

# In sieben Stufen zum „Rising-Star“

Holmes Place schult seinen Personal- und Führungskräfte-Nachwuchs in einer eigenen Academy



## Mitarbeiter-Rekrutierung

Die Suche und Auswahl von Spezialisten, Führungskräften und sonstigen Mitarbeitern erfolgt bei Holmes Place vorwiegend über die neuen Medien wie das Internet, insbesondere über die eigene Homepage, Jobbörsen wie Sport-Job, Joborama und Stepstone, Europas Portal für Karriere und Recruiting-Lösungen. Aber auch über Empfehlungen des eigenen Personals werden neue Mitarbeiter rekrutiert.

## Auswahl-Kriterien

Die Kriterien für die Auswahl neuer Mitarbeiter sind kurz gefasst: Emotionale Intelligenz, fachliche Eignung und Branchenerfahrung. Aber dahinter steckt ein ausgeklügeltes Anforderungsprofil. Gefordert werden eine abgeschlossene Berufsausbildung und fachliche Weiterbildungen wie z.B. Lizenzen. Praktische Erfahrungen in dem zu besetzenden Bereich sind von Vorteil, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit und eigenverantwortliche Arbeitsweise sind ein Muss. Zudem gute Englischkenntnisse, ein positives äußeres Erscheinungsbild und Begeisterungsfähigkeit. Die Mitarbeiter sollen in allen Bereichen Akzente setzen können. „Soziale Kompetenz unserer Mitarbeiter ist absolute Einstellungsvoraussetzung bei Holmes Place, da man soziale Kompetenz im Gegensatz zur fachlichen Kompetenz nicht so einfach schulen kann“, so die Begründung von Personal-Chef René Behr.

## Fort- und Weiterbildung

Dabei kommen die Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Branchen, jedoch setzt sich ein überwiegend hoher Anteil an Mitarbeitern aus Trainern aus dem Sportbereich zusammen sowie Personal aus der Hotellerie, also einer ebenfalls serviceorientierten Branche. Fort- und Weiterbildung ist bei Holmes Place groß geschrieben. Zu den bereits vorhandenen Ausbildungen und Qualifikationen, die die Mitarbeiter bei ihrer Einstellung mitbringen, bietet Holmes Place umfangreiche In-house-Schulungen an. Zusatzqualifikationen, die während der Tä-

tigkeit bei Holmes Place erworben werden sind Managementtraining, Salestrainings und sportfachliche Ausbildungen wie z.B. die Qualifikation zum Personal Trainer. Dabei werden Kosten für die Fort- und Weiterbildung vom Unternehmen übernommen. Holmes Place bietet über 100 Schulungen pro Jahr an, wobei jeder Mitarbeiter eine Schulung pro Monat besuchen kann.

Für seine Personal Trainer hat Holmes Place eine eigene Academy. Alle Trainer müssen einen anspruchsvollen und umfangreichen Kurs in dieser Academy absolvieren. Damit garantiert Holmes Place für eine gute Beratung der Mitglieder zu den Themen Gesundheit, Fitness, Ernährung und Lifestyle und ein qualifiziertes Training, gezielt angepasst an die speziellen physischen Voraussetzungen der einzelnen Mitglieder auch bei Arthritis, Diabetes, Schwangerschaft, Bluthochdruck, Asthma, nach chirurgischen Eingriffen, bei Reha-Maßnahmen oder Haltungsschäden.

## Zahlen, Daten, Fakten

Personal Management bei Holmes Place Deutschland in Zahlen:  
Vollzeitbeschäftigte: 250  
Teilzeitbeschäftigte: 200  
Freie Mitarbeiter: 280  
Führungskräfte: 30  
Fluktuation: 20%

Die Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit arbeiten in den Bereichen Sales, Service, Management, Technik und in der Verwaltung. Die freien Mitarbeiter in den Bereichen Fitness und Group Fitness. Einstellungsvoraussetzung für die Führungskräfte ist ein abgeschlossenes Studium, der Aufgabenbereich ist das Management.

## Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen

In jüngster Zeit rekrutiert Holmes Place Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz zunehmend aus den eigenen Reihen durch ein internes Führungskräfteentwicklungskonzept unter dem Na-

men „Rising Star Programm“, ein 7-stufiges Nachwuchs-Förderprogramm mit den Schwerpunkten Mitarbeiterführung, Verkauf, Kommunikation, Konfliktmanagement, Human Resources, Controlling und Einzel-Coaching. Während der einjährigen Laufzeit dieses Förderprogramms, haben die Nachwuchsführungskräfte einen Mentor aus dem Senior Management an ihrer Seite. Aber auch durch ein externes Recruitment werden weiterhin neue Führungskräfte gewonnen.

## Mitarbeiterbindungssystem senkt die Fluktuation

Für Führungskräfte und die Mitarbeiter im Vertrieb gibt es bei Holmes Place ein monetäres Belohnungssystem. Zudem existiert ein komplettes Mitarbeiterbindungssystem mit Benefits und weiteren Anreizen für das gesamte Personal, was mit ein Grund ist für die geringe Mitarbeiterfluktuation bei Holmes Place. Personalverantwortlicher für die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Ungarn, Polen und Tschechien ist René Behr, Human Resources Manager Europe und Geschäftsführer.

