



Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten: Methoden- und kompetenzbasierte Personalentwicklung für erfolgreiche Organisationen mit einem starken Vertrieb

In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten dreht sich zwangsläufig irgendwann mal das Personalkarussell und personelle Konsequenzen müssen gezogen werden. Welche Mitarbeiter haben ein gutes bis exzellentes Entwicklungspotenzial? Welche Mitarbeiter passen einfach nicht in die Organisation? Welche Positionen müssen mit welcher Person besetzt werden, damit das Unternehmen weiterhin erfolgreich ist?

Fragen über Fragen, zu denen man qualitätsgesicherte Antworten benötigt. Es geht letztendlich um eine gezielte Qualifizierung, um die richtige Person auf der richtigen Position und nicht selten auch um eine nachhaltige Personalentwicklung, die auf der Grundlage etablierter Methodiken ein Höchstmaß an Neutralität und Objektivität erfordert.

Kein Unternehmen kommt darum herum, seine Strategien der konkreten wirtschaftlichen Situation anzupassen. Der Ruf nach „Sofortmaßnahmen“ macht die Runde und ruft unterschiedliche Reaktionen und Emotionen hervor. Es geht schließlich darum, kurzfristig wieder bessere Zahlen zu schreiben und personell wieder gut dazustehen.

Die Kunst besteht darin, Kosten zu senken ohne dabei langfristigen Schaden anzurichten. Dieser wiederum entsteht dann, wenn der Rotstift zu kräftig angesetzt wurde, sodass nach der Krise eine umso aufwändigere Rekrutierung betrieben werden muss, sofern die Einstellung geeigneter Mitarbeiter dann überhaupt gelingt. In diesem Zusammenhang spielt auch die demographische Entwicklung eine Rolle, die eine Neubesetzung von Stellen schon jetzt in einigen Branchen erschwert.

Obwohl die deutsche Wirtschaft in ihrer Gesamtheit noch mit der Wirtschaftskrise kämpft und Experten für das Jahr 2010 einen dramatischen Anstieg der Arbeitslosigkeit befürchten, warnen die Spitzenverbände gleichzeitig vor einem Mangel qualifizierter Fachkräfte insbesondere in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissen-

schaften und Technik. Viele Unternehmen sind gut aufgestellt, wenn es darum geht, Restrukturierungen vorzunehmen. Dort jedoch, wo es heißt, Personalmanagement nachhaltig und strategisch zu betreiben, also der eigentlichen Königsdisziplin, ist der Nachholbedarf unübersehbar. Eine ausreichende Verzahnung von Unternehmens- und Personalstrategie fehlt meist.

Heutzutage sollte ein Unternehmen seinen Fokus genauso darauf richten, den Absatz zu erhöhen wie darauf, Kosten zu senken. Die Unternehmen, die es schaffen, ihren Absatz zu erhöhen und ihre Preise zu verteidigen, werden die Gewinner sein.

Wie kann das erreicht werden? Die Antwort: Man braucht erstens ein starkes und strategisch denkendes Management und zweitens eine starke Vertriebsorganisation.

Fünf kritische Aspekte, die das Management aus der Bahn werfen können

Auf wachsende Veränderungen innerhalb des Unternehmens zu reagieren, zählt zu den wichtigsten Aufgaben eines Top-Managers. Leider liegt genau darin auch das größte Potenzial zu scheitern. Aber warum?

Eine repräsentative Studie aus dem Jahr 2009 hat zum Thema Job-Profiling fünf kritische Aspekte herausgearbeitet, die ein Management aus der Bahn werfen können:

- 1. Unzureichende zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten**
- 2. Unadäquater Führungsstil**
- 3. Resistenz gegenüber Veränderungen**
- 4. Nicht-Erreichen erwarteter Resultate**
- 5. Unfähigkeit, über die Grenzen der eigenen Zuständigkeit hinweg zu schauen**

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de



Die Studie macht deutlich, wie wichtig gerade in diesem Fall der richtige Umgang der Geschäftsführung mit den Managern sein kann. Sie kann den Symptomen des scheiternden Managers durch verschiedene Formen des Feedbacks frühzeitig entgegen wirken. So ist es enorm wichtig, Ziele gemeinsam abzustecken und zu fokussieren. Ebenso wichtig ist es, dem Manager seinen Führungsstil und dessen Wirkung gegenüber seinen Teammitgliedern deutlich zu machen.

