

Die häufigsten Verhinderer von Exzellenz im Einarbeitungsprozess

Mein Vorwort für Sie.

Ich freue mich darüber, dass Sie mich bzw. meine Webseite *Exzellente-Einarbeitung.de* gefunden haben. Die Exzellenz im Einarbeitungsprozess liegt mir sehr am Herzen. Wenn ich in Unternehmen komme und sehe, wie die Einarbeitung in der Praxis läuft, entstehen nicht selten Ideen, wie es für alle Beteiligten besser laufen könnte. Sei es für den Einarbeiter, aus Sicht des neuen Mitarbeiters oder für die Firma als Ganzes.

Ich sage es Ihnen ganz direkt: Selbstzufriedenheit kann eine Ursache sein, sich nicht weiterzuentwickeln. Wenn Sie bei sich auf das Thema Einarbeitung blicken, sagen Sie vielleicht, dass alles schon soweit gut läuft. Also warum etwas verändern? Potenziale zu erkennen ist nur aus einer offenen und zugleich kritischen Haltung heraus möglich. Dabei sollten wir die vermeintlichen „Kleinigkeiten“ nicht unterschätzen. Monatliche Sparraten wachsen zum Beispiel über die Zeit zu größeren Geldsummen heran, eine minimale Kursänderung kann ein Schiff zu einem ganz anderen Ort führen. Auch können die „kleinen Dinge“ enorme Störungen hervorrufen. Denken wir einmal an eine winzige Mücke, die uns den nächtlichen Schlaf raubt oder an ein defektes Kleinteil, das eine noch so große Maschine zum Stillstand bringen kann. Ganz real: die Hauptursache des Space Shuttle-Unglücks in den 80er-Jahren war ein fehlerhafter Dichtungsring.

Um mit seinem Einarbeitungsprozess auf ein exzellentes Leistungslevel zu kommen, braucht es eben genau diesen Blick auf die „Einzelteile“. Nur dann erkennen wir die Handlungsfelder und können gezielt optimieren bzw. integrieren. Und die Summe der einzelnen Verbesserungen wirkt dann wie ein Effizienz-Hebel, der uns zu besseren, ja sogar zu exzellenten Ergebnissen führt.

Auf den nachfolgenden Seiten habe ich eine Geschichte für Sie. Eine Geschichte, die vom Leben inspiriert und aus der Praxis entsprungen ist. Es geht dabei um Manfred und Karl. Karl ist ein neuer Mitarbeiter, der einen aus meiner Sicht nicht ganz untypischen Einarbeitungsprozess erlebt. Und um Manfred, der erfahrene Kollege mit viel Fachwissen, der den Neuen an die Hand nimmt. Vielleicht kommen Ihnen beim Lesen ähnliche Situationen aus Ihrem eigenen Erleben in den Sinn. Möglicherweise ist es nur ein kleiner Impuls, den Sie als Anregung mitnehmen. Und ja, es könnte sein, dass Sie beim Lesen „nur“ feststellen, dass Sie alles richtig machen und sich bestätigt fühlen – dann freue ich mich für Sie und mit Ihnen. Allerdings möchte anmerken, dass dieses Dokument nur einen Teil des Einarbeitungsprozesses in den Fokus rückt und ich mich hier lediglich auf die klassischen „Verhinderer“ beziehe. Es gibt außer diesen noch weitere Potenziale, die es ebenfalls zu heben gilt.

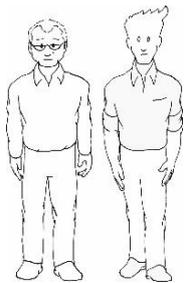
Bitte nehmen Sie sich nun ein paar Minuten Ihrer Zeit. Folgen Sie der Geschichte von Karl und Manfred und finden Sie dabei heraus, was Sie davon verwenden können. Für die Schnellleser unter Ihnen, die die Informationen kompakter wünschen, habe ich die Quintessenz des Reports auf den Seiten 6 bis 8 dargestellt.

Mit herzlichen Grüßen,
Ihre



Die häufigsten Verhinderer von Exzellenz im Einarbeitungsprozess

Eine Geschichte, wie sie das wahre Leben schrieb...



Das sind Manfred und Karl.

Es war einmal ...

Darf ich vorstellen? Das sind Manfred und Karl. Manfred ist langjähriger Mitarbeiter der Firma und kennt sich in allem gut aus. Er ist der Experte im Fachbereich und weiß genau, wie der Hase läuft. Wenn es um die Einarbeitung neuer Kollegen geht, wird Manfred oft gefragt, ob er das übernehmen kann. Nicht immer passt das gerade vom Arbeitsaufkommen, aber Manfred macht das gern. Er teilt sein Wissen auch aus Überzeugung, denn ihm ist klar, dass der Nachwuchs wichtig ist.

So auch in diesen Tagen, als wieder neue Mitarbeiter ins Unternehmen kommen. Einer davon wird auch im Fachbereich von Manfred arbeiten. Er heißt Karl und ist 27 Jahre alt. Karl hat vorher schon im Kundenservice gearbeitet, damit hat er schon eine Einstiegsvoraussetzung erfüllt: Erfahrung im telefonischen Kundenkontakt. Die Arbeit beim vorherigen Arbeitgeber hat ihm viel Spaß gemacht, aber aus privaten Gründen ist er nach Frankfurt gezogen. Es hat nicht lange gedauert, bis er diese Stelle gefunden hat und dann ging alles ganz schnell. Heute ist sein erster Arbeitstag.

Nimm dir einen Stuhl und setz dich ran ...

In Manfreds Brust schlagen zwei Herzen. Er will sein tägliches Arbeitspensum zumindest einigermaßen schaffen, aber eben auch genügend Zeit für den Neuen haben. Da liegt es nahe, dass er Karl gleich aktiv einbindet und ihn direkt an seine operativen Aufgaben heranführt. Manfred hat viel Telefonkontakt, kann aber jederzeit auf „Nacharbeitung“ gehen, um Karl alles zu erklären. Und Karl kann eine Menge lernen, wenn er danebensitzt. Es kommen viele, sehr unterschiedliche Kundenanliegen bei den beiden an. Da erhält Karl gleich einen guten Überblick, so die Idee von Manfred. Und ja, nach so einem Telefonat haben sie immer viel Gesprächsstoff. Manfred zeigt Karl, wie er das System bedient, die Informationen zum Kundenanliegen findet und was generell zu berücksichtigen ist. Wenn alles besprochen ist, geht es weiter mit dem nächsten Anruf.



Manfred hat sehr viel Wissen.

Karl bekommt Respekt vor der Arbeit, er hat sich das alles nicht so komplex vorgestellt. Es braucht viel Fachwissen, das meiste kann Manfred dem Kunden so „aus dem Stegreif“ mitteilen. Für das Finden der Informationen wird Karl bestimmt mehr Zeit brauchen. Manchmal hat Manfred in Excel-Tabellen nachgesehen oder in einer der vielen Arbeitsanweisungen. Auch war mal etwas relevant, das vor Kurzem per Mail im Fachbereich verteilt wurde. Nach einem langen Tag fragt sich Karl, ob er das alles jemals schaffen wird.



Karl schreibt sich alles auf.

Schreib dir das doch einfach auf ...

Manfred wird langsam ungeduldig, er hatte sich mehr von Karl erwartet. So eine Einarbeitung ist zeitaufwendig und er will in seinem Team nicht komplett ausfallen. Manfred ist viel am Erklären, doch Karl kann sich des Öfteren nicht mehr genau daran erinnern. Nicht nur einmal sind sie durch die Arbeitsanweisungen gegangen, in denen doch eigentlich alles zu finden ist. Manfred wundert sich ein bisschen – Karl ist doch noch jung und kennt die Arbeit am Telefon. Das hätte viel schneller gehen können. Natürlich gibt es zwischendrin immer Fälle im Berufsalltag, die etwas anders gelagert sind und manchmal gibt es auch Besonderheiten, die Karl noch nicht mitbekommen haben kann. Aber trotzdem.

Manfred rät Karl, sich mehr Notizen zu den Telefonaten und den Dingen zu machen, die besprochen werden. Vielleicht hilft das, zügiger voranzukommen. Bei Manfred ist es so – wenn er sich etwas aufschreibt, kann er sich das sehr gut merken. Er braucht die Notizen dann eigentlich gar nicht mehr, weil er durch das Schreiben alles abspeichert. Vielleicht hilft das ja auch dem Karl.

Lass uns mal eine Pause machen ...

Die Einarbeitung ist in letzter Zeit sehr anstrengend – für Karl und für Manfred. Karl hat kaum Erfolgserlebnisse. Er zweifelt mit der Zeit immer mehr an sich, fängt an, sich irgendwie unwohl zu fühlen. Das alles kratzt offen gesagt auch an seinem Selbstbewusstsein. Ist er denn wirklich so begriffsstutzig?



