
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
Teil I Grundsätzliche Überlegungen		
2	Probleme des Vertriebs	5
2.1	Bedeutung von Vertrieb	5
2.2	Begriffsklärung Verkauf – Vertrieb	5
2.3	Die Bandbreite von Vertriebsaufgaben	6
2.3.1	Neukundengewinnung oder Bestandspflege	7
2.3.2	Unternehmensgröße	7
2.3.3	Dienstleistungen oder Produkt	8
2.3.4	Investitionsgüter oder Konsumgüter	9
2.3.5	Sales-Methoden und Ziele: Hardselling, Softselling und „Das neue Hardselling“	9
2.3.6	Verkauf oder Beratung	11
2.3.7	Unterschiedliche Vertriebsmethoden und -organisationen	11
2.3.8	Unterschiedliche Unternehmenskultur	12
2.3.9	Marktsegmente und Zielgruppen	13
2.3.10	Qualitätsführer versus Preisführer	13
2.3.11	Massenware für Hobby-User versus Profi-Equipment	13
2.3.12	Kurzfristige Ziele versus langfristige Orientierung	14
2.4	Imageprobleme des Vertriebs	15
2.5	Kaum qualifizierte Ausbildung	16
2.6	Überalterung und fehlende Nachwuchskräfte	17
2.7	Kommunikation als Basis für Vertrauen	18
3	Auswirkungen von Fehlbesetzungen	21
3.1	Arten von Fehlentscheidungen und die Auswirkungen auf Unternehmen	21
3.1.1	Direkte Kosten	22
3.1.2	Bindung von Managementressourcen	22

3.1.3	Kosten von Ausbildung, Schulung, Training, Coaching	23
3.1.4	Verluste durch falsches Verkaufen	23
3.1.5	Opportunitätskosten	24
3.1.6	Produktivität und Kundenbeziehungen/Lieferantenbeziehungen	24
3.1.7	Betriebsklima	24
3.1.8	Auswirkungen auf den Stellenmarkt und das Unternehmensimage	24
3.1.9	Finanzieller Hebel am Beispiel eines Vertriebsleiters	25
3.2	Unsere Verantwortung gegenüber Kandidaten	26
3.3	Stärkenorientierter Personaleinsatz	27
3.3.1	Was bedeutet stärkenorientierter Personaleinsatz?	28
3.3.2	Der Umgang mit Schwächen	29
3.3.3	Provokante Thesen zur Praxis im Vertrieb	30
3.4	Flexibilität oder Stabilität der Person – Recruiting oder Personalentwicklung als größerer Hebel?	33
3.4.1	Fehlbesetzungen sind schwerwiegend	34
3.5	Wann und warum neue Mitarbeiter?	35
3.5.1	Antizyklisches Hiring	35
3.5.2	Prospecting (Monitoring des Kandidatenmarkts)	35
3.5.3	Bedarfsplanung mittelfristig und langfristig	36
3.5.4	Gute Mitarbeiter halten	36
3.5.5	Interne versus externe Stellenbesetzung	36
4	Hintergründe zum Recruiting	39
4.1	Die Meta-Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Kandidat – der psychologische Vertrag	39
4.1.1	Werben und Selektieren – was macht Menschen glücklich und wie interpretieren sie die Welt?	39
4.1.2	Ein kleiner Ausflug zum Thema „Glücksforschung in der Ökonomie“	41
4.1.3	Welche Faktoren sind entscheidend bei der Zufriedenheit mit einer Position?	42
4.2	Kriterien für den Erfolg auf neuen Positionen	44
4.3	Häufigkeit der verschiedenen Gründe des Scheiterns	44
4.3.1	Fachkenntnisse	44
4.3.2	Ressourcen	45
4.3.3	Kognitive Fähigkeiten (Kann jemand die Aufgaben intelligenzmäßig erfüllen?)	46
4.3.4	Interessen (Will jemand die Aufgaben dann auch machen?)	48
4.3.5	Persönlichkeit (Wie wird jemand die Aufgaben durchführen?)	48
4.4	Recruiting ist ein größerer Hebel als Personalentwicklung	50
4.4.1	Persönlichkeit und Persönlichkeitsstile	50
4.4.2	Werte wie Ehrlichkeit und Loyalität	52

4.4.3	Realitätserleben: Wir alle leben in der gleichen Wirklichkeit, aber nicht in der gleichen Realität	53
4.4.4	Zu dumm, um es selbst zu merken – der Dunning-Kruger-Effekt ...	56
4.4.5	Der charismatische Mitarbeiter – das zweischneidige Schwert ...	58
4.5	Führung und seniore Positionen	60
4.5.1	Was bedeutet Führung?	60
4.5.2	Die Effizienzklassen der Führung – Klassifikation von Führungskräften	63
4.5.3	Aufgabenbereiche der Vertriebsleitung	67
4.5.4	Der Erfolg hat viele Väter – der Misserfolg auch	70
4.5.5	Physische und mentale sowie psychische Gesundheit	71
4.5.6	Wen man nicht zum Manager machen sollte	75
4.6	Der Beste – oder der Passende?	76
4.6.1	Der Beste kann auch nicht passen	77
4.6.2	DIN 33430 – Hilfe oder Alptraum?	79

Teil II Prozesse bei der Suche und Auswahl

5	Vorgehen bei der Stellenbesetzung – Make or buy	83
5.1	Buy: Beauftragung einer Personalberatung	84
5.1.1	Begriffsdefinitionen im Bereich Personalberatung	84
5.1.2	Geschäftsmodelle von Personalberatungen	86
5.1.3	Die Kosten im Vergleich – und die Erfahrungen im Unternehmen ...	88
5.1.4	Kriterien zur Auswahl von passenden Personalberatungen	89
5.2	MAKE: Inhouse-Recruiting und Auswahl	95
5.2.1	Die Stellenbeschreibung	95
5.2.2	Das Anforderungsprofil	97
5.2.3	Wie erreicht man die Zielkandidaten?	97
6	Suche – Recruiting-Wege	101
6.1	Anzeigen in Printmedien	102
6.2	Anzeigen in Jobbörsen	103
6.3	Firmen-Homepages	104
6.4	Active Sourcing und Employer Branding mit Social Media	104
6.4.1	Was ist der Unterschied zwischen Recruiter 1.0 und dem Recruiter 2.0?	106
6.4.2	Nutzung, Verbreitung und Erfahrungen mit Active Sourcing ...	107
6.4.3	Wirkung auf Kandidaten	111
6.4.4	Zusammenfassung und Bewertung von Active Sourcing	111
6.5	Empfehlungen von Mitarbeitern	112
6.6	Jobmessen	112
6.7	Personalmarketing	112
6.8	Direktansprache	113

Teil III Praxis der Personalauswahl

7 Auswahl von Kandidaten	117
7.1 Der Prozess der fundierten Personalauswahl	119
7.1.1 Die Anforderungsanalyse	119
7.1.2 Fehlendes Know-how der Entscheider in Eignungsdiagnostik	121
7.1.3 Fälschen und Täuschen	121
7.1.4 Profi im Job oder Bewerbungsprofi?	123
7.1.5 Das berühmte Bauchgefühl	123
7.1.6 Über falsche Entscheidungssicherheit	124
7.2 Validität einzelner Tools sowie in Kombination	125
7.2.1 Welche Kombination von Methoden und Tools sind empfehlenswert?	125
7.2.2 Lebenslaufanalyse	127
7.2.3 Zeugnisse	132
7.2.4 „Optimierte“ Dokumente	135
7.2.5 Recherchen	135
7.3 Interviews	135
7.3.1 Das erste Gespräch zur groben Klärung der Eignung und einiger Rahmendaten	135
7.3.2 Persönliche Interviews	136
7.3.3 Hausaufgaben	136
7.3.4 Probearbeitstag – der Kandidat auf Besuch	137
7.3.5 Critical Incidents	137
7.4 Tätigkeitsanalyse	137
7.5 Bewertungsmaßstäbe für die Personalauswahl	140
7.5.1 Kriterienorientierte Bewertung – der Vergleich mit Anforderungen	140
7.5.2 Ipsative Bewertungen – die Betrachtung einer Person	140
7.5.3 Normorientierte Bewertung (Benchmark) – der Vergleich mit anderen: normative Tests	143
8 Das Interview – die Durchführung	145
8.1 Der Aufbau des Multimodalen Interviews	146
8.1.1 Durchführung der Interviews	147
8.1.2 Critical Incident Technique (CIT)	149
8.2 Interview-Modelle	150
8.2.1 Biografischer Ansatz	150
8.2.2 Situativer Ansatz	152
8.3 Interviewtechniken	152
8.3.1 Arten von Fragen	153
8.3.2 Dilemmata-Technik	154
8.3.3 These-Antithese	155