Veränderungen in Unternehmen sind immer mit Risiken verbunden, letztendlich liegt es am Fingerspitzengefühl der Geschäftsführung, ob ihre Manager für die Aufgaben der Zukunft gerüstet sind und ob die Zielvorgaben des Managers auch realisiert werden können.

Nachfolgend werden die fünf Aspekte der Studie näher erläutert. Die „Symptome“ beziehen sich auf Verhaltensweisen, bei denen ein Scheitern des Managers abzusehen ist. Daraufhin werden im Punkt unter „Lösungsmodelle“ praktische Hinweise gegeben, wie die Geschäftsführung dagegen wirken kann.

1. Unzureichende zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten

Symptome: Der Manager eines Unternehmens führt Kleinkriege gegen Mitarbeiter oder Gruppen des Unternehmens. Er ist nicht in der Lage mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren ohne dabei kalt oder arrogant zu wirken. Bisweilen kann die Kommunikation sogar derart schlecht sein, dass negative Nachrichten nur über E-Mail weitergegeben werden. Ein Warnsignal sollte zudem sein, wenn Mitarbeiter Ziele auf eigene Faust erreichen wollen oder den Manager absichtlich daran hindern seine Ziele zu erreichen.

Lösungsmodelle: In erster Linie liegt es an der Geschäftsführung, den Führungsstil des Managers richtig einzuschätzen und zu kritisieren. Nicht jeder Mitarbeiter ist automatisch dazu veranlagt, ein Team zu führen. Außerdem ist es wichtig dem Manager seinen Führungsstil und dessen Wirkung auf andere zu veranschaulichen. Den wenigsten Managern ist ihre Außenwahrnehmung bewusst. Hier muss die Geschäftsführung ein eindeu-

tiges Feedback geben, um negative wie positive Aspekte klar darzustellen.

2. Unadäquater Führungsstil

Symptome: Ein schlechter Führungsstil kann häufig daran ausgemacht werden, dass Zielvereinbarungen eines Teams zwar erreicht werden, im Prozess der Verwirklichung dieser Ziele sich aber die Warnsignale für einen schlechten Führungsstil häufen. Etwa, wenn wichtige Projekte regelmäßig hinter dem Zeitplan oder über dem Budgetrahmen liegen. Ein weiteres Indiz für mangelhafte Führungsqualitäten ist die Moral der Teammitglieder. Sind die Mitarbeiter oft verspätet im Meeting oder merkt man ihnen deutlich ihre Unmotiviertheit an, liegt das nicht selten an mangelndem Feedback oder an der Führungsschwäche des Managers.

Lösungsmodelle: Als Geschäftsführung ist es enorm wichtig die Ziele des Teams klar und deutlich an den Manager zu kommunizieren. Dieser wiederum sollte dann in der Lage sein, diese Ziele eindeutig an sein Team transportieren. Für die Teamarbeit ist es grundlegend, dass der Manager die Charaktere seiner Mitarbeiter kennen lernt und versteht, diese optimal einzusetzen. Auch die zwischenmenschliche Chemie der Kollegen untereinander ist für Entscheidungsträger von hoher Bedeutung. Die Geschäftsführung ist dazu angehalten dem Manager ein regelmäßiges Feedback zu seinem Führungsstil zugeben, nur so kann auch der Manager lernen und wachsen.

3. Resistenz gegenüber Veränderungen

Symptome: Der Manager versucht in erster Linie neue Ziele auf althergebrachte Art und Weise zu erreichen. Er stemmt sich regelrecht gegen jede Form von Veränderung. Das kann dazu führen, dass sich Teammitglieder über unterschiedliche Botschaften seitens der Geschäftsführung und ihres Managers beschweren.

