

# Überlegungen zur Prognose der Auswirkungen von Bewerberfähigkeiten für den Vertrieb pharmazeutischer Unternehmen

## 1. Zu den Hintergründen:

Pharmaunternehmen verwenden zur Beurteilung von Bewerbern für Positionen im Bereich des Vertriebes in der Regel das folgende Procedere:

- ⇒ Administrative, organisatorische Bewertung von Bewerberunterlagen (fachliche, persönliche, sowie rechtliche Voraussetzungen)
- ⇒ Vorgespräch durch regionale Führungskraft
- ⇒ Klassisches Vorstellungsgespräch unter Beteiligung der Personalverwaltung
- ⇒ Idealerweise Durchführung eines Assessment-Centers, bzw. eines Management-Audits
- ⇒ Zusammenführung der Eindrücke und anschließende Entscheidung

Dieses „Modell“ findet so, oder ähnlich, seit ca. 50 Jahren seine immer gleiche Anwendung, obwohl die Erfolgsquote viel zu häufig die Erwartungen und Zielvorstellungen nicht erfüllen kann. Konkret muss man feststellen; vergleicht man, und dies trifft auf alle diese Unternehmen zu, nach einem festgelegten Zeitablauf, bei nahezu gleichen individuellen Umständen für die einzelnen Mitarbeiter eine Erfolgsbewertung vornehmen, ergäbe sich ein Bild, was mit der „Verteilung nach Gauß“ sehr gut dargestellt werden kann, nämlich die Feststellung, dass von den letzten 100 Einstellungen (je nach Festlegung/Definition) in etwa 20 bis 25% aller Bewerber den in sie gesetzten Erwartungen nicht entsprechen konnte.

**Obwohl doch alle die anerkannten Evaluierungsmodelle professionell eingesetzt wurden !**

Diese Erfahrung ist so ja nicht neu, hat erstaunlicher Weise bis heute aber zu keinen signifikanten Konsequenzen beim Einstellungsprocedere geführt. Betrachtet man parallel dazu die Kostenseite einer Fehlbesetzung, so ist pro Fehlentscheidung mit einer Summe von 100.000 € plus X pro Jahr zu kalkulieren. Zudem zeigt die Erfahrung, dass eine derartige „Fehlbesetzung“ im Vertrieb weitere sehr kostenintensive Folgen nach sich zieht.

**Warum ist das so ?**

## 2. Wo liegen nun die Ursachen für diese Situation ?

Durch meine jahrelangen Beobachtungen der immer wieder gleichen Abläufe von Prozessen bin ich zur folgenden Erkenntnis gelangt: Die Problematik liegt in der

„ **Prognose der Auswirkungen der Fähigkeiten der Bewerber** “

Zunächst ist jedoch zu konstatieren, dass es zwischen zwei großen Bereichen des Bewerberpotentials zu unterscheiden gilt, nämlich zwischen den

Fertigkeiten – sowie den – Fähigkeiten

Der erstere die Fertigkeiten lassen sich relativ sicher und auch solide durch die Bewerberunterlagen, sowie durch die klassischen Evaluierungsgespräche, oder durch einzelne Aspekte eines AC`s o.ä. aufspüren bzw. deutlich machen.

Der zweite Aspekt, die Fähigkeiten bedürfen schon eine um einiges genauere Analyse und Betrachtung. - Hier bieten z. B. Management -Audits z.T. einige sinnvolle Ansatzpunkte. Es bleibt jedoch nach vielen Jahren die Erkenntnis, dass diese Systeme auch nur eingeschränkte und keineswegs sichere Ergebnisse zu liefern im Stande sind.

So sind nun eine Menge an Daten und Informationen zusammengetragen um in den Entscheidungsprozess einzufließen.- Deshalb endet in der Regel hier eine weitere Evaluierung.

Dennoch muss vor diesem Hintergrund immer wieder konstatiert werden, dass trotz dieser erfüllten Anforderungen, scheinbare „Top-Bewerber“, und nur für solche wird ja die Entscheidung getroffen in der Praxis die in sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen, ja sogar scheitern!!! - Somit stellt sich ja „zwangsläufig“ die Frage,

**gibt es da noch eine andere, scheinbar fehlende „Rