

Vertrieb braucht eine eigene Rekrutierungsstrategie

Die Zeiten des „Ins-kalte-Wasser-Werfens“ sind vorbei

Die von Profiles gemeinsam mit vielen Kunden und Partnern durchgeführte Studie „Strategische Personalauswahl im Vertrieb“ hat überzeugend bestätigt, dass der Rekrutierungsprozess in diesem Bereich sehr anspruchsvoll ist und eine Reihe ganz spezifischer Merkmale und Herausforderungen aufweist. Es ist auf keinen Fall ein Thema, das dem Zufall oder spontanen Entwicklungen überlassen werden darf. Ziel unserer Studie war es deshalb, einerseits Herausforderungen und andererseits Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.



Die wichtigste Erkenntnis: Im Vertrieb kommt es insbesondere darauf an, Bewerber, die sich durch eine bestimmte verkaufsauffine Persönlichkeit auszeichnen, zu identifizieren und für eine Mitarbeit zu gewinnen. Doch gerade diese Stärken liegen deutlich mehr in der Person als in deren Ausbildung. Darin unterscheidet sich der Vertrieb von anderen Unternehmensbereichen. Gerade deshalb braucht der Vertrieb eine eigene Rekrutierungsstrategie. Dies bedeutet, alle Einzelabläufe und Zusammenhänge genau zu verstehen und zu einer für das gesamte Unternehmen und seine Führungskräfte verbindlichen Handlungsanleitung zusammenzuführen.

Die Teilnehmer der Studie zeigten auch in einem anderen wichtigen Punkt hohe Übereinstimmung: Rekrutierung ist Chefsache. Und: Die Vertriebsabteilung sollte in Personalentscheidungen sehr eng einbezogen werden.

Erfolgreiche Rekrutierung beinhaltet heutzutage folgende Komponenten:

- Kreative Ansätze, um entsprechende, qualitativ hochwertige Bewerber für eine Mitarbeit zu interessieren
- Wahl des richtigen Auswahlprozesses, um Fehlbesetzungen zu vermeiden
- Intensive und gezielte Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, um diese in die Lage zu versetzen, ihre optimale Leistung abzurufen

Klassische Bewerberakquise funktioniert nicht mehr

Die Unternehmen investieren immense Ressourcen, um überhaupt qualifizierte Vertriebsmitarbeiter zu identifizieren. Sie stellen dabei immer häufiger fest, dass die klassische Bewerberakquise nicht mehr funktioniert.

Deshalb hielten fast 70 Prozent der Teilnehmer unserer Umfrage interne Empfehlungen und Referenzen für die effektivsten Rekrutierungsinstrumente. Allerdings scheint es nicht sehr viele Unternehmen zu geben, die über ein fest etabliertes und funktionierendes Programm „Mitarbeiter empfehlen Mitarbeiter“ verfügen. Dabei ist es so wichtig, ein solches System zu haben, schließlich motiviert es doch die Mitarbeiter, aktiv Empfehlungen auszusprechen und das System auf diese Weise mit Leben zu füllen.

Stellenanzeigen in Printmedien scheinen zunehmend aus der Mode zu kommen. An Bedeutung hingegen gewinnt das Internet mit seinen sozialen Netzwerken und Online-Portalen.

Offensichtlich gibt es auch in den Stellenausschreibungen durchaus Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere hinsichtlich der ...



Stay focused!

Letztendlich könne die gesamte unternehmerische Tätigkeit auf drei Wörter reduziert werden: Menschen, Produkt und Gewinn. So etwa hat es einmal der große Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, auf den Punkt gebracht. Und er fügte hinzu, „solange Sie kein gutes Team haben, werden Sie auch bei den anderen zwei Punkten nicht weit kommen“. Wie wahr!

Um bei Jack Welch zu bleiben: Beim Aufbau und der Entwicklung guter Teams spielen die Führungskräfte eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Ein gutes Produkt haben viele Unternehmen durchaus, in schwierigen Zeiten muss dies aber an den Mann bzw. die Frau gebracht werden. Und dafür benötigt man einen überdurchschnittlich guten Vertrieb. Felder also, in denen Profiles zuhause ist.

Unser aktueller Profiler beschäftigt sich deshalb auch mit den Themen Vertrieboptimierung und Führungskräfteentwicklung. Wir freuen uns ganz besonders, Ihnen die Erfahrungen von McDonald's mit ProfileXT® präsentieren zu können.