Lösungsmodelle: Die Geschäftsleitung muss in erster Linie erkennen, wie viel Risikobereitschaft der Manager mitbringt. Einigen ist die Sicherheit des Unternehmens so wichtig, das neue Risiken für sie Gefahren darstellen. Andere hingegen wollen Veränderungen und sehen darin neue Chancen



und Möglichkeiten. Um einen Manager an Bord zu holen, müssen die richtigen Argumente gefunden werden. Weiterhin ist es von Bedeutung dem Manager klar zu machen, was die Veränderungen für Konsequenzen haben. Neue Ziele sollten gemeinsam erkannt und abgesteckt werden, um den Manager an den Veränderungen teilhaben zu lassen. Dann fällt es ihm leichter die Erwartungen zu realisieren.

4. Nicht-Erreichen angestrebter Resultate

Symptome: Die erreichten Resultate bleiben hinter den Erwartungen zurück. Es werden im Team zu viele Kompetenzen für unwichtige Aufgaben verbraucht. Der Manager sucht nach Ausreden oder versucht andere für Fehler verantwortlich zu machen. Dieses Verhalten sollte bei der Geschäftsführung direkt als Warnsignal erkannt werden.

Lösungsmodelle: Sobald die erbrachten Resultate regelmäßig hinter den Erwartungen liegen, ist die Geschäftsführung gezwungen zu reagieren. Doch bevor darüber nachgedacht wird, den Manager zu ersetzen, gilt es sein bisheriges Scheitern zu verstehen. Auch hier ist es wichtig die Persönlichkeit des Managers richtig einzuschätzen, um zu erkennen wie zielorientiert seine Arbeitsweise ist. Die Geschäftsführung sollte den Manager unterstützen und die Ziele deutlich formulieren. Im nächsten Schritt müssen gemeinsame Zwischenziele gesetzt werden. Es ist förderlich, Zwischenziele wöchentlich zu erneuern und mit dem Manager zu planen.

5. Unfähigkeit, über die Grenzen der eigenen Zuständigkeit hinweg zu schauen

Symptome: Der Manager ist nicht gewillt mit anderen Mitarbeitern außerhalb seines Bereiches zusammen zu arbeiten oder zu kommunizieren. Er akzeptiert keine Veränderungen, die auf höheren Ebenen getroffen werden und direkt oder indirekt sein Team betreffen. Das führt nicht selten zu Entscheidungen, die zwar dem Team dienen, jedoch dem gesamten Unternehmen Schaden zufügen.

Lösungsmodelle: Dem Manager muss explizit verdeutlicht werden, wie wichtig es ist, gemein-

sam mit den anderen Bereichen, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen. Es ist für das „Wir-Gefühl“ sehr förderlich, wenn Ziele gesetzt werden, die nur übergreifend durch mehrere Abteilungen und vernetzt erreicht werden können. So lernen die Manager miteinander zu kooperieren und erwartete Resultate gemeinsam zu erreichen. Hierbei ist es für die Geschäftsführung wichtig die Manager zu begleiten und ihnen regelmäßig ein Feedback zu vermitteln.

Taktiken zur Leistungsoptimierung

Wer ein Unternehmen erfolgreich machen will, braucht talentierte Mitarbeiter. Mit gut organisiertem Humankapital kann der Unternehmer kalkulierte Risiken eingehen und die Firma auch in Krisenzeiten stabil halten. Mit einem guten Kompetenzmanagement werden zudem Talente gefördert und ganze Organisationen fit für die Gegenwart und Zukunft gemacht.

Analysten und ausgewiesene Personaler haben im Rahmen einer Studie konkrete Strategien entwickelt, mit denen sich die organisatorischen Leistungen eines Unternehmens nachhaltig verbessern lassen. Dabei wurden Erfolgsfaktoren definiert, wie mit der richtigen Teamaufstellung eine Leistungssteigerung möglich ist.