Karl zweifelt und fühlt sich unwohl.

Karl ist gefrustet und setzt sich mit seiner Tafel Schokolade in den Pausenraum, die er sich heute früh eingesteckt hat. Noch konnte Karl in der Firma nicht so viele Kontakte knüpfen, so nimmt er an einem der freien Tische Platz. Auch Manfred kommt in den Raum und setzt sich am Nachbartisch zu anderen Kollegen. Scheinbar ist Manfred auch froh, dass er sich von ihm erholen kann. Karl denkt, es wäre so schön, wenn es an einem Tag mal richtig gut laufen könnte. Oder zumindest einigermaßen passabel. Ob er jemals aus diesem Loch herausfinden wird? Aber Karl hat schon einen Plan B. Wenn alle Stricke reißen und es gar nicht funktionieren will, hat er schon andere Firmen im Blick, die gerade Mitarbeiter im Kundenservice suchen. Karl befürchtet inzwischen sogar, dass man ihm in der Probezeit kündigt. Da will er vorbereitet sein.

Alle wollen Karl helfen, auch sein Teamleiter und die anderen Kollegen sind immer bei Fragen behilflich. Aber der berühmte Knoten ist einfach noch nicht geplatzt. In seiner letzten Firma hat so eine Einarbeitung viel kürzer gedauert. Gut, das waren auch andere Voraussetzungen. Da gab es ein Wissensmanagement-Tool, in dem alles schnell zu finden war. Das war eine echte Hilfe. Auch wurde er mit anderen Kollegen gemeinsam ausgebildet, in der Gruppe ging doch alles ein bisschen leichter. Man ist nicht allein und auch die anderen hatten ihre Schwierigkeiten mit Tarifen, Systemen oder Prozessen. Karl kommt seine dortige Ausbilderin Susanne in den Sinn, die konnte richtig gut erklären. Sie hatten viel Zeit, die Dinge auszuprobieren und zu wiederholen. Irgendwie war das damals einfacher, sich reinzufinden. Aber es hilft ja nix, jetzt ist er hier und der Manfred gibt sich ja auch jeden Tag so große Mühe. Vielleicht geht es nach der Pause wieder besser. Vorher geht er aber nochmal all seine Notizen durch. Karl ist es eben auch wichtig, Manfred nicht zu enttäuschen. Und auch, sich selbst nicht länger zu enttäuschen.



Karl erfährt harsche Kritik.

Wir müssen reden ...

Karl schätzt Manfred sehr, umso mehr trifft ihn seine Kritik. Manfred macht deutlich, was ihn an Karl in den letzten Wochen gestört hat und wo er sich mehr von ihm erwartet hat. Auch sagt Manfred, dass er dem Teamleiter melden musste, wie er Karls Leistung in den letzten Wochen einschätzt. Fazit ist auf jeden Fall, dass Karl eine große „Schippe drauflegen“ muss. Manfred gibt Karl auch die Rückmeldung, dass er den Eindruck hat, Karl stünde sich selbst im Weg. Dieses Gefühl hätte er durchaus schon öfter gehabt, könne sich jetzt allerdings nicht mehr an die konkreten Situationen erinnern.

Manfred hat Recht. Karl merkt auch selbst, dass es eigentlich viel besser laufen müsste. Es war gut, dass Manfred dieses Gespräch gesucht hat, auch wenn es nicht einfach ist, das Gesagte zu verdauen. Manfred zeigt auch durchaus Verständnis. Er kann nachempfinden, dass das alles für einen Neuen nicht leicht ist. Er selbst hätte sich vieles auch erst hart erarbeiten müssen.

Es ist Zeit, ins kalte Wasser zu springen ...

Es ist nun eine gewisse Zeit der Einarbeitung vergangen. Durch die Wiederholung von Kundenanliegen hat sich – Gott sei Dank – eine erste Handlungssicherheit eingestellt. Der Umgang mit dem System fällt Karl leichter, auch die verschiedenen Dokumente für die Bearbeitung sind ihm vertrauter geworden. Mittlerweile ist auch ein eigener Schreibtisch für Karl frei geworden, alles ist für den realen Einsatz vorbereitet.

Manfred und Karls Teamleiter sind sich einig: Es ist langsam an der Zeit, dass der Neue selbst das Schwimmen anfängt. Im wahrsten Sinne des Wortes, wie Karl bei seinen ersten Telefonaten feststellt. Manchmal hat er Glück und er kann das Kundenanliegen fachlich gut einschätzen. Immer wieder gibt es aber auch Detailfragen, die ihn aus dem Konzept bringen.



