

„Mut entsteht aus dem guten Gefühl, Teil eines funktionierenden Teams oder Netzwerks zu sein.“

gen über ein fast ungerechtfertigtes Maß an Optimismus.

Sie wissen so lange nicht, ob Sie sich in der Rolle eines Leader wohl fühlen, bis Sie es versucht haben. Sie müssen viele Erfahrungen in den unterschiedlichsten Bereichen machen. Effektive Leader fangen oft jung an, indem sie mit vielen verschiedenen Kulturen in Kontakt treten. Unternehmen und Institutionen, die phantastische Leader erschaffen, wissen, dass breit gefächerte Lebenserfahrungen, gesammelt an einer Vielzahl unterschiedlicher Orte, die beste Vorbereitung für Leadership sind.

Großartige Leader haben Mut. Das englische Wort für Mut „courage“ kommt vom französischen „coeur“, Herz. So wollte zum Beispiel Howard Schultz neue Märkte für Starbucks erschließen. Studien, Analysen und Ratschläge sprachen dagegen, ebenso die meisten seiner direkten Mitarbeiter. Ich fragte ihn: „Warum folgen Sie nicht einfach Ihrem Herzen und treffen eine mutige

Entscheidung?“ Allerdings sagte ich ihm auch, dass er auf seine Mitarbeiter hören und dann sagen sollte: „Seht her, dies halte ich für die richtige Entscheidung. Ich brauche eure Unterstützung, lasst uns loslegen!“ Genau das hat er dann auch gemacht. Er hatte ein offenes Ohr für alle Bedenken und hörte dann auf sein Herz.

Mut bedeutet, eine Richtung vorzugeben und die Mitarbeiter zu motivieren, sich hinter die entsprechenden Entscheidungen zu stellen. Natürlich ist es schwer zu unterscheiden, was kühn und tapfer und was dumm und leichtsinnig ist. Mut zu haben und mutig zu entscheiden, bedeutet immer Risiko.

Mut hat nicht immer etwas mit schnellen Entscheidungen zu tun. Mut kann auch bedeuten, so lange warten zu können, bis Sie so viel wie möglich erfahren haben, um dann die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Sie werden niemals das Ergebnis kennen, solange Sie es nicht getan haben. Sie werden nie an einen Punkt kommen, an dem Sie alles wissen; Sie müssen Risiken eingehen und immer Neues lernen.

Wie finden Sie den Mut, der Wahrheit ins Gesicht zu sehen? In einer Kultur des Mutes müssen Sie genug Sicherheit

schaffen, damit alle Mitarbeiter die Wahrheit sagen. Dieser Mut muss dann belohnt werden.

Mut entsteht selten aus individuellem Verhalten. Mut entsteht aus dem guten Gefühl, Teil eines funktionierenden Teams oder Netzwerks zu sein. In einer Gruppe ist jeder Mensch mutiger als allein. Ob es um die Erfindung des ersten PCs geht oder um die Durchführung einer Wahlkampagne für einen Präsidenten, das Gruppengefühl treibt den kollektiven Erfolg an – nach dem Motto: „Wir sitzen alle in einem Boot“.

Leader artikulieren Ziele und verkörpern das notwendige Verhalten durch symbolische Führung; sie bringen die Mitarbeiter dazu, ihnen zu folgen. Als Cicero sprach, staunten die Menschen; als Cäsar sprach, marschierten sie. Menschen zum Marschieren zu bringen, erfordert Mut.

Warren Bennis ist Founding Chair des Leadership-Instituts an der University of Southern California sowie Autor von 27 Büchern, Berater und Dozent.

> Excellence in action

Nehmen Sie all Ihren Mut zusammen.



Frank M. Scheelen

DIE RICHTIGE VERKÄUFERAUSWAHL – EIN ZUFALLSTREFFER?

EIN BENCHMARKPROFIL ERMÖGLICHT OBJEKTIVERE ENTSCHEIDUNGEN

Die Qualität der Mitarbeiter bestimmt zunehmend den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Trotzdem erfolgt die Personalauswahl zum größten Teil intuitiv.