Im Wesentlichen lassen sich drei Leitsätze aus der Studie ableiten, die die Personalauswahl und die Personalentwicklung betreffen. Im Folgenden werden ausgewählte Leitsätze anhand von Symptomen dargestellt und Lösungsmodelle aufgezeigt:

Tipp 1: Identifizieren Sie die chronischen „Underperformer“

Symptom: Ein Mitarbeiter ist eigentlich eine nette Person, aber er arbeitet ohne Plan und häufig ineffektiv. Seine Arbeitsergebnisse sind nicht zufriedenstellend.

Lösungsansatz: Versuchen Sie anhand objektiver Daten zu entscheiden, ob es die Fähigkeiten der Mitarbeiter oder äußere Bedingungen sind, die zu chronisch schlechten Leistungen führen.



Typ 2: Erkennen Sie die „Anti-Teamplayer“

Symptom: Ein Mitarbeiter hat viele Talente und macht seinen Job gut, doch seine negative Grundeinstellung und die Neigung, Kollegen gegeneinander auszuspielen, spalten das Arbeitsteam.

Lösungsansatz: Mit Hilfe bewährter Methoden und Instrumente finden Sie heraus, wer ein guter Teamplayer ist und hinter Ihrem Unternehmen steht.

Typ 3: Entdecken Sie die „Edelsteine“

Symptom: Ein Mitarbeiter erledigt jeden Auftrag zur vollsten Zufriedenheit der Geschäftsführung. Er bildet sich regelmäßig weiter, ist aber noch nie befördert worden. Sein Können und seine Stärken hat der Mitarbeiter noch nicht in vollem Umfang einbringen können.

Lösungsansatz: Beschäftigen Sie sich intensiver mit den Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter. Anhand einer methodenbasierten Analyse lassen sich vielleicht bisher nicht entdeckte potenzielle Führungskräfte herausfiltern, die für Ihr Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein können.

Qualifiziertes (Vertriebs-)Personal finden und entwickeln

Unternehmen sollten sich nicht allein auf ihre Innensicht verlassen sondern externes Know-how einbeziehen. Eine große Zahl von Personalprofis stellt ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Kontakte verschiedenen Auftraggebern zur Verfügung. Es ist in jedem Falle immer teurer, mit ungeeigneten Mitarbeitern zu arbeiten oder vermeidbare Probleme nicht zu überwinden, als in die gezielte Auswahl und Entwicklung des richtigen Personals zu investieren. Dabei ist es von enormer Bedeutung, die richtigen Methoden einzusetzen und das Optimum für Ihr Unternehmen herauszuholen.

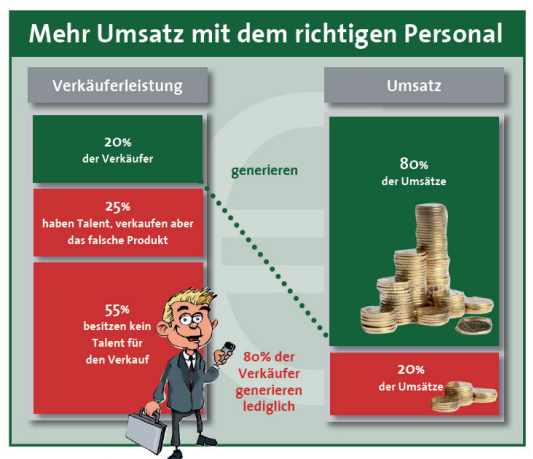
Es gibt für die Auswahl und Entwicklung des richtigen Personals kein Allheilmittel. Viele erfolgreiche Unternehmen haben jedoch beste Erfahrungen mit dem Zusammenspiel etablierter Instrumente gemacht. Dabei werden oftmals klassische Bewerbungs- oder Mitarbeitergespräche

durch strukturierte Interviews ersetzt und insbesondere bei Neueinstellungen durch Assessment-center-Übungen ergänzt. Es ist unbestritten, dass durch die Kombination unterschiedlicher Instrumente das Risiko von Fehlentscheidungen erheblich reduziert wird. Und das spätestens ist der Moment, in dem Personaler sehr eindeutig einen „return on investment“ nachweisen können.