Die erste Zeit „allein“ ist sehr stressig.

Eigentlich dachte er, dass er aufgrund seiner Vorerfahrung im Kundenservice die Situationen am Telefon souveräner meistern kann. Aber es ist leichter gesagt als getan, bei fachlichen Unsicherheiten ruhig und selbstbewusst zu bleiben. Was auch ein bisschen an den Nerven zehrt ist, dass er viel rückfragen oder sich zunächst in Dokumente einlesen muss. Es dauert eben seine Zeit, bis sich Routine einstellen kann. Das haben ihm auch viele Teamkollegen bestätigt. Manche sagen sogar, dass es ein bis zwei Jahre dauern kann, um richtig fit zu sein. Diese Information hat ihn nur bedingt aufgemuntert.

Auch wenn viele Kunden Verständnis haben, dass er neu ist, spiegelt das nicht seinen eigenen Anspruch wider. Nicht selten gibt es Kunden, die mit seiner Leistung als „Vertreter des Unternehmens“ unzufrieden sind. Das kann Karl sogar irgendwie nachvollziehen. Schließlich will der Kunde auch einen guten oder sogar exzellenten Service haben und nicht unbedingt mit einem Anfänger telefonieren. Manchmal hat Karl das Gefühl, dass einzelne Kunden ihr Anliegen später nochmal mit jemand anderen aus dem Team besprechen, um sicherzugehen. Das ist schon sehr demotivierend. Frustrierend sind auch Rückmeldungen vom Teamleiter, wenn Karl mal wieder etwas nicht richtig gemacht hat. Zum Teil wusste Karl gar nicht, dass es für bestimmte Themen eine Arbeitsanweisung oder Prozessbeschreibung gibt. Oder er hat es irgendwann vergessen...

Lieber ein Ende mit Schrecken ...

Zeitsprung. Inzwischen sind einige Monate ins Land gezogen und Karl konnte sich so einigermaßen reinfinden. Es klappte immer besser, mit seinen Aufgaben zurecht zu kommen, doch die alltägliche Anspannung blieb.



mehr bleiben.

Er dachte des Öfteren daran, sich eine neue Arbeit zu suchen. Und so geschah es dann auch. Heute ist Karls letzter Tag und offen gesagt ist er froh darum. Aber er hat sich die Entscheidung nicht leicht gemacht. Er wollte sich auch nicht eingestehen, dass es besser ist, zu gehen. Aber lieber so das Ganze beenden, als sich weiter zu quälen. Karl hat sich in den letzten Monaten verändert, auch persönlich, und das nicht unbedingt zum Guten. Er hat aus Frust sehr viel Süßes gegessen und ein paar Kilos zugenommen. Seine Freunde haben schon gefragt, was mit ihm los ist. Sobald es um das Thema Arbeit ging, hat sich stets sein Blick eingetrübt.

In wenigen Tagen fängt er bei einer anderen Firma an, ebenfalls im Kundenservice. Wie es dort wohl laufen wird? Er ist gespannt. Aber manchmal hat er auch die Befürchtung, dass sich diese Geschichte wiederholt.

Und Manfred? Er hat schon befürchtet, dass Karl irgendwann gehen wird. Als er davon erfuhr, hat er etwas resigniert geschnauft. Denn er weiß, dass der nächste neue Kollege schon vor der Tür steht und seine Arbeit als Einarbeiter wieder von vorne anfängt...

**Und, wie viele Exzellenz-Verhinderer
haben Sie entdeckt?**

**Welche Erkenntnisse sind für Sie
von Relevanz?**

Die Top 5 der Exzellenz-Verhinderer im Einarbeitungsprozess

Aus der zuvor dargestellten Praxissituation lassen sich viele Optimierungsansätze ableiten. Nachfolgenden finden Sie die Top 5 Exzellenz-Verhinderer, die so oder ähnlich auch schon in unseren Kundenprojekten identifiziert und neutralisiert wurden.



Exzellenz-Verhinderer # 1 **Es wird zu viel auf einmal vermittelt.**

Problem:

Ein Einarbeiter hat sich seine Kompetenzen meist über Jahre hinweg angeeignet. Wird nun dieses Fachwissen eher spontan und ungeplant bzw. unstrukturiert an einen neuen Kollegen weitergegeben, kann es bei diesem schnell zur Überforderung kommen. Nicht selten werden zu viele Informationen in zu kurzer Zeit transportiert. Das erschwert das Verstehen, Verarbeiten und Wiederabrufen des Vermittelten. Demotivation und entstehende Lernblockaden sind dabei keine seltenen Begleiterscheinungen.

