



# Der Faktor Mensch entscheidet

Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was die Mitarbeiter vermögen.

von Frank M. Scheelen

**T**om Peters als Führungskraft weiß nur zu gut was die meisten Manager daran hindert, nachts zu schlafen: Erstens Profite zu erzielen. Zweitens gute Leute zu finden und sie zu behalten! Damit hat der international anerkannte Management-Vordenker die aktuelle Situation vieler Unternehmen auf den Punkt gebracht. Unternehmenserfolg beruht auf den richtigen Mitarbeitern und einer Kultur, die es schafft, diese zu binden und zu motivieren. In einer Zeit, in der sich Produkte und Leistungen immer weniger voneinander unterscheiden und es für Unternehmen immer schwieriger wird, sich durch die Einzigartigkeit des Portfolios vom Wettbewerb abzugrenzen, spielt der Mensch als Ursache des Erfolgs – aber natürlich auch des Misserfolgs – die entscheidende Rolle.

**Ein großer Irrtum** vieler Unternehmen dabei ist es zu glauben, dass Geld und Verdienstmöglichkeiten die ausschlaggebenden Kriterien für das Engagement der Mitarbeiter sind.

Vielmehr spielen die Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten, die Unternehmenskultur sowie Training und kontinuierliche Weiterbildung, sprich: Personalentwicklungsmaßnahmen entscheidende Rollen. Interne Kompetenzen zu fördern und Potenziale systematisch zu entwickeln, erweisen sich in Zeiten wachsender Kunden- und Qualitätsansprüche als klare Wettbewerbsvorteile. Nur Unternehmen, die die Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und gezielt fördern, werden ein schlagkräftiges und damit wettbewerbsfähiges Team aufbauen können.

## „NASENFAKTOR“ KANN TEUER WERDEN!

Der „Nasenfaktor“ als Einstellungsgrund kann allerdings teuer werden. Die Realität sieht oftmals so aus: Bei einer Langzeitstudie des Gallup-Instituts antworteten nur 20 Prozent der Mitarbeiter auf die Frage: „Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten

Frank M. Scheelen ist ein „Mann aus der Praxis“ und Profi durch und durch. Der erfolgreiche Gründer und Kopf der SCHEELEN® AG, Business Coach, Bestseller-Autor, Speaker und Präsident von Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater, gilt als Experte für Talentmanagement und Spitzenleistung, insbesondere im Verkauf und Verkaufsmanagement. Sein umfassendes Know-how und seine langjährige Expertise bei der Potenzialerkennung und -entwicklung nutzen zahlreiche renommierte Vertriebsunternehmen, in denen Frank M. Scheelen schon erfolgreich Verkaufs- und Rekrutierungsprozesse implementiert sowie Führungsprozesse neu aufgebaut hat. So liest sich die Liste der Beratungskunden mittlerweile als das „Who-is-who“ der Allfinanzszene.

Basis seiner individuellen Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme sind dabei die Diagnosetools INSIGHTS MDI® und das Kompetenzmessverfahren ASSESS Kompetenz-Analyse® by Scheelen.

Frank M. Scheelen,  
Vorstandsvorsitzender der  
SCHEELEN® AG  
www.insights.de



können?“ mit „Ja“. Mit anderen Worten: 80 Prozent der Mitarbeiter setzen ihre Potenziale und Talente am derzeitigen Arbeitsplatz nicht richtig ein. Diese Aussage ist alarmierend, und obwohl jedem Unternehmer klar sein sollte, wie wichtig es ist, die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen, erfolgt beispielsweise die Personalauswahl zum größten Teil intuitiv. „Der ‚Nasenfaktor‘ ist noch immer der stärkste Grund, warum ich einen neuen Mitarbeiter einstelle“, bekennen weiterhin viele Manager. Aussagen wie „Ich erkenne gute Mitarbeiter 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. Eine teure und langfristig gesehen fatale Vorgehensweise. Die Fehleinstellung nur eines einzigen Mitarbeiters kann leicht Kosten in Höhe von rund 50.000 Euro verursachen!