8.3.4	Sokratischer Dialog	155
8.3.5	Schwächenanalyse	157
8.3.6	Systematisches Nachfragen (STAR-Ansatz)	158
8.3.7	Rollenspiel	159
8.3.8	Weitere Techniken	160
8.3.9	Das standardisierte oder (teil-)strukturierte Interview	160
8.3.10	Rechtlich unzulässige Fragen	161
8.3.11	Die Hauptfehler bei Interviews	162
8.4	Referenz-Check	162
8.5	Beurteilungsfehler beim Beurteiler	164
9	Testverfahren/Diagnostik	167
9.1	Testverfahren – Argumente dafür und dagegen, Tatsachen und Mythen	169
9.1.1	Wesentliche Argumente für Tests	170
9.1.2	Die Referenzrahmen von Testverfahren	170
9.2	Kriterien für die Ermittlung der Qualität von diagnostischen Methoden und Tests	172
9.2.1	Reliabilität (Zuverlässigkeit oder Reproduzierbarkeit)	172
9.2.2	Validität (Gültigkeit)	173
9.2.3	Objektivität oder Beobachterübereinstimmung	173
9.3	Test-Arten	173
9.3.1	Persönlichkeitstests	174
9.3.2	Leistungstest	175
9.3.3	Kognitive Tests (spezieller Leistungstest)	176
9.3.4	Assessments in verschiedenen Varianten	177
9.3.5	Arbeitsproben	179
9.3.6	Sonstige Methoden wie Graphologische Gutachten, Sternbefragung, Physiognomie-Diagnose	180
9.4	Online-Assessment am Beispiel von ProfileXT®	181
9.4.1	Erste Dimension: kognitive Fähigkeiten, Intelligenz, Denkmuster	183
9.4.2	Zweite Dimension: Verhaltenstendenzen	185
9.4.3	Dritte Dimension: Berufsinteressen	188
9.4.4	Aussagen bei Kombination von mehreren Faktoren	189
9.5	Anwendungsvorteile	190
9.5.1	Anforderungsprofile erstellen	190
9.5.2	Durchführung	193
9.5.3	Berichte	193
9.5.4	Überblick über die verschiedenen Auswertungen und Berichte	197
9.5.5	Sonstige Anwendungen	201
9.6	Entscheidungsfindung	203
9.6.1	Vorgesetzter will keine zu guten oder starken Mitarbeiter	203
9.6.2	Subjektivität und die Verzerrung der Maßstäbe	204

9.7	Der Arbeitsvertrag – notwendig und häufig übel	204
9.8	Onboarding – der oft unterschätzte Start	205
Teil IV Weitere Aspekte		
10	Vorsicht Falle!?	209
10.1	Diskriminierung durch Alter, Geschlecht etc. (AGG) – Gesetz und Realität	209
10.1.1	Gerechtfertigte Ungleichbehandlung	210
10.1.2	Welche Folgen drohen bei unerlaubter Ungleichbehandlung?	211
10.2	Typische Fehler beim Rekrutierung	212
10.2.1	Behandlung von „Bewerbern“ – Imageschaden	212
10.2.2	Sabotage! Effektive Strategien zur Vermeidung von Erfolg!	214
10.2.3	Der „Beste“ so schnell und so billig wie möglich	214
10.2.4	Zuweisungen von Verantwortung zwischen Personal- und Fachabteilung	215
10.2.5	Bisherige Erfolge weiterrechnen – bis zur Erreichung der persönlichen Unfähigkeit (Peter-Prinzip)	215
10.2.6	Nicht klären, welche Kompetenzen für die Vakanz notwendig sind	215
10.2.7	Konkrete Anforderungen an die Aufgaben nicht gegenseitig ausreichend klären	216
10.2.8	Interview zur Firmenpräsentation nutzen	216
10.2.9	Beurteilungsgrundlagen in den Bauch verlagern	216
10.2.10	Mit Stärken und Schwächen falsch umgehen	216
10.2.11	Verzögerungen und mangelnde Transparenz	217
11	Gute Mitarbeiter halten	219
11.1	Die Einarbeitung – eine kritische Phase	219
11.2	Hauptgründe für das Wechseln von Arbeitgebern	220
Anhang		225
Glossar		227
Quellenverzeichnis		231

Personalauswahl im Vertrieb

Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen

Strzygowski, S.

2014, XIII, 232 S. 52 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3344-7