Lösungsansatz:

Um die Gefahr der Überforderung zu vermeiden, braucht es eine festgelegte Reihenfolge bei der Themenvermittlung. Auch sollte die entsprechende Lerntiefe für jeden Lernschritt definiert werden. So können auch sehr komplexe Themen sinnvoll unterteilt werden. Als Handwerkszeug erhält der Einweiser einen Einarbeitungsplan, der diese Anforderungen für die Praxis umsetzbar macht.



Exzellenz-Verhinderer # 2 **Es fehlt der Überblick, um Zusammenhänge zu verstehen.**

Problem:

Wird der neue Mitarbeiter im Praxisumfeld des Einweisers eingearbeitet, so wird häufig direkt das vermittelt, was für die aktuellen Aufgabenstellungen relevant ist. Nicht selten führt das wiederum zu relativ umfangreichen und stark fallbezogenen Erläuterungen. Diese Vorgehensweise ist bei einfachen Tätigkeiten gut umsetzbar, wird bei komplexeren Arbeitsbereichen jedoch zum Problem. Der neue Mitarbeiter erhält sehr viele Einzelinformationen, die ohne Vorwissen und Grundverständnis nur schwer einzuordnen sind. Es ist für den Neuling auch sehr anstrengend, sich eigenständig eine sinnvolle bzw. logische Wissensstruktur aufzubauen. Als Folge dessen ist oft beobachtbar, dass sich eine gewisse Handlungssicherheit nur langsam ausprägt und typischerweise mit verlängerten Einarbeitungszeiten kompensiert wird.

Lösungsansatz:

Je umfassender die Anforderungen des Arbeitsplatzes sind, desto wichtiger ist es, folgende didaktische Erfolgsformel anzuwenden: *Überblick vor Einzelinformationen*. Das heißt konkret, dass der Einarbeiter zunächst in groben Zügen „das große Ganze“ erklärt, bevor die Details zu einem Prozess oder System vermittelt werden. So entsteht eine solide Wissensbasis und -struktur, in der die folgenden Einzelinformationen vom Gehirn leichter abgespeichert werden können. Dies ist umso wichtiger, je weniger Vorwissen ein Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich hat. Vorhandenes Vorwissen sollte im Gegenzug gezielt aktiviert und zum Verständnis des Neuen genutzt werden.



Exzellenz-Verhinderer # 3

Die Methoden in der Wissensvermittlung sind eingeschränkt.

Problem:

Jeder Mensch hat nicht nur eine eigene Persönlichkeit, sondern auch individuelle Präferenzen, sich Neues anzueignen. Manchen reicht es zum Beispiel, eine Information nur zu hören, um sie sich zu merken. Der Nächste kann sich nur schwer an etwas Gesagtes erinnern, er braucht für das Lernen unbedingt eine praktische Umsetzung. Ist der Vermittler sich dieser unterschiedlichen Lerntypen nicht bewusst, ist es sehr oft so, dass er die eigenen Lernstrategien auf den Lernenden projiziert. Dies führt zu einer Einseitigkeit in der Vermittlung, geht womöglich am Bedarf des Einzuarbeitenden vorbei und kann den gesamten Lern- und Einarbeitungsprozess deutlich erschweren.

Lösungsansatz:

Das Wissen darum, dass es eine Vielzahl von Lerntypen und -stilen gibt, ist von zentraler Bedeutung. Diese Erkenntnis weitet den Blick und wirft zudem die Fragen nach der optimalen Vorgehensweise in der Wissensvermittlung auf. An diesem Punkt gilt es, die methodisch-didaktischen Kompetenzen des Einarbeiters gezielt zu stärken. Dann ist es ihm möglich, eine gewisse Methodenvielfalt in den Lernprozess zu integrieren und diese effektiv einzusetzen. Zudem erhält der Wissensmultiplikator so das Handwerkszeug, sich flexibel auf sein Gegenüber einzustellen und ggf. auch spontan das methodische Vorgehen anzupassen, wenn es für den Lernenden förderlicher ist.



Exzellenz-Verhinderer # 4

Das Gelernte wird nicht durch Wiederholung gefestigt.