In harten Zeiten sind alle Mitarbeiter und ganz besonders die Führungskräfte großen Bewährungsproben ausgesetzt. Sie müssen notwendige Veränderungsprozesse in Gang bringen und umsetzen. Und das meist unter großem Druck und in der Regel mit eher geringeren Ressourcen. Gerade deshalb sind Persönlichkeiten gefragt, die motivieren, begeistern und inspirieren können. Der Blick auf derzeit sehr erfolgreiche Firmen zeigt, wie hieraus ein erheblicher Wettbewerbsvorteil entstehen kann.

Unsere Umfrage „Strategische Personalauswahl im Vertrieb“ hat erneut bekräftigt, wie wichtig die richtige Personalauswahl für künftige Erfolge ist. Persönlichkeit und Motivation sind die entscheidenden Merkmale, die den Unterschied zwischen Top- oder Durchschnittsleistung ausmachen. Deshalb möchten wir dieses wichtige Thema noch einmal aufgreifen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Facts & News

Wir heißen folgende neue Partner herzlich willkommen:

ABCD Arbeit Bildung Consulting und Dienstleistung GmbH

Frau Vera Reimann
Herr Uwe Bies

ABP A. Becker Personalberatung GmbH

Herr Achim Becker

Akademie für Technik GmbH

Frau Petra Gaede

Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V.

Herr Dieter Neukirch

Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH

Herr Bernd Niemann
Herr Detlef Otto

Bildungswerk der Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Herr Thorsten Sielk

Bildungswerk der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V.

Frau Irene Boubaker

Bildungswerk Tannenfelde

Frau Heike Claßen

eTec Consult GmbH

Herr Gerhard Deiss
Herr Dr. Rolf Keck

KMI Königsteiner Institut

Herr Jens Roth

KPES Consulting AG

Herr Joachim Küllmer

MAAG Personalberatung & Consulting AG

Herr Urs Maag

MRI Manserv AG

Herr John Steele

MRI Partner Office Münster

Herr Jan-Dirk Maas

proRIS Consulting GmbH

Herr Georg Breddermann

Spahn Personalberatung

Herr Ralf Spahn

ZRG Partners Germany

Herr Volker Napp
Herr Stephan Breitfeld

Wir heißen als Neukunden herzlich willkommen:

AREVA NP GmbH

Compass Group Deutschland GmbH

Empathy Finanzlösungen GmbH

SNT Deutschland AG

Uniferm GmbH & Co. KG

Definition von Zielvorgaben. Immerhin befinden sich unzureichend definierte Leistungsanforderungen und daraus resultierende falsche Auswahlkriterien ganz oben in der Rangfolge der in unserer Umfrage ermittelten Gründe für Fehlbesetzungen. Bereits die Stellenbeschreibungen sollten deshalb klare Zielvorgaben definieren, die dann auch von Anfang an in den Auswahlprozess einbezogen werden. Nur wenn diese Leistungskriterien präzise bestimmt sind, kann eine effektive Rekrutierungsstrategie entwickelt werden. Diese wiederum ist Voraussetzung für den Aufbau des richtigen Talentpools.

Bauchgefühle eignen sich nicht bei Personalentscheidungen

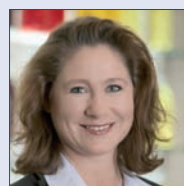
Strukturierte Interviews bleiben laut Umfrage das effektivste Instrument, um die erforderlichen Informationen zu einem Bewerber zu erheben. Allerdings müssen diejenigen Führungskräfte, die die Interviews führen, gezielt darauf vorbereitet werden. Ein wichtiger Bestandteil dieser Vorbereitung ist es, den Führungskräften die Themen vorzugeben, auf die sie im Interview eingehen sollen. Nötig sind zudem objektive Instrumente, die subjektive Einflüsse weitgehend ausschließen.

„Bauchgefühle sind meist hilfreich, wenn es um Geschäftsabschlüsse geht, weniger gut eignen sie sich allerdings als Unterstützung bei Personalentscheidungen. Der Grund: Unser Bauchgefühl sorgt dafür, dass wir uns schnell in einen Kandidaten „verlieben“, sagt „Jahrhundertmanager“ (Magazin Fortune) Jack Welch und warnt damit davor, sich von einem perfekten Lebenslauf und einem ebenso perfekten Vorstellungsgespräch blenden zu lassen. Die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber sollte danach getroffen werden, wer die ausgeschriebene Stelle am besten ausfüllen kann, und nicht danach, wer sich im Interview am besten „verkauft“ hat.