## Das Unternehmen

Die Holmes Place Health Clubs findet man in Deutschland, Österreich und der Schweiz an 17 Standorten, in denen rund 1.200 Mitarbeiter beschäftigt sind, die mehr als 68.000 Mitglieder betreuen. In Deutschland befinden sich davon 7 Clubs an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Köln und Lübeck. Außer auf großzügigen Trainingsflächen und in umfangreichen Kursprogrammen bietet Holmes Place interessante Arbeitsplätze mit guten Entwicklungsmöglichkeiten in seinen Wellness- und Beauty-Bereichen. Einer der Schwerpunkte bei Holmes Place liegt beim Personal Training. Verantwortlich für Personal-Management: René Behr, Human Resources Manager Europe und Geschäftsführer bei Holmes Place

# „Hochpräzise medizinische Geräte setzen qualifiziertes Personal voraus“

Das fachliche Know-how der Mitarbeiter ist bei wegamed entscheidend für die Einstellung – Peter Möllene, Geschäftsführer zum Thema Personalmanagement.

## Rekrutierung des Personals im klassischen Stil

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfolgt bei wegamed entgegen dem Trend und trotz der vielseitigen Möglichkeiten des E-Cruiting noch über die klassischen Kanäle wie Anzeigenschaltung und persönliche Bewerbungen. Das bedeutet zwar für beide Seiten einen höheren finanziellen und zeitlichen Aufwand, hat aber auch den Vorteil, dass die Ernsthaftigkeit sowohl der Stellenausschreibung, als auch der Bewerbungen sicherer gegeben ist. Auch in einer Zeit der hohen Bewerbungsflut, kommen saubere schriftliche Bewerbungsmappen insbesondere bei traditionellen Unternehmen wieder in Mode. „Eine aufwändige schriftliche Bewerbung zeugt von Glaubwürdigkeit, dass sich der Bewerber bewusst für das Unternehmen entschieden hat“, begründet Peter Möllene seine Methode in der Personalauswahl. „Die Bewerbung vermittelt mir einen ersten Eindruck des Kandidaten und gerade auch der Stil, „die Handschrift“, des Mitarbeiters, der bei einer einheitlichen elektronischen Bewerbung teilweise verloren geht, muss zum Unternehmen passen. Auch hat mit dieser Vorgehensweise der Bewerber die Sicherheit, dass eine Anzeige in Fachzeitschriften und Tageszeitungen seitens des Unternehmens gezielt und aktuell geschaltet wird.“

## Gefragt ist in erster Linie fachliche Kompetenz

Für die Ausschreibung einer neuen Stelle wird von wegamed für jeden Arbeitsbereich ein persönliches Anforderungsprofil erstellt, in dem nicht nur Aufgabenbereiche, Qualifikationen und Kompetenzen festgelegt werden, sondern auch Kriterien, die feststellen sollen, welche Bewerber aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur am besten zum Unternehmen und insbesondere zu der zu besetzenden Stelle passen. Zu den Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit gehören beispielsweise das Auftreten und Einfühlungsvermögen, die Kommunikationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, das Auffassungsvermögen und die Offenheit für neue Erfahrungen, die Motivation und Teamfähigkeit, die Belastungsfähigkeit und Planungsfähigkeit und vor allem auch die persönlichen und beruflichen Ziele des Bewerbers. Wichtig bei ei-

nem kleinen Team wie bei wegamed ist insbesondere auch, dass der neue Mitarbeiter mit dem bestehenden Team harmoniert.

Dennoch ist aufgrund der anspruchsvollen Produktlinie und der daraus resultierenden Beratungs- und Betreuungsintensität des Kunden in erster Linie die fachliche Kompetenz des Mitarbeiters gefragt. Voraussetzung ist je nach Stellenausschreibung eine medizinische, eine sportliche oder eine kaufmännische Qualifikation. So kommen auch die Mitarbeiter aus den verschiedensten Branchen, vorwiegend jedoch aus kaufmännischen Berufen, der Medizin oder der Sport- und Fitnessbranche.

## Weiterbildung und Fixum als Qualitätsstandards

Auch in den Zusatzqualifikationen, die während der Beschäftigungsdauer erworben werden, steht die fachliche Kompetenz im Vordergrund. Weitergebildet werden die Mitarbeiter bei wegamed zum Medizinproduktberater. Außer wöchentlichen Meetings, in denen alle Mitarbeiter regelmäßig geschult werden, stehen Inhouse-Schulungen und Akademie-Schulungen auf dem Stundenplan, deren Kosten vom Unternehmen getragen werden. Die Akademie bietet Forschung, Information und Weiterbildung. Hier arbeiten Wissenschaftler und Therapeuten Hand in Hand.