Es ist in diesem Zusammenhang durchaus auch einmal angebracht, darauf hinzuweisen, dass das Auswahlinstrument mit der höchsten Treffsicherheit – eine Kombination aus Intelligenz- und Persönlichkeitstests – am seltensten zum Einsatz kommt, nämlich nur in etwa acht Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen. In Konzernen ist man an dieser Stelle schon erheblich weiter, oftmals aber noch nicht stringent genug. Stattdessen halten 70 Prozent weiter an jener Methode fest, die mit Abstand die geringste diagnostische Qualität aufweist, dem „Strukturierten Interview“. Eignungstests helfen dann am besten, wenn sie als Ergänzung und nicht vordergründig als Ersatz für bestehende Verfahren eingesetzt werden.

Eine gute Personalentwicklung ist insbesondere im Vertrieb essentiell

Zu einem erfolgreichen Unternehmen gehören alle Abteilungen, von Forschung und Entwicklung über Produktion hin zu Marketing und Vertrieb. Allerdings kommt gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten viel auf ein erfolgreiches Verkaufsteam an.





Gute Verkäufer sind das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen. Gerade in Krisenzeiten sind erfolgreiche Verkäufer unersetzbar. An der Leistung der Verkäufer hängt die Kaufentscheidung des Kunden, wie z.B. die „German Automotive Shopper Studie 2008“, des US Marktforschungsinstitutes J.D. Power, aus dem November 2008, zeigt. Aber kaum etwas ist schwieriger zu finden als gute Verkäufer. Sie sind noch schwerer einzustellen, als Ingenieure oder IT-Experten.

Internationale Studien, wie die zum Job Matching for Better Sales Performance von Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, belegen, dass 20 Prozent der Verkäufer 80 Prozent des Umsatzes generieren. Und 55 Prozent der Verkäufer hätten diesen Beruf, aufgrund eines mangelnden Verkaufstalents, besser nicht gewählt.

Hohe Fluktuationsraten im Vertrieb zahlreicher Unternehmen zeigen zudem eindeutig auf, wie ineffektiv die Mitarbeiterauswahl und die bisherigen Einstellungsverfahren oft sind. Der Grund für die hohen Fluktuationsraten: Die Hälfte der Verkäufer hätte erst gar nicht eingestellt werden dürfen, weil sie von vornherein gar keine Chance hatten, erfolgreich zu sein. Und nur zwei Drittel derer, die das Geschick und die Kompetenz mitbringen, im Vertrieb erfolgreich zu werden, schöpfen dieses Potenzial auch wirklich aus. Der Rest arbeitet wenig effektiv oder scheitert, weil er nicht angemessen ausgebildet wurde oder die falschen Produkte oder Dienstleistungen anbieten muss.

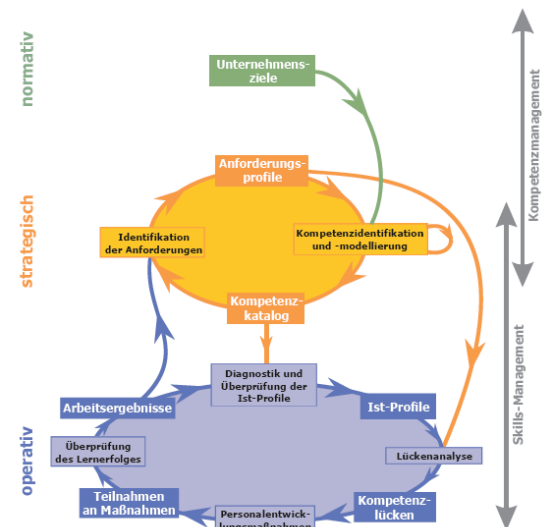
Die Folgen unzureichend geeigneten Verkaufspersonals für ein Unternehmen: Die Beziehungen zu den Kunden, die Marktanteile eines Unternehmens und die Moral im Verkaufsteam können darunter leiden. Damit stehen Unternehmen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen Top-Verkäufer identifizieren, entwickeln, im Unternehmen halten und kontinuierlich fördern. Ein schwieriges Unterfangen, denn abrufbare Fakten wie Ausbildung und Erfahrung, tragen nur zu etwa 10 Prozent zu dem bei, was einen Top-Verkäufer ausmacht. Zu 90 Prozent sind es weniger offensichtliche Eigenschaften, wie mentale Fähigkeiten, Interessen und Verhaltensmerkmale, die den Unterschied darstellen.