„Der „Nasenfaktor“ ist noch immer der stärkste Grund, warum ich einen neuen Mitarbeiter einstelle“, bekennen weiterhin viele Verkaufsmanager und Unternehmer. Aussagen wie „Ich erkenne gute Verkäufer auf den ersten Blick“ oder

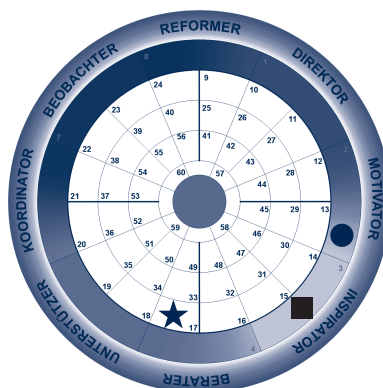
die Tatsache, dass nach wie vor fast ausschließlich das „Personal-Interview“ Basis der Mitarbeitereinstellung ist, zeigen die Problematik auf: Die Unternehmen bauen für ihre Zukunft mehr auf Glück und Zufall anstatt auf objektive Kriterien und Prozesse.

Zwar werden bei der wichtigsten Ressource und Investition eines Unternehmens, dem „Human Capital“, Zeugnisse und fachliche Qualifikationen

überprüft. Ob und wie der Mensch an diese Stelle „passt“, bleibt jedoch meist unberücksichtigt. Dabei ist die emotionale Intelligenz mittlerweile die höchst-bezahlte Intelligenz. Und das gilt nirgendwo mehr als im Vertrieb. Denn in keinem Bereich des Unternehmens wird die richtige Person am richtigen Platz schneller Ergebnisse erbringen.

Die wenigsten Unternehmen wissen überhaupt, nach wem sie eigentlich

► suchen – somit werden sie den passenden Kandidaten auch kaum finden. Um also die richtige Auswahl zu treffen und damit schon im Vorfeld kostspielige Fehlinvestitionen zu vermeiden, bietet ein mehrstufiger, konsequenter Prozess, der die Anforderungen des Unternehmens und das Potenzial des Bewerbers definiert, die Lösung. Dabei werden die bewährten Diagnosetools INSIGHTS MDI® (siehe Grafik) zugrunde gelegt.



Das INSIGHTS-Rad zeigt das natürliche Grundverhalten (Punkt) und den angepassten Verhaltensstil (Stern). Das Viereck steht für das Sollprofil.

1. Schritt „Job-Profil“

Mit Hilfe des validierten INSIGHTS MDI® Tools Job-Plus Analyse lässt sich bei Verkäufern das Job-Soll- und Bewerberprofil hinsichtlich der Werte/Motive, des Verkaufsverhaltens und der -techniken erfassen. Grundsätzlich muss bei der Erstellung eines solchen Benchmarkprofils aber die Frage lauten: In welchem Markt bewegen wir uns? Sind wir in einem Verdrängungsmarkt, in dem wir künftig aktiv neue Kunden akquirieren und erschließen wollen? Dann benötige ich eine andere Verkäuferpersönlichkeit als in einem Markt, in dem das Beziehungsmanagement, sprich: bestehende Kunden zu pflegen und über Referenzen weiter auszuweiten, im Vordergrund steht.

2. Schritt „Screening der bestehenden Verkäufer“

Ein Benchmark der bestehenden erfolgreichen Verkäufer im Unternehmen bietet darüber hinaus die Möglichkeit, die Ist-Situation zu erfassen und mit dem zukünftigen Benchmarkprofil abzugleichen. Aussagekräftige Ergebnisse über das bestehende Potenzial liefert hier der computerunterstützte INSIGHTS leadership-check Sales, der die Motive/Werte und das Persönlichkeitsprofil misst.