Zudem setzt Peter Möllene auf besondere Anreize für seine Außendienstmitarbeiter. Entgegen weitverbreiteter Gepflogenheiten, nach denen Verkäufer im Außendienst häufig ausschließlich erfolgs- und leistungsorientiert bezahlt werden, erhalten diese bei wegamed nicht nur eine umsatzabhängige Provision, sondern auch ein Fixum. Damit bleibt zwar das Prinzip „wer mehr leistet, verdient auch mehr“ erhalten, aber das Fixum gibt den Mitarbeitern auch Sicherheit, die notwendig ist, um gute Arbeit leisten zu können, indem man sich insbesondere auch um die Belange der Kunden kümmern kann und nicht nur den reinen Verkauf vor Augen hat. Also einerseits Ansporn der Mitarbeiter, selbst den Verdienst steuern zu können, indem das Einkommen nach oben offen ist und andererseits die Möglichkeit, durch das Fixum zusammen mit den laufenden Weiterbil-

dungen Qualitätsstandards im Außendienst einzuführen.

## Personal Management in Zahlen

Vollzeitbeschäftigte: 4  
Teilzeitbeschäftigte: 5  
Freie Mitarbeiter: 2  
Führungskräfte: 2  
Fluktuation Außendienst: 25%  
Fluktuation Innendienst: 0%

Die Mitarbeiter in Vollzeit arbeiten bei wegamed in den Bereichen Service, Akademie und Geschäftsführung. Die Teilzeitmitarbeiter sind im Lager und im Vertrieb tätig und die freien Mitarbeiter sind in den Bereichen EDV und als Sicherheitsbeauftragte im Einsatz.

## Qualifikation der Führungskräfte

Die beiden Führungskräfte im Hause wegamed sind in der Geschäftsleitung bzw. Assistenz der Geschäftsleitung. Peter Möllene ist Mediziner mit 20 jähriger Vertriebserfahrung, seine „rechte Hand“ Holger Thissen hat eine kaufmännische Ausbildung und betreut mittelbar den Verkaufsleiter in der Fitnessbranche, so dass sich die beiden gut in ihrer Qualifikation ergänzen. Personalverantwortung hat bei wegamed Holger Thissen. Er ist zudem Ausbildungsleiter und neben der Assistenz der Geschäftsleitung auch für den Einkauf verantwortlich.

## Das Unternehmen

wegamed gmbh mit Sitz in Essen ist in der Fitnessbranche besser bekannt unter dem Produktnamen profit bodyscan, eine Methode zur Trainingsbetreuung, basierend auf einer Ganzkörperfunktionsmessung. Mit über 25-jähriger Erfahrung vertreibt und entwickelt wegamed ganzheitliche Diagnose- und Therapiegeräte für Elektrodiagnostik und -therapie, Lasertherapie, Regulationsdiagnose, Vakuummassage, Magnetfeldtherapie, Bioresonanz, Elektro- und Laserakupunktur. Entsprechend anspruchsvoll und interessant sind auch die Arbeitsplätze des kleinen, aber auserlesenen Teams.

Anja Wolf, Vertriebsleiterin Fitness Deutschland und Österreich,  
zum Thema Personal Management bei POLAR Deutschland

# Zielzone Produkt und Philosophie

## Wie rekrutiert POLAR neue Mitarbeiter ?

Die Suche erfolgt bei Polar zweigleisig. Einmal über die eigene Homepage, weil Interessenten, die sich hier bewegen, sicher bereits eine Affinität zu unserem Produkt und zu unserer Philosophie besitzen. Zum anderen über die Empfehlungen des eigenen Personals, von Menschen, die sich bereits in unserem Umfeld wohlfühlen. Beide Methoden sind in etwa „gleichgewichtig“. Blindbewerbungen lohnen sich aber ebenfalls, da wir gern Bewerbungen interessanter Kandidaten „behalten“, um bei Neubesetzung darauf zurückzukommen.

## Welche Kriterien sind entscheidend für die Einstellung von Bewerbern?

Fachliche Kompetenz/Eignung ist sozusagen die „Minimalvoraussetzung“. Für viele Positionen ist ein sporttheoretischer und sportpraktischer Hintergrund notwendig. Was jedoch über die fachliche Kompetenz hinaus entscheidend ist, sind Kriterien wie Affinität zum Produkt und zur POLAR Philosophie, das Commitment, die Bereitschaft Verantwortung für seinen Bereich zu übernehmen, Charaktereigenschaften wie Authentizität und Begeisterungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Eigenmotivation, Eigenorganisation und insbesondere Teamfähigkeit. Wir suchen Mitarbeiter, „die ins Team passen“.

## Was würden Sie Bewerbern raten?

Begeisterungsfähigkeit für die POLAR Vision, um diese glaubwürdig im Markt verankern zu können. Den Menschen dabei zu helfen, ihren Körper zu verstehen, um so ihre Fitness-Ziele zu erreichen, Leistungen im Spitzensport zu verbessern und ein gesünderes Leben zu führen. POLAR bietet die umfangreichste Produktpalette der Branche. Vom sportlichen Einsteiger bis zum Spitzensportler findet bei uns jeder seinen idealen Begleiter für den Weg zum Erfolg.

Bei POLAR sagen wir „Every body tells a sto-

ry“. Indem wir den Menschen dabei helfen, auf ihren Körper zu hören und die Geschichte, die er erzählt, zu verstehen, helfen wir ihnen, ihre Fitness zu verbessern und ihre Gesundheit zu erhalten. Bei POLAR zu arbeiten bedeutet, den Menschen zu helfen, Ihre eigene Geschichte zum Erfolg zu machen.