**Zwar werden bei der wichtigsten Ressource und Investition eines Unternehmens, dem Mitarbeiter, Zeugnisse und fachliche Qualifikationen überprüft. Ob und wie der Mensch an diese Stelle „passt“, bleibt jedoch meist unberücksichtigt. Der Versuch, im Nachhinein Menschen verändern zu wollen, ist aber reine Zeitvergeudung. Verhalten lässt sich nicht normieren. Und genauso wenig führen Bemühungen zum Ziel, jemanden dazu zu bringen, genauso wie ein anderer zu funktionieren. Werden dagegen seine Talente identifiziert und gestärkt, sind gute Leistungen und damit der Unternehmenserfolg garantiert.**

**Leider wird in unserem Kulturkreis noch viel zu häufig die Konzentration auf Schwächen und Defizite, statt auf Stärken praktiziert. Dies hindert unzählige Menschen Zeit ihres Lebens daran, vorhandene Potenziale aufzubauen und Gewinn bringend unternehmerisch einzusetzen.**

**BENCHMARK THE JOB!**

**Doch welche Talente** erfordert der Job bestehender oder neu zu rekrutierender Mitarbeiter? Eine Frage, die wohl die wenigsten Unternehmen beantworten können. Erfahrungsgemäß haben nicht einmal drei Prozent von ihnen jemals ein „Benchmark-Profil“ für die Position erstellt! Dabei ist nicht von Stellenbeschreibungen und Aufgabenbereichen die Rede, sondern von den emotionalen Fähigkeiten und den oft zitierten Softskills – gemäß aktueller Studien wichtiger als die Hardskills. Mit Talenten sind die angeborenen Persönlichkeitseigenschaften, Wertvorstellungen sowie die angeborenen und erlernten Kompetenzen gemeint. Bringt ein Kandidat die für den Job geforderten Talente mit, sind diesem Mitarbeiter die benötigten Hardskills ohne großen Aufwand beizubringen. Verfügt er dagegen über die Hardskills, aber die fehlenden emotionalen Talente müssen ihm näher gebracht werden, sorgt das



in der Regel für viel Frust und Demotivation, innere Kündigung, hohe Fluktation und niedrige Effektivität.

**Erster Schritt für** eine erfolgreiche Personalauswahl und -entwicklung ist daher ein Benchmark-Profil. Das heisst, das Unternehmen legt fest, welche Verhaltensmerkmale und Softskills der Job täglich fordert, welche Schlüsselkompetenzen gefragt sind und – noch wichtiger – welche Belohnungskultur im Unternehmen herrscht. Erst wenn dieser Prozess klar definiert ist, kann mit einer talentorientierten Weiterbildung und einer effizienten Personalauswahl begonnen werden.

### POTENZIALE MESSEN UND PUNKTGENAU EINSETZEN

**Unterstützung sowohl für** die Erstellung von Benchmark-Profilen als auch bei der Analyse von Potenzialen und Kompetenzen bieten Persönlichkeitsmessverfahren wie INSIGHTS MDI® und ASSESS by Scheelen®. Computergestützt ermitteln sie objektiv, wissenschaftlich abgesichert, zeitnah und kosteneffizient zuverlässige Informationen über Kompetenzen, Verhalten und Werte der Bewerber und Mitarbeiter. So analysieren die seit mehr als zehn Jahren bewährten Diagnoseinstrumente INSIGHTS MDI® als einzigartiges Leistungsmerkmal den natürlichen Basisstil (das Verhalten, das von der Präferenz her in den Beruf eingebracht wird) sowie das angepasste Verhalten (das Verhalten, das der Befragte momentan zeigt (soziales Wunschprofil bei Bewerbern). Das heißt, es wird ein wirklich authentisches Bild des Einzelnen vermittelt.