3. Schritt „Abgleich und Definition des künftigen Benchmarkprofils“

Das Ergebnis des Screening-Prozesses der bestehenden Verkäufer und des künftigen Verkaufsprofils ist die Basis für

das gemeinsam mit der Unternehmensführung und einem externen Coach definierte Benchmarkprofil.

4. Schritt „Gezielte Ansprache der High Potentials“

Durch die Definition des Soll-Profiles kann nun die gezielte Ansprache des „richtigen“ Kandidaten beginnen. Ein extravertierter Neukunden-Verkäufer wird zum Beispiel über Schlüsselbegriffe wie motivierendes Umfeld, Eigenverantwortung, leistungsgerechte Entlohnung, viel Kontakt mit unterschiedlichen Kunden usw. angesprochen; der Beziehungsmanager hingegen eher durch Begriffe wie angenehmes Arbeitsumfeld, Team, langfristige Kundenbeziehung usw.

5. Schritt „Personal Marketing (alternative Ansprache mit Karriere-Check)“

Sprechen Sie High Potentials anders an. Laden Sie an Karrieretagen Interessenten zu einem „Karriere-Check“ ein. Mit einer Bewerber-Analyse wie dem INSIGHTS MDI® Karriere-Check können Sie Potentials gezielt auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen.

6. „Potenzial-Check“

Prüfen Sie Kandidaten nicht nur aufgrund von Ausbildung und Fertigkeiten, sondern nach den Kriterien Know-how, Verhalten und Werte. Das Kompetenzmodell der SCHEELEN® AG bietet hier Unterstützung. Es führt Personalauswahl und -entwicklung aufgrund von Fertigkeiten, Kompetenzen, Verhalten und Werten durch. Was haben Spitzenverkäufer gemeinsam? Natürlich kennen Sie entsprechende Verkaufstechniken, das

allein bedeutet jedoch noch kein Verkauf. Besitzen Sie auch die richtigen Werte und Motive? Der INSIGHTS leadership-check, kombiniert mit dem Verkaufs-Strategien-Indikator, gibt hier Aufschluss.

7. Schritt „Integration und Coaching“

Warum verlassen die meisten Bewerber innerhalb der ersten Monate wieder das Unternehmen? Umfragen haben gezeigt, dass die meisten aus zwei Gründen gegangen sind:

- > Die Führungskraft konnte den neuen Kandidaten nicht typgerecht motivieren und abholen. Führungskräfte müssen deshalb auf die wichtigsten Phasen der erfolgreichen Integration vorbereitet und dafür ausgebildet sein. Sind sie in der Lage, die Ergebnisse der INSIGHTS MDI® leadership-checks zu lesen und zu interpretieren, wissen sie genau, wie sie den neuen Mitarbeiter coachen, betreuen und motivieren müssen.
- > Der neue Kandidat fühlt sich in der Kultur nicht wohl. Der Kultur-Check der INSIGHTS leadership-check kann diese Situation verhindern.

8. Schritt „Typgerechtes Coaching und Ausbildung“

Dem neuen Bewerberprozess sollte ein Ausbildungsprozess folgen. Denn auch die Ausbildung für Verkäufer muss auf den Persönlichkeitstyp adaptiert werden. Auf den im Bewerberprozess erhaltenen Persönlichkeitsinformationen kann der Ausbilder direkt aufbauen und individuell coachen.

Unternehmen, die ihre Personalauswahl nach diesem Prozess orientieren, haben als Ergebnis eine bis zu 30 Prozent geringere Fluktuation, hohe Motivation der Mitarbeiter, hohe Kundenbindung und sparen Kosten bei der Ausbildung. Denn immer noch zählt: Die beste Personalauswahl ist die Personalauswahl!

Frank M. Scheelen ist Vorstandsvorsitzender der SCHEELEN® AG und Experte für die Themenkreise Talentmanagement und Leadership. www.scheelen-institut.de

„Die emotionale Intelligenz ist mittlerweile die höchstbezahlte Intelligenz.“

> **Excellence in action**
Vermeiden Sie kostspielige Fehlinvestitionen.