## Aus welchen Branchen kommen POLAR-Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen ?

Branchen und „Vorgeschichten“ sind unterschiedlich und vielfältig. Häufig haben die Mitarbeiter einen sportlichen Hintergrund – privat und/oder beruflich. In einer Gemeinsamkeit treffen sich alle: In der Affinität zum Produkt und zur POLAR Philosophie. Die steht für Innovation, Dynamik und Erfolg. Menschen, die bei POLAR arbeiten, sind flexibel, kompetent, engagiert, offen für neue Ideen und unterschiedliche Blickwinkel.

## Trägt POLAR die Kosten für Weiterbildungen und gibt es Inhouse-Schulungen?

Weiterbildungen werden auf die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters hin abgestimmt. In Einzelgesprächen wird der Bedarf und Wunsch an Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen eruiert und festgelegt. Weiterbildungsmaßnahmen gehören zur Personalentwicklung selbstverständlich dazu. Inhouse-Schulungen mit wechselnden Themen zur Weiterentwicklung der fachlichen oder sozialen Kompetenz sind durchaus üblich. Inhaltlich/fachliche Schulungen auf neue POLAR Produkte und Innovationen werden häufig gemeinsam mit der finnischen Muttergesellschaft durchgeführt, die über ein eigenes Ausbildungszentrum verfügt.

## Welche Bedeutung hat die soziale Kompetenz der Mitarbeiter für den unternehmerischen Erfolg?

In jedem unserer Außenauftritte betonen wir

das „POLAR Team“ und den „TEAM Gedanken“, der hinter unserer Philosophie steht. Diese Philosophie pflegen wir sehr stark, so dass Teamfähigkeit und Eingliederung in das Team zentrale Kriterien bei den Einstellungen sind. Wellness, Fitness, Lebensfreude und Lebensqualität sind nicht nur Schlagworte unter deren Banner wir unsere Produkte verkaufen. Und der „Teamgeist“ spielt nicht nur bei gemeinsamen sportlichen Aktivitäten eine Rolle, sondern prägt unser unternehmerisches Handeln und unseren Auftritt am Markt mit.

## Wie viele Mitarbeiter sind bei POLAR beschäftigt und wie hoch ist die Mitarbeiterfluktuation?

Insgesamt ca. 100 Mitarbeiter und der weitest große Teil davon in Festanstellung in den Bereichen Technik und Kundendienst, Verkauf Innen- und Außendienst, Marketing/PR, Event und Schulungen und Verwaltung. Im Ausbildungs- und Eventbereich arbeiten wir zusätzlich mit freiberuflichen Mitarbeitern z.B. POLAR Masterguides für die von POLAR durchgeführten Trainerausbildungen und OwnZone Guide Workshops. Die Fluktuationsrate ist bei POLAR sehr gering – im deutlich einstelligen Bereich.

## Hat POLAR ein Belohnungssystem?

Wie in Vertriebsgesellschaften üblich existieren positionsabhängig monetäre Belohnungssysteme.

## Aus welchen Branchen kommen die Führungskräfte und gibt es einen Personalverantwortlichen?

Führungskräfte kommen vorwiegend aus den eigenen Reihen. Kennzeichen für POLAR sind flache Hierarchiestrukturen, was dazu führt, dass der Verantwortungsbereich eines Einzelnen u.U. sehr weitreichend ist. Personalentscheidungen werden bei POLAR auf Geschäftsführungsebene getroffen. Die jeweiligen Bereichsverantwortlichen haben entscheidenden Anteil an den Entscheidungen zur Einstellung und geben die einstellungsweisenden Empfehlungen.

## Das Unternehmen

1975 gründete Professor Seppo Säynäjängas eine Firma zur Entwicklung, Herstellung und Marketing von kabellosen Herzfrequenz-Messgeräten für Profisportler. Sein Ziel: Die Technik der kabellosen Herzfrequenz-Messung für den professionellen Ausdauersport zu etablieren und weiterzuentwickeln. Heute ist POLAR führend in dem Bereich der Herzfrequenz-Messung. Rad-, Lauf- und Fitnesscomputer für Top-Athleten bis hin zu Breitensportlern.



# „Soziale Kompetenz ist entscheidend“

Olaf Steinert, Human Resources Director von Fitness First  
im Gespräch mit Anita Knöller zum Thema Personal-Management.

## Wie rekrutiert Fitness First Deutschland neue Mitarbeiter?

In erster Linie über unsere eigene Homepage sowie über eine Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit. Wichtig sind uns aber auch die internen Stellenausschreibungen, um Mitarbeitern die Chance zu bieten, sich innerhalb des Unternehmens weiter zu entwickeln. Vereinzelt rekrutieren wir auch über Zeitungsanzeigen sowie über Kooperationen mit Fachhochschulen bei Tätigkeiten, die eine höhere Qualifikation erfordern.

## Nach welchen Kriterien suchen Sie sich Ihre Mitarbeiter aus?

Selbstverständlich nach fachlicher und, wo gefordert, vertrieblicher Kompetenz. Ebenso wichtig sind aber eine solide, zweckorientierte Ausbildung, Affinität zu unserem Produkt, eine hohe soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Motivation und Begeisterungsfähigkeit.