McDonald's im Gespräch

„Ein großartiges Projekt“

Interview mit Silvia Merretz, Leiterin Personalentwicklung, McDonald's Deutschland



Silvia Merretz
Leiterin Personalentwicklung
McDonald's Deutschland

Als Personalentwicklungsverantwortliche bei Deutschlands größtem

Systemrestaurant beschreibt Frau Merretz gerne auch neue Wege, um stets ein hohes und modernes Niveau der Entwicklung der Mitarbeiter zu erreichen.

Unsere Studie hat bekräftigt, dass Profiling-Instrumente gut geeignet sind, die Stärken und Schwächen eines Bewerbers näher herauszuarbeiten. Obwohl an der Umfrage auch Kunden und Partner von Profiles teilgenommen haben, wird eines klar: Diejenigen, die mit solchen Instrumenten vertraut sind, schätzen sie als sehr wertvoll ein. Dies sollte zumindest für jene, die Vorbehalte haben, Anregung sein, sich einmal näher mit den Möglichkeiten solcher Instrumente zu beschäftigen.

Effektivere Interviews zu führen ist eine Kompetenz, die man erlernen kann. Das heißt, auch leitende Mitarbeiter benötigen ein professionelles Coaching, um ergiebige Einstellungsgespräche führen zu können. In der Regel wird man nicht als Spitzeninterviewer geboren, dazu wird man durch Training, Übung und Erfahrung.

Die Zeiten des „Ins-kalte-Wasser-Werfens“ sind vorbei

Es hat sich gezeigt, dass im Einarbeitungsprozess noch viele Optimierungen unausgeschöpft bleiben. Gerade hier sahen die Teilnehmer der Studie die meisten Ansatzpunkte für Verbesserungen. Die Zeiten des „Ins-kalte-Wasser-Werfens“ scheinen vorbei zu sein.

Es sollte vielmehr ein präziser Einarbeitungsplan erstellt werden, dessen Erfüllung regelmäßig zwischen Führungskraft und dem Mitarbeiter besprochen und kontrolliert wird. Ein interner Coach kann dabei helfen, die Einarbeitung intensiv zu nutzen und gleichzeitig so kurz wie möglich zu halten. Ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin sollten unter anderem auch gezielt anspruchsvolle Projektaufgaben übertragen bekommen, bei denen sie sich bewähren können und bei denen sie sowohl ihren Kollegen als auch den Vorgesetzten beweisen können, was in ihnen steckt.

Profiler: Guten Tag, Frau Merretz, Sie sind für die Personalentwicklung des größten Systemrestaurants in Deutschland zuständig. Als Arbeitgeber innerhalb der Branche ist McDonald's mit seinen etwa 60.000 Mitarbeitern aus 128 Nationen von besonderer Bedeutung. Mit Online-Profiling hat Ihr Unternehmen neue Wege beschritten. Können Sie uns bitte zunächst erläutern, wie es zu dieser Entscheidung gekommen ist und worin das Ziel Ihres Projektes bestand?



Merretz: Unser Projekt richtete sich an die Restaurantmanager und die mittlere Führungsebene. Schon seit einiger Zeit beobachteten wir, dass sich die Anforderungen an unsere Manager, die häufig berufliche Quereinsteiger sind, gewandelt haben. Wir wollten nun gerne möglichst genau wissen, wie er aussieht, der „ideale“ Restaurantleiter moderner Prägung.

Anhand einer Benchmark-Studie, in die wir ausgewählte Manager einbezogen haben, definierten wir das aktuelle Anforderungsprofil. Nun ging es um die Frage, inwieweit die Restaurantleiter diesem entsprechen und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, um alle Führungskräfte auf ein gleich hohes für die Zukunft gewappnetes Niveau zu bringen.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Natürlich hat McDonald's schon immer spezielle Trainings für seine Führungskräfte angeboten und durchgeführt. Mit unserem Projekt wollten wir ein moderneres Niveau erreichen und die Maßnahmen noch mehr auf den tatsächlichen Bedarf ausrichten. Also noch stärker weg vom „Gießkannenprinzip“, hin zu einer individuellen Förderung.

Gleichzeitig haben sich unsere Führungskräfte in sechs Leitsätzen, unserem sogenannten Führungsversprechen, unter anderem dazu bekannt, sich durch gezieltes Training persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, um so einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung von McDonald's zu leisten. Dabei wollten wir sie wirksam unterstützen.

Profiler: Was waren die Gründe für die Entscheidung, ein Online-Profiling einzusetzen?