Beispiel aus der Unternehmenspraxis

Ziel muss es ein, alle Mitglieder eines Vertriebsteams an die Ergebnisse der jeweils Besten heranzuführen.

Angenommen, ein Unternehmen hat ein Verkaufsteam von zehn Mitarbeitern, die einen Gesamtumsatz von 6.000.000 Euro erbringen. Jeder dieser Mitarbeiter hat einen unterschiedlichen Anteil an diesem Umsatz. Während die Kollegen A und B einen Jahresumsatz von je 1.000.000 Euro erwirtschaften, leisten Kollegen C bis H je 600.000 Euro und Kollegen I und J lediglich einen Anteil von nur 200.000 Euro.

Es geht darum, die Lücke zwischen den Kollegen zu schließen und möglichst alle nah an die Umsätze der Kollegen A und B heranzuführen. Das Potenzial ist theoretisch enorm: Wenn alle 10 Kollegen einen Umsatz von durchschnittlich 1.000.000 Euro hätten, könnte der Umsatz um 4.000.000 Euro also um mehr als 65 Prozent erhöht werden. Das wirft die Frage auf, wie die Kollegen C bis J entsprechend fit gemacht werden können.



Quelle: Kunzmann, Konzeption von Skill-Management-Instrumenten, 2005



Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertenetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

Bewährte Methoden und Instrumente der Personalentwicklung für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft

Etablierte Online-Profiling-Instrumente können im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere im Vertrieb entscheidende Unterstützung leisten. Dabei ist die Methodik einfach und zugleich effizient. Sie beginnt mit der Erstellung des optimalen Anforderungsprofils. Danach untersucht man die mentalen Fähigkeiten, beruflichen Interessen und Verhaltensmerkmale jener Mitarbeiter, die - wie in unserem Beispiel - 1.000.000 Euro Jahresumsatz erbringen. So kann man die jeweiligen Erfolgsfaktoren identifizieren, die diesen Personenkreis miteinander verbinden. Diese Eigenschaften werden an den übrigen Kollegen gespiegelt.

In der Regel werden bei diesen Analysen erhebliche Differenzen bei einzelnen Merkmalen festgestellt. Diese zeigen exakt die Felder auf, in denen einzelne Mitarbeiter Entwicklungspotenziale im Vergleich zu den Leistungsträgern aufweisen. Auf der Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse können gezielt Programme aufgesetzt werden. Zugleich ergeben sich wichtige Schlussfolgerungen für eine künftige Rekrutierung.

Eine im Harvard Business Review veröffentlichte Studie zeigt, dass ein Job Match viel wichtiger für die Entscheidung bei der Besetzung einer Stelle ist als andere Faktoren (wie z.B. Ausbildung und Erfahrung des Bewerbers oder die nötige Einarbeitungszeit). Wenn es einem Unternehmen gelingt, Stellen mit genau den Arbeitnehmern zu besetzen, die für diese Arbeit „wie geschaffen“ sind, fördert dies Produktivität und Zufriedenheit und minimiert negative Faktoren wie Stress, Anspannung, Konflikte, Störungen in der Kommunikation und kostspielige Mitarbeiterfluktuationen.

Der Einsatz von multifunktionellen und dreidimensionalen Profiling-Systemen hat sich insbesondere im Ausland sehr bewährt und erfährt in Europa immer mehr an Bedeutung, um Bewerberauswahl, Coaching, Training, Beförderung und Nachfolgeregelungen zu optimieren.

Gerne beantworten wir Ihre Fragen und stellen Ihnen die Profiling-Methodik sowie auf Ihre individuellen Unternehmensanforderungen ausgerichtete Einsatzszenarien vor.