## Mit welchen Mitarbeitern haben Sie die besten Erfahrungen?

Mit Menschen, die wissen, was auf sie zukommt. Natürlich ist Fitness First ein Lifestyle Unternehmen, das Fitness mit Spaß verbindet. Aber als Marktführer erwarten wir von unseren Mitarbeitern natürlich auch Einsatz und Professionalität.

## Aus welchen Branchen kommen Ihre Mitarbeiter?

Viele kommen aus dem Fitnessbereich, sind also Sportwissenschaftler, Trainer oder auch Sportökonom. Aber auch aus sehr kundenorientierten Bereichen wie Hotellerie, Gastronomie und Einzelhandel kommen vermehrt gute Mitarbeiter. Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine gut abgestimmte Mischung aus Fitness-Knowhow und dem Wissen und den Fertigkeiten aus anderen Branchen durchaus der Schlüssel zu einem sehr erfolgreichen Team sein kann.

## Welche Zusatzqualifikationen haben Ihre Mitarbeiter im Laufe der Tätigkeit in Ihrem Unternehmen erworben?

Unsere Mitarbeiter erhalten regelmäßige Produkt-Schulungen zu den Themen Fitness, Wellness, Ernährung sowie Service-Schulungen und auch Schulungen im administrativen Bereich. Für unsere künftigen Führungs-

kräfte haben wir intern das hauseigene Programm FLP (Future Leader Program). Neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen vermitteln wir hier in längeren Einheiten Grundwissen in Marketing, PR, Retail, aber auch Mitarbeiterführung und so weiter.

## Wie schätzen Sie die soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter für den unternehmerischen Erfolg ein?

Unsere Branche ist ein „personal business“ – wir arbeiten für und mit Menschen. Soziale Kompetenz ist darum nicht „wichtig“, sondern entscheidend für den Erfolg von Fitness First in Deutschland. Das gilt nicht nur für die Mitarbeiter mit direktem „Kundenkontakt“, sondern für jede Position, vom Empfangsmitarbeiter, Trainer oder Haustechniker im Club, dem Customer Service, der Personalabteilung oder dem Marketing im Service Center bis hin zur Geschäftsführung.

## Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?

1.200 Mitarbeiter in Vollzeit in den Bereichen Service Center, Clubmanagement, Personal Trainer & Fitness Manager (PTFM) sowie Floortrainer, Empfang, Customer Service, Vertrieb/Verkauf, Haustechnik etc. 1.000 Mitarbeiter in Teilzeit in den Bereichen Service Center, alle Clubfunktionen inkl. PT, Group Fitness, Floortrainer und über 2.000 als freie Mitarbeiter in den Bereichen PT, Group Fitness, Floortrainer, Empfang, Verkauf / Promotion, Service Center.

## Wie viele Führungskräfte gibt es in welchen Aufgabenbereichen?

Wir haben über 150 Führungskräfte, natürlich inkl. unseren Clubmanagern. Über interne Kommunikation und Schulungen stellen wir ein gemeinsames Führungsverständnis von den Clubmanagern, über Regionalmanager bis zu den Bereichsleitern und der Geschäftsführung sicher. Spezifische Qualifikation in besonderen Disziplinen wie Marketing, PR, Finance oder IT sind dabei selbstverständlich. Aufgabenbereiche sind je nach Einsatzort und Verantwortungsbereich verschieden, aber es gibt klare Mitarbeiter- und Ergebnis-Verantwortung über alle Ebenen und klare Leitlinien.

## Woher kommen die Führungskräfte?

Im Vordergrund steht bei Fitness First die



So sollen Fitness First-Mitarbeiter sein:  
teamfähig, kommunikationsstark, motiviert  
und begeisterungsfähig  
Foto: Fitness First

Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter. Andererseits werden wir bei Bedarf auch gezielt Kompetenz von außen holen. Durch diese Vorgehensweise haben wir in Schlüsselpositionen eine sehr gute Mischung aus „alten Hasen“ und „frischem Wind“.

## Gibt es ein Belohnungssystem?

Ja, unser Belohnungssystem ist leistungs- und erfolgsorientiert.

## Wie sieht bei Fitness First die Funktion des Personalverantwortlichen aus?

Der Human Resources-Director sorgt im Wesentlichen für die Sicherstellung einer einheitlichen und zielorientierten Personalpolitik bei Fitness First Deutschland. Zusätzlich gibt es eine interne Stelle für Anregungen, Ideen, Kritik, die Einhaltung der Leitlinien für eine professionelle, faire und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre sowie die Sicherstellung einer zielorientierten Kommunikation mit den Mitarbeitern und dem regelmäßigen Dialog zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern.

## Das Unternehmen

Die Fitnesskette Fitness First ist der weltweit größte in Privatbesitz befindliche Betreiber von Fitness Clubs mit über 540 Anlagen in 24 Ländern und mehr als 1,5 Millionen Mitgliedern. Seit 1998 gehört die damalige Fitness Company Freizeitanlagen GmbH zur britischen Fitnesskette. In Deutschland betreibt Fitness First Germany GmbH über 100 Clubs in rund 50 Städten mit über 280.000 Mitgliedern. Die Clubs sind unterteilt in die Kategorien Lifestyle Clubs, Ladies Clubs, Platinum Clubs und Black Label Clubs.