Merretz: Wir suchten ein standardisiertes Instrument, das sowohl effizient als auch kostengünstig sein sollte. Zunächst lagen uns zwei Angebote für Assessment-Center vor. Aber können Sie sich vorstellen, wie viel ein gutes Assessment-Center, wenn Sie allein an die aufwändige Logistik, die umfangreiche Reisetätigkeit und den erforderlichen Beraterstab denken, gekostet hätte? Wir wären schnell bei einem hohen sechsstelligen Betrag gelandet.

Daraufhin stellte uns unser Personalbera-

ter von HR-Horizonte, Peter Krumbach-Mollenhauer, mit dem wir schon seit vielen Jahren zusammenarbeiten, alternativ ProfileXT® vor. Dieses Instrument war vergleichsweise 50 – 60 Prozent günstiger und für unsere Zielstellung optimal. Ein wichtiger Vorteil für uns ist auch die gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

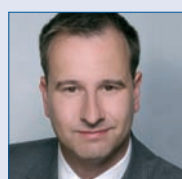
Profiler: Wie sind Sie dann weiter vorgegangen?

Merretz: Zunächst haben wir ein Pilotprojekt im Südwesten Deutschlands durchgeführt. Danach wurde das Projekt entsprechend unserer regionalen Struktur auf das ganze Land ausgedehnt. Die Teilnehmer wurden in die jeweiligen regionalen Verwaltungen eingeladen, in denen sie in etwa 90 Minuten die 314 Fragen aus sechs Themengebieten beantwortet haben. Zeitnah danach fanden die individuellen Rückmelde-Gespräche im Beisein des jeweiligen Vorgesetzten und, darauf haben wir großen Wert gelegt, eines externen Beraters statt. Damit wurden mit den Teilnehmern anhand personalisierter Auswertungen, die von Profiles erstellt wurden, und eines Coaching-Berichts individuelle Entwicklungsvorschläge besprochen und abgestimmt.

In der Durchführungs- und Auswertungsphase haben die externen Berater von HR-Horizonte eine sehr positive Rolle gespielt. Sie alle haben je einen Tag in einer McDonald's Filiale verbracht und sich mit der täglichen Arbeit in einem Restaurant vertraut gemacht. Das ist bei den Restaurantleitern sehr gut angekommen. Das Vertrauen gegenüber den Beratern einerseits und andererseits die von den Beratern entgegengebrachte Wertschätzung haben in hohem Maße zum Erfolg des Projektes beigetragen.

Profiler: Wie viele Mitarbeiter und Franchisenehmer haben das Profiling bislang durchlaufen?

Merretz: Über 1000 Führungskräfte von McDonald's, nicht nur Restaurantleiter, sondern auch Operationsmanager und Franchiseberater haben in Deutschland das PXT® durchlaufen. Das ist eine sehr gute Resonanz, wenn man bedenkt, dass die Teilnahme freiwillig war. Die Phase des Online-Profiling und der anschließenden Auswertung wurde 2009 abgeschlossen. Bereits in den ersten Monaten des Jahres 2010 fanden die ersten Trainingsmaßnahmen statt.



Peter Krumbach-Mollenhauer

In seiner mehr als 16-jährigen Tätigkeit als Diagnostiker von Managementleistungen hat

die zielgerichtete Entwicklung der Kandidaten bei Herrn Krumbach-Mollenhauer stets eine sehr wichtige Rolle gespielt. Dieses Projekt hat beide Aspekte vorbildlich zusammengebracht.

Profiler: Welche Erkenntnisse hat Ihnen das Online-Profiling gebracht?

Merretz: Im Vordergrund des gesamten Projektes stand die Standortbestimmung bei den Führungskompetenzen und den betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Fragen zur Motivation, die von PXT® ebenfalls abgedeckt werden, standen für uns nicht im Vordergrund, da diese bei unseren Führungskräften traditionell hoch ist. Wir sind durch unser Projekt zu der Erkenntnis gelangt, dass wir unseren Schulungsbedarf insbesondere auf die Gebiete Kommunikation und Konfliktmanagement ausrichten sollten.

Darüber hinaus haben wir aufgrund der Ereignisse ein auf die Bedürfnisse von McDonald's zugeschnittenes betriebswirtschaftliches Planspiel entwickelt. Dabei geht es darum, einzelne betriebswirtschaftliche Zahlen noch mehr in einen Zusammenhang zu bringen und daraus resultierend Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Profiler: Entsprachen die Erkenntnisse Ihren Erwartungen?