**Demgegenüber stehen** die Handlungsmotive oder Werte. Um zu erkennen, wie die Grundeinstellung des Mitarbeiters zu seiner beruflichen Tätigkeit passt, wird sein individuelles Werteranking der sechs Motive „theoretisch, ökonomisch, ästhetisch, sozial, individualistisch und traditionell“ geprüft. Diese Werte sind für eine erfolgreiche berufliche Performance notwendig. Denn ein Berufserfolg stellt sich nur dann ein, wenn die selbst- oder fremdgesteckten Ziele von den inneren Motiven unterstützt werden.

**Mit der Kenntnis über** das Verhalten und die Werte der Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter erhält das Unternehmen eine ideale Basis für sein gesamtes Human Resources Management.

**Vertiefen lassen sich** diese Kriterien durch Persönlichkeits- und Kompetenzmerkmale, die die ASSESS Performance®- und Kompetenz-Analysen® zuverlässig messen und mit den unternehmenseigenen Anforderungen abgleichen. Damit ist es möglich, die Lücke zwischen dem Anspruch des Unternehmens hinsichtlich seiner Ziele und den berufsrelevanten Kompetenzen des Probanden zu er-

kennen und durch entsprechende Maßnahmen zu schließen.

**Dabei kann das** Unternehmen zwei verschiedene Wege wählen. Zum einen lässt sich das Potenzial eines Kandidaten zur Position und Aufgabe gegen eine passende Vergleichsgruppe generieren. Gemessen werden angeborene, arbeitsbezogene Persönlichkeitseigenschaften wie Denk-, Arbeits- und Beziehungsstil, die dann mit branchen- und arbeitsplatzspezifischen standardisierten Anforderungen abgeglichen werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die Auswertungsreports gegen ein unternehmenseigenes Kompetenzmodell zu stellen, das sowohl die allgemeinen Anforderungen des Unternehmens an seine Führungskräfte beinhaltet als auch spezifische Anforderungen an einzelne Fachabteilungen enthält.

### KOMPETENZMODELLE FÜR MABGE-SCHNEIDERTE PERSONALENTSCHEIDUNGEN

**In immer mehr Unternehmen** jeder Größenordnung sind Kompetenzmodelle zwischenzeitlich erfolgreich im Einsatz. Die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand: Kompetenzmodelle helfen den Unternehmen, Ziele und Erwartungen sowie gewünschtes Verhalten und persönliche Merkmale klar zu kommunizieren. Fehlen diese Vorgaben, sind HR-Prozesse oft schlecht koordiniert, unterstützen unterschiedliche Vorstellungen von Gewünschtem und stimmen unter Umständen nicht mit der Geschäftsstrategie überein. Ein gründlich definiertes Kompetenzmodell kann hingegen einen einheitlichen Rahmen und eine übergreifende Sprache für alle HR-Initiativen bieten und sollte – basierend auf den strategischen Zielen des Unternehmens – die Mitarbeiter auf das für ihren Job und in ihrem Unternehmen erfolgsrelevante Verhalten fokussieren.

**So können definierte** Kompetenzen beispielsweise helfen, Stellenausschreibungen und Aktivitäten zu gestalten und Kandidaten anzuwerben, die für die Position wahrscheinlich geeignet sind. Assessments und Interviews lassen sich speziell auf den Job zuschneiden, entwickeln und anwenden. Die Wahrscheinlichkeit, auf diese Weise den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu bringen, steigt entscheidend. Und gleichzeitig der Unternehmenserfolg. Denn hohe Fluktuations- und extensive Trainingskosten, mangelnde Produktivität und Effizienz sowie schlechte Moral gehören damit der Vergangenheit an. Für Unternehmen und Mitarbeiter entsteht eine Win-win-Situation, die langfristig den entscheidenden Vorsprung sichert.

Mehr Infos zum Thema unter der  
Tel. +49/1 62/1040 206 bzw. im Internet unter  
[www.ok-system.com](http://www.ok-system.com)