# „Unsere Mitarbeiter sind der Garant des Erfolges!“



Rund 50 In-House-Schulungen pro Jahr bietet WOF an – zum Teil mit externen Experten wie Andreas Bredenkamp

## Regina Maltzahn über Berufschancen bei der regionalen Studio-Kette World of Fitness

ten, der Betriebswirtschaftslehre, der Sportwissenschaft, ein Studium an der Berufsakademie bzw. eine kaufmännische Ausbildung oder Lizenzen im sportlichen Bereich. Während der Tätigkeit bei WOF durchlaufen die Mitarbeiter Coachings on the Job, Trainings für Managementfähigkeiten wie Eigenorganisation, das Führen von Mitarbeitergesprächen oder erhalten aufbauende Lizenzen im sportlichen Bereich und vieles mehr.

Zur Förderung der persönlichen Entwicklung und Weiterbildung aller Mitarbeiter bietet WOF rund 50 Inhouse-Schulungen pro Jahr an vom Coaching bis hin zu Seminaren aus allen Fachgebieten. Die Kosten für externe Seminare und Weiterbildungen werden teilweise vollständig oder anteilig übernommen.

### Personalmanagement- und Führungskräfteentwicklung

In den Fitness- und Wellnessanlagen von WOF sind insgesamt rund 350 Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 30% in Vollzeit in Bereichen mit leitender Funktion, ca. 40% in Teilzeit als Trainer (Gerätebereich), in der Kinderbetreuung und im Service und ca. 30% als freie Mitarbeiter/Aushilfen als Trainer (Kurs- und Gerätebereich) und im Service. Von entscheidender Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg ist dabei die soziale Kompetenz wie Teamfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, wobei sich diese wenig bis gar nicht schulen lässt, also bereits vorliegen muss.

### Die Führungsmannschaft von WOF

Die Aufgabenbereiche für die 28 Führungskräfte bei WOF staffeln sich in: Geschäftsführung, operative Leitung, Vertriebsleitung, sportliche Leitung, Öffentlichkeitsarbeit und administrative Leitung aus der Zentrale sowie jeweils die Leitung der Anlagen. Dabei ist die zweite Führungsebene mit den Bereichsleitern der Anlagen noch nicht eingerechnet. Als fachliche Voraussetzungen bringen die Führungskräfte entweder ein abgeschlossenes Studium, ein

Volontariat oder eine Berufsausbildung mit. Bei WOF gibt es jeweils einen personalverantwortlichen Mitarbeiter für Personalwesen/Personalentwicklung und Personalbuchhaltung sowie zwei Verantwortliche für den sportlichen Bereich. Überwiegend kommen die Führungskräfte bei WOF aus den eigenen Reihen und wurden durch Zusatzqualifikationen gezielt aufgebaut. Aber auch neue Mitarbeiter aus anderen Unternehmen der Fitnessbranche haben die Möglichkeit, zur Führungskraft bei WOF aufzusteigen. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter beträgt 2-3 Jahre, wobei die aktuelle Führungsmannschaft überwiegend deutlich länger im Unternehmen ist.

### Belohnungs- und Positionssysteme schaffen Anreize

Bei WOF wird mit verschiedenen Belohnungssystemen und Anreizen im Personalmanagement gearbeitet, um flexibel die Unternehmensziele langfristig und nachhaltig steuern zu können, wie z. B. mit dem Bonus-Malus-System, mit Provisionssystemen und mit Beförderungsmustern.

### Der Spaßfaktor darf bei der Arbeit nicht zu kurz kommen

Da die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitswelt immer fließender werden, steht bei allen WOF Anlagen eine angenehme Atmosphäre und die Freude an der Arbeit für die Mitarbeiter im Vordergrund. Ein Anliegen eines Mitarbeiters, ob beruflich oder privat, wird immer wichtig genommen. Zudem erhalten bei WOF Mitarbeiter die Möglichkeit zu Mit-Unternehmern zu werden.

### Das Unternehmen

Es begann 1988 mit der Eröffnung der ersten Fitnessanlage auf einer Fläche von 550 qm in Aachen. Heute gibt es WOF - World of Fitness - 17 x in Deutschland in den Städten Aachen, Würselen, Uebach, Giessen, Offenbach, Viersen, Heinsberg, Rheine, Wesel und Mühlheim am Main als Franchise- oder Filialbetrieb. Rund 350 Mitarbeiter betreuen die Mitglieder in den Fitness- und Wellnessanlagen mit bis zu 4.000 qm Trainings- und Entspannungsflächen. Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital, sie sind der Garant unseres Erfolgs, so Regina Maltzahn, zuständig für die Personalentwicklung bei WOF.

### Für junge Menschen eine Chance zur beruflichen Karriere

Zur Suche nach neuen Mitarbeitern nutzt WOF entsprechende Jobportale im Internet, die eigene Homepage, aber auch lokale Print-Anzeigen. Wichtige Kriterien für Mitarbeiter sind in erster Linie soziale und emotionale Intelligenz, die Begeisterung für Menschen und das Produkt, Talent, ein hohes Maß an Initiative und Ehrgeiz sowie Fachkompetenz für den zu besetzenden Bereich.

