Bild über sich, dann sind diese meist auch bereit, sich mit ihren Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Zwei Fragen sollten Mitarbeiter jederzeit beantworten können: „Welche Stärken und Schwächen habe ich?“ und „Was genau möchte ich künftig persönlich besser können?“

## Stärken fördern

werden, lernen sie halbherzig und vergessen Gelerntes auch schnell wieder. Haben Mitarbeiter hingegen einmal gelernt, wie sie wichtige Kompetenzen verbessern können, dann entfalten sie mit dieser Erfahrung weitere neue Fähigkeiten.

**Andrea Patzelt** Die Inhaberin von *wunderspa – concept*. projectmanagement. coaching ist seit 15 Jahren in der Wellness- und Spa-Branche tätig, davon 7 Jahre als Spa Director in 5\*-Häusern, u.a. im Inter-alpen Hotel Tyrol und Mandarin Oriental, Prague.



Kontakt: [www.wunderspa.com](http://www.wunderspa.com)

**Training macht den Meister.** Mitarbeiter mit selbst gesteckten Lernzielen haben am ehesten Erfolg, wenn sie neue Fähigkeiten auch in unterschiedlichen Kontexten ausprobieren können – nicht nur am Arbeitsplatz. Selbst entwickelte Lernziele und Lernpläne helfen, sich auf das zu konzentrieren, was man selbst besser beherrschen will.

Lernziele führen nachhaltig zu Erfolg und guten Ergebnissen, wenn:

- sie auf Kompetenzen und Stärken aufbauen, nicht nur auf Schwächen
- sie von Mitarbeitern selbst festgelegt werden, nicht einseitig von Ihnen als Vorgesetzter/n
- Trainingspläne auf konkreten, realistischen und überschaubaren Schritten aufbauen
- Lernpläne zu eigenen Lernstilen passen, denn sonst verlieren Mitarbeiter schnell das Interesse und die Aufmerksamkeit.

Konzentrieren Sie sich bei der Weiterentwicklung Ihrer Spa-Mitarbeiter auf das, was sich leicht und schnell in den Alltag integrieren und gut mit dem bisherigen Arbeitsstil vereinbaren lässt. Lassen Sie Mitarbeiter die Methoden praktizieren, die sie schnell, effektiv und effizient lernen lassen.

**Auf vierfache Weise lernen.** Die meisten Menschen lernen mit einer dieser Methoden:

- **Lernen durch konkrete Erfahrung:** Eigene Erfahrungen ermöglichen zu sehen, zu spüren, zu hören und nachzuvollziehen, wie und wann ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ist.
- **Lernen durch Reflexion:** Durch Reflektieren über eigene und Erfahrungen von anderen lernen wir, wie etwas funktioniert und können es dann so auch anwenden.
- **Lernen am Modell:** Entwickeln oder Nutzen einer Theorie am Modell – am besten, wenn sie bereits selbst gemachte Beobachtungen und Erfahrungen erklärt.

■ **Lernen durch Versuch und Irrtum:** Einen neuen Weg, eine neue Idee so oft ausprobieren, bis es funktioniert.

Lernen funktioniert erfahrungsgemäß am besten, wenn mehrere dieser Methoden angewendet werden. Möchte beispielsweise eine Ihrer Mitarbeiterinnen ihre Fähigkeiten optimieren, zum Beispiel im Produktverkauf, dann finden Sie in dem Kasten auf Seite 57 eine Idee für einen persönlichen Entwicklungsplan.

*Wichtiger Motivator:  
Gelerntes praktisch umsetzen*

**Hoffnungsfrohe Gelassenheit vermitteln.** Bleiben Sie geduldig, wenn Ihre Spa-Mitarbeiter sich daran machen, etwas neu zu lernen. Das Lernen weiterer Kompetenzen, Verbessern von Fertigkeiten und Einüben neuer Verhaltensweisen braucht

meist Wochen, oft sogar Monate, bis die Lektionen wirklich sitzen, also in Fleisch und Blut übergehen.

Sich neue Verhaltensweisen aneignen heißt, sie immer wieder zu üben und zu wiederholen. Unser Gehirn muss sich beim Lernen neu verdrahten, neue Gewohnheiten stärken die Synapsen zwischen den Nervenzellen und fördern das Entstehen neuer Nervenzellen. Je öfter Mitarbeiter Neues im Denken und Handeln praktizieren, desto flexibler und stärker werden diese neuen Schaltungen im Gehirn. Mehr Lernimpulse und mehr Lernen sorgen dafür, dass die Aufnahmefähigkeit steigt und man sich schneller entwickeln kann. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter – für eine inspirierende, fröhliche und langfristige Zusammenarbeit. □

## IST-Studieninstitut – Ihr Weg zum Erfolg

- Trainingslizenzen
- Diplom-Abschlüsse
- Fachwirt-Abschlüsse
- Hochschulqualifikationen



Erwerben Sie anhand hochwertiger Weiterbildungen umfangreiches Fachwissen und anerkannte Qualifikationen im Bereich „Fitness, Wellness & Gesundheit“ – und das berufs begleitend! Auf persönliche und kompetente Betreuung können Sie sich bei uns verlassen.

**Überzeugen Sie sich selbst!**  
Broschüre mit umfassendem Weiterbildungsangebot kostenfrei unter  
Tel. **0800/478 0800** oder [www.ist.de](http://www.ist.de)

**Bildung,  
die bewegt**



**Kennziffer  
80119**