Merretz: PXT® hat viele unserer Vermutungen und Beobachtungen aufgrund seiner Objektivität gestützt. Darüber hinaus hat PXT® bestimmte Feinheiten aufgedeckt, die wir so nicht „auf dem Schirm“ hatten. Auf diese Weise konnten wir eine wissenschaftlich fundierte Trainingsbedarfsanalyse erstellen. So präzise und passgenau wie mit PXT® wäre uns das ohne dieses Instrument nicht möglich gewesen. Und genau das wollten wir ja erreichen.

Profiler: Welches Feedback haben Sie von den Managern, die am Profiling teilgenommen haben, erhalten?

Merretz: Die Resonanz bei den Restaurantmanagern war durchweg positiv. Unser Projekt hat eine enorm hohe Akzeptanz erzielt. Die Teilnehmer waren überrascht, wie treffend und richtig sie durch PXT® widergespiegelt wurden. Glauben Sie mir, auch mir, als der Projektverantwortlichen, ist ein Stein vom Herzen gefallen, als das Feedback von den beteiligten Managern so positiv ausfiel. Ein solches Projekt, das neue Wege beschreitet, wird ja doch immer sehr aufmerksam verfolgt.

Profiler: Besteht die Absicht, auch über das Projekt hinaus ProfileXT® einzusetzen?

Merretz: Wir haben uns entschlossen, auch künftig mit PXT® zu arbeiten und es in unserer Personalentwicklung fest zu verankern. Das Instrument wird insbesondere bei der Auswahl und Entwicklung unseres Führungsnachwuchses eingesetzt. Unser bereits bestehendes 18-monatiges Entwicklungsprogramm für Restaurantmanager soll somit noch nachhaltiger und individueller werden.

Können Sie Ihre Strategie umsetzen?

Schon vor einigen Jahren beklagte die Zeitschrift Harvard Business Review die „alarmierende Disparität zwischen den Instanzen, die die Unternehmens-Strategien formulieren, und den Funktionen, Prozessen und Personen, die für die Umsetzung dieser Strategien zuständig sind“. Laut Studien von Profiles International ist dies einer der Hauptgründe dafür, warum Unternehmen ihr eigentliches Potenzial häufig nicht ausschöpfen.

Harvard Business Review zufolge verwendete der heutige CEO von Boeing, Jim McNerney, in seiner Zeit als CEO von 3M insgesamt 18 Monate darauf, ein neues Führungsmodell zu entwickeln, bei dem man sich auf sechs „Führungseigenschaften“ verständigte.

Dazu gehören: Einen klaren Kurs bestimmen, andere motivieren und inspirieren, moralisches, integriertes Vorbild sein, ergebnisorientiert sein, die Messlatte höher setzen, innovativ bleiben.

Heute, lange nachdem McNerney zu Boeing wechselte, schreiben die jetzigen Verantwortlichen von 3M diesen von ihm formulierten Führungseigenschaften noch immer zu, dass ihr Unternehmen seine Leistungsstärke behalten und verbessert hat.

Eine der definierten Erfolgsgarantien, die scheinbar noch heute positive Auswirkungen hat, ist es, andere zu motivieren und zu inspirieren. Um dies zu erreichen, sind Führungskompetenzen wie der Aufbau guter zwischenmenschlicher Beziehungen, die Förderung anderer und die Fähigkeit die Richtung vorzugeben besonders geeignet.

Andererseits werden Motivation und Inspiration nur schwerlich zu erreichen sein, wenn der überwiegende Teil der Manager glaubt, dass das erfolgreiche Aufgabenmanagement und eine hohe Produktivität ihre wichtigsten Anforderungen seien. Zusätzlich prekär wird es, wenn diese Schwerpunkte dann noch zum alleinigen Maßstab im tagtäglichen Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden auf allen Ebenen gemacht werden.