Dabei bietet WOF auch Ausbildungen in ausbaufähigen Berufen. Gesucht sind Auszubildende als Sport- und Fitnesskaufmann/-frau, Studierende als Bachelor of Arts in Fitnessökonomie in Zusammenarbeit mit der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement oder als Sport- und Gesundheitstrainer/in in Zusammenarbeit mit dem IST-Studieninstitut.

### Die besten Mitarbeiter kommen aus dem eigenen Unternehmen

Und so hat WOF auch die besten Erfahrungen mit Mitarbeitern, die nach ihrer Ausbildung mit mehr Perspektiven auf einen Aufstieg durchstarten wollen. Ebenfalls gute Erfahrungen bestehen mit Mitarbeiterinnen ab Mitte 30, die nach einer Kinderpause wieder einsteigen. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter kommt bei WOF aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe oder aus anderen Dienstleistungsbetrieben bzw. von anderen Anbietern aus der Fitnessbranche und ist somit dienstleistungsorientiert.

### Auf eine gute Qualifikation wird viel Wert gelegt

Viele Mitarbeiter haben ein abgeschlossenes Studium, z. B. in Rechtswissenschaft-

# Führungskräfte *im Fitnessmarkt: Wohne*



**Anja Wolf (POLAR):**  
*„Werden Sie Menschenkenner, um ein Team optimal zu führen!“*

Anja Wolf ist Diplom-Kauffrau mit Schwerpunkt Marketing und Handel. Sechs Jahre nach Ihrem Studium der Betriebswirtschaft mit Zusatzfach Sportwissenschaften an der Georg-August-Universität in Göttingen absolvierte sie zusätzlich eine Vollzeitausbildung zur Fitness-Managerin.

## Beruflicher Werdegang

Von 1993 bis 1995 war Anja Wolf als Projektleiterin bei der Markt- und Sozialforschung LINK + Partner in Frankfurt am Main tätig. Danach war sie knapp drei Jahre als Managerin und Senior Managerin für Marketing & Sales bei der Marketing-Beratung A.C. Nielsen GmbH in Frankfurt und Hamburg und anschließend als Leiterin Marketing und Vertriebscontrolling im Fast Moving Consumer Goodsbereich bei Feinkost Carl Kühne KG in Hamburg beschäftigt.

Nach ihrer Vollzeitausbildung an der Professional School of Aerobics and Fitness, Meridian Academy in Hamburg zur Fitness-Managerin wechselte Anja Wolf zu Polar Elektro GmbH Deutschland in Büttelborn und war dort von Juni bis September 2001 freiberuflich im Ausbildungsbereich, danach bis Juni 2003 als Verkaufsleiterin für den Bereich Studios tätig. Heute ist Anja Wolf Vertriebsleiterin Fitness Deutschland und Österreich bei Polar.

## Zusatzqualifikationen und berufliche Ziele

Die Liste der Zusatzqualifikationen ist bei Anja Wolf sehr lang, was beweist, dass sich lebenslanges Lernen für die berufliche Weiterentwicklung und eine Karriere als Führungskraft lohnt. Im Laufe ihrer beruflichen Karriere hat sich Anja Wolf in folgenden Bereichen fortgebildet: Rhetorik & Kommunikation, Präsentation (stechniken), Personalführung, Vertriebscontrolling, Akquise & Verkauf, Ausbildung Medizinische Trainingstherapie, verschiedene Zusatzausbildungen im Bereich Group Fitness und eine Weiterbildung zum Certified POLAR OwnZone und POLAR Masterguide.

## Anja Wolf zu ihren Zukunftsplänen:

*„Ich möchte in meiner Position weiterhin gestalterisch und marktpregend tätig sein.“*

## Empfehlung von Anja Wolf an Nachwuchsführungskräfte

*Führung heißt die Mitglieder (s)eines Teams so „in Position“ zu bringen, damit sie als Experten mit ihren eigenen Stärken gut und gern zusammenarbeiten. Wenn jeder sein Potential einbringt und ausschöpft, ist das Leistungsvermögen eines gesamten Teams viel größer einzuschätzen, als die Summe der Experten-Einzelleistungen. Werden Sie Menschenkenner, um ein Team optimal zu führen!*



**Regina Maltzahn (World of Fitness):** Mut für Neues, ist die Empfehlung an Nachwuchsführungskräfte

Nach einer medizinischen Grundausbildung war Regina Maltzahn auf der Akademie für Publizistik, Volontärin und dann Sportredakteurin des Axel Springer Verlags. Als Zusatzqualifikationen absolvierte sie eine NLP-Ausbildung, besuchte verschiedene Seminare für Führungs-

kräfte und Management und erwarb im sportlichen Bereich viele Lizenzen im Gruppenfitness und auch spezielle Lizenzen wie z. B. im Schwimm-training.