Problem:

Hat ein Mitarbeiter nur wenig oder gar kein fachliches Vorwissen, so werden neue Informationen nur dann von unserem Gehirn solide abgespeichert, wenn sie im Lernprozess mehrmals abgerufen werden. Fehlt es an dieser Wissensfestigung, werden Informationen vergessen oder sind nur bruchstückhaft abrufbar. Werden zudem recht ähnliche Lerninhalte direkt hintereinander geschult, kann es zur einer Art „Überlagerung“ bei der Wissensspeicherung kommen. Informationen werden dann verwechselt oder können nur eingeschränkt wiedergegeben werden.

Lösungsansatz:

Damit neu Gelerntes nachhaltig in Erinnerung bleibt, braucht es Wiederholung. Dies ist umso wichtiger bei unbekanntem Lerninhalten und mit zunehmender Wissensbreite. Diese „Lernschleifen“ sind im Einarbeitungsprozess unter Einsatz verschiedener Methoden zur Selbst- und Fremdkontrolle regelmäßig, mindestens täglich einzuplanen. Neben dem Wiedergeben des Gelernten sollten die Lerninhalte auch immer wieder in neuen Kontexten bzw. Konstellationen abgefragt werden.



Exzellenz-Verhinderer # 5

Die soziale Integration wird vernachlässigt.

Problem:

Bei der Einarbeitung stellt die fachliche Integration zu Recht den Schwerpunkt dar. Zuweilen wird vernachlässigt, den Mitarbeiter auch auf sozialer Ebene zu integrieren. Das kann zur Folge haben, dass sich der Neue nicht zugehörig, sondern eher unwohl fühlt. Löst sich dies nicht auf, steigt die Gefahr, dass der Mitarbeiter insbesondere in einem anspruchsvollen Lernumfeld schneller „das Handtuch wirft“.

Lösungsansatz:

Um Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden, braucht es im Idealfall mehrere Aktionen und Integrationsmaßnahmen, die im Einarbeitungskonzept hinterlegt sein sollten. Hierzu gehört z.B. die Sensibilisierung der Wissensmultiplikatoren dafür, den Neuen nicht nur auf sachlicher Ebene, sondern auch „menschlich“ an die Hand zu nehmen. Des Weiteren ist durch das Einarbeitungssystem sicherzustellen, dass sich der neue Mitarbeiter ganzheitlich in die Organisation eingebunden fühlt. Dazu gehört z.B. auch das Kennenlernen von Schnittstellen und angrenzenden Fachbereichen.

Wie exzellent sind Ihre Einarbeitungsprozesse?

Wenn Sie mehr erfahren möchten...

Nun kennen Sie die Top 5 der Exzellenz-Verhinderer aus meiner Praxis. Haben Sie einen Verhinderer aus dem eigenen Umfeld wiedererkannt? Wurden Sie angeregt, in einem bestimmten Bereich der Einarbeitung näher hinzusehen? Wenn ja, dann hat sich Ihre investierte Zeit auf jeden Fall gelohnt!

Natürlich gibt es noch eine Reihe weiterer Optimierungsfelder in unterschiedlichen Ausprägungen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Einarbeitungsprozess noch Potenziale schlummern, dann gibt es verschiedenen Ansatz-Hebel, wie zum Beispiel:

- Auf- oder Ausbau einer Einarbeitungssystematik auf Basis Ihrer Anforderungen
- Screening vorhandener Einarbeitungsprozesse mit einer strukturierte Potenzialanalyse (damit haben Sie Zugang zu meiner kompletten Sammlung von Exzellenz-Verhinderern!)
- Optimierung bzw. Erstellung von Einarbeitungsplänen und Schulungsunterlagen
- Aufbau hochwertiger Bildungsprodukte durch meine methodische Beratung
- Aus- und Weiterbildung Ihrer Wissensmultiplikatoren (Einarbeiter, Trainer, Teamleiter, ...)

Natürlich ist der nächste Schritt davon abhängig, wo Sie bereits mit Ihrem Einarbeitungsprozess stehen. Für einen Austausch biete ich Ihnen ein kostenloses Erstgespräch an, bei dem Sie mich und mein Leistungsangebot näher kennenlernen können.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf:

Ihr Ansprechpartner: **Monika Lex**

QualitiKs GmbH • Untere Zwinger gasse 2 • 76275 Ettlingen

Tel.: 07243 / 350 81 51 • Mobil: 0179 / 48 52 117 • Mail: lex@qualitiks.de

www.qualitiks.gmbh • www.Exzellente-Einarbeitung.de

Nähere Informationen zum Leistungsangebot und weitere Download-Produkte finden Sie auch auf meiner Webseite: www.Exzellente-Einarbeitung.de.