Profiles bietet interessante Lösungen

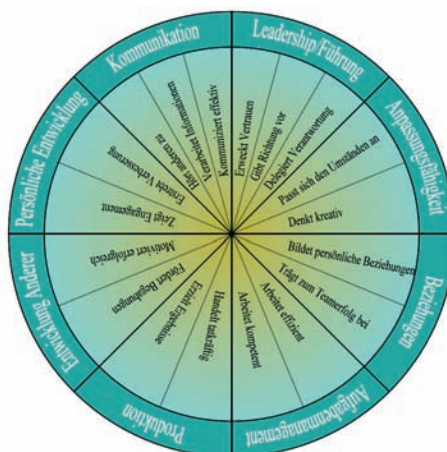
Aufgrund der hohen Nachfrage nach geeigneten Instrumenten im Bereich der Führungskompetenzen hat sich Profiles International seit Jahren sehr intensiv mit dieser Thematik beschäftigt. Ausgehend von den bereits dargestellten Überle-

gungen hat Profiles acht Hauptkompetenzen definiert. Über diese müssen alle Führungskräfte verfügen. Sie machen den entscheidenden Unterschied aus. Bei ihrer Entwicklung wurde darauf Wert gelegt, dass es sich um deutlich identifizierbare und in der Folge veränderbare Qualifikationen handelt.

Die acht Hauptkompetenzen sind:

- Leadership / Führung
- Anpassungsfähigkeit
- Beziehungen
- Aufgabenmanagement
- Produktivität
- Entwicklung anderer
- Persönliche Entwicklung
- Kommunikation

Danach war die Frage von Bedeutung, wie festgestellt werden kann, ob diese im ausreichenden Maße im Unternehmen vorhanden sind. Zudem haben Befragungen ergeben, dass die Meinungen der jeweiligen Führungsebenen dazu, welche Kompetenzen für ihren Bereich und die damit verbundenen Aufgaben am bedeutsamsten sind, teilweise weit auseinander liefen. Besonders auffällig waren die Unterschiede, wenn es darum ging, welche Kompetenzen Priorität haben, um die strategischen Ziele und Visionen der Unternehmensspitze umzusetzen.



Um genau dazu aussagekräftige Informationen zu gewinnen, hat Profiles das bereits bestehende CheckPoint 360^o™ Kompetenz-Feedback-System um eine weitere und übergeordnete Einheit, die Organisationsmanagement-Analyse™, ergänzt. Die OMA liefert eine Zusammenfassung der Daten aller individuellen Profiles CheckPoint 360^o™ Feedback-Berichte einer ausgewählten Gruppe von Führungskräften. Sie bietet so eine gute Übersicht über die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen, angereichert mit dem Input der jeweiligen

Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter. Auf diese Weise kann OMA sehr detailliert dazu Auskunft geben, welche Führungskompetenzen insgesamt in einer Organisation vorhanden sind und welche für besonders wichtig gehalten werden. Mit dieser Auswertung ist die Unternehmensleitung in der Lage festzustellen, ob der Fokus ihrer Führungskräfte in die richtige Richtung geht. Das ist schließlich die Voraussetzung dafür, dass die festgelegten strategischen Ziele so schnell und einfach wie möglich umgesetzt werden können. Darüber hinaus kann man ermitteln, welche davon durch die Belegschaft bereits als gut ausgeprägt oder als eher fehlend bewertet werden.

Die OMA gibt ferner Aufschluss über die Entwicklungsprioritäten einer Organisation und definiert zugleich Bereiche, in denen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter als notwendig erachtet werden. Sie bietet eine Grundlage für die Einschätzung von zukünftigen Entwicklungen in allen Management-Bereichen. Aufgrund des Einsatzes des CheckPoint 360^o™ Kompetenz-Feedback-Systems fußt sie auf exakt erfasstem Datenmaterial. Der Fragenkatalog umfasst 70 Fragen, die online in ca. 20 Minuten beantwortet werden können. Zusätzlich können Kommentare über optionale Freitextfelder eingegeben werden. Beleuchtet werden die oben beschriebenen acht Hauptkompetenzen, die sich wiederum in 18 Unterkompetenzen unterteilen.

Mit der OMA steht, im Verbund mit CheckPoint 360^o™, ein inzwischen vielfach bewährtes Instrument zur Verfügung. Es kann helfen, Leistungen zu optimieren und die Produktivität am Arbeitsplatz zu steigern. Sowohl für jede einzelne Führungskraft als auch für die gesamte Unternehmung ist es wichtig, eine kontinuierliche Kompetenzanalyse zu einem integralen Prozess zu entwickeln, mit dessen Hilfe Fortschritt und Vorankommen des Unternehmens und jedes Einzelnen sichergestellt und gesteigert werden können.

Impressum

PROFILER – aktueller Newsletter von Profiles International

V. i. S. d. P.: Nilgün Aygen

Profiles GmbH
Gräfstrasse 99
60487 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 247043-0
www.profilesinternational.de

Redaktion: Profiles GmbH, Frankfurt am Main
Gestaltung: Bernd Holzhausen