## Berufliche Werdegang

Dieser gestaltete sich sehr abwechslungsreich und attraktiv. Zunächst war sie 11 Jahre als Redakteurin für den Axel-Springer-Verlag tätig. Außerdem leitete sie Ausbildungen im Bereich Gruppenfitness für den DFAV, den Deutschen Turnerbund, für verschiedene Landessportbünde, für die Meridian Academy und andere Anbieter. Regina Maltzahn war 10 Jahre selbstständig, als Beraterin und freie Mitarbeiterin an Projekten unter anderem für Theraband, adidas und Securvita beteiligt, hatte ein eigenes Fitnessstudio und hatte die Bereichsleitung einer großen Fitness- und Wellnessanlage und die Leitung einer Anlage von MeridianSpa inne. Insgesamt war Regina Maltzahn fünf Jahre für MeridianSpa und die Meridian Academy u. a. im Produktmanagement tätig. Heute ist Regina Maltzahn Leiterin des Gruppenfitness-Bereiches bei World of Fitness und für die Personalentwicklung und die Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

## Nachwuchsförderung als berufliches Ziel

Ihre beruflichen Ziele sind die weitere Verbesserung des Qualitätsmanagements innerhalb des Unternehmens auch durch gezielte Nachwuchsförderung und die Konzentration auf die Personalentwicklung und das Seminarwesen. Darauf aufbauend folgt die Expansion des Unternehmens.

## Empfehlungen von Regina Maltzahn an Nachwuchsführungskräfte

*Wichtige Eigenschaften für den beruflichen Erfolg sind für Regina Maltzahn, fest entschlossen an den Erfolg zu glauben und nie die Gewissheit zu verlieren, dass es für alles eine Lösung gibt. Außerdem starken Teamgeist pflegen, vor allem in schwierigen Phasen und nicht aufgeben! Bei Niederlagen nie das Ganze aus den Augen verlieren und vor allem Mut zu Neuem zu haben und mit Leidenschaft und Begeisterung hinter dem Produkt stehen.*

# Woher sie kommen – Was sie mitbringen



**Wolfgang Klauke, Fitness First Germany:** „Haben Sie Freude an dem, was Sie tun!“

Wolfgang Klauke hat Germanistik, Mediävistik und Psychologie studiert mit Abschluss Magister Artium, M.A. Nach dem Studium folgten Praktika bei Zeitungen und ein PR-Volontariat.

## Beruflicher Werdegang

Knapp drei Jahre war Wolfgang Klauke in einer Kommunikationsagentur mit Kunden aus den Bereichen Food & Beverage, Dienstleistung, Finanzwesen und IT – zuerst als Volontär, später als Berater tätig. Anschließend folgte eine rund 5-jährige Tätigkeit als Pressesprecher im Event-Bereich unter anderem für die Dinnershow-Events „Eckart Witzigmann Palazzo“, „Witzigmann & Roncalli Bajazzo“, das Zirkus-Event „André Hellers AFRIKA! AFRIKA!“, den „Münchner Sommernachtstraum“ und andere Events.

## Aufgabenbereich und berufliche Ziele

Heute ist er Pressesprecher sowie Leiter Kommunikation intern/extern bei Fitness First Germany und strebt als nächstes eine Trainerqualifikation über die Personal Trainer Academy von Fitness First an, um sich branchenspezifisch fortzubilden. Als berufliches Ziel nennt Wolfgang Klauke die Markt- und Meinungsführerschaft von Fitness First in Deutschland auszubauen.

## Seine Empfehlung an Nachwuchsführungskräfte

„Bleiben Sie Sie selbst, beweisen Sie Mut und haben Sie Freude an dem, was Sie tun!“



**René Behr (Holmes Place):** „Durchhaltevermögen und gutes Networking sind das A und O in der Branche.“

René Behr ist bereits seit vielen Jahren als Führungskraft in der Fitnessbranche tätig. Studiert hat er Medizin und Betriebswirtschaftslehre und zu seinen akademischen Abschlüssen absolvierte er Arbeitsrecht Europa, Controlling und AEVO als Zusatzqualifikationen.

## Beruflicher Werdegang

Von 1999 bis 2001 war René Behr Leiter der Projektentwicklung und Personalentwicklung bei MeridianSpa. Danach bis 2006 Director Human Resources Europe und Prokurist bei ELIXIA Europe. Und seit 2006 bis heute ist René Behr als Human Resources Manager Europe bei Holmes Place Europe für die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Ungarn, Polen und Tschechien verantwortlich und ist außerdem Geschäftsführer.

## Aufgabenbereich und Funktion

Zu seinen Aufgabenbereichen bei Holmes Place Europe gehören neben der Einstellung von Mitarbeitern vor allen Dingen auch die Bereiche Fort- und Weiterbildung des Personals und insbesondere auch die Betreuung der Nachwuchsführungskräfte, um die hohe Qualität in der Mitgliederbetreuung bei Holmes Place zu gewährleisten.

## Seine Empfehlung an Nachwuchsführungskräfte

René Behr empfiehlt Nachwuchsführungskräften, Durchhaltevermögen zu zeigen, nicht aufzugeben, wenn der Weg mal steinig ist und immer das Ziel vor Augen haben. Außerdem ist ein gutes Netzwerk das A und O für die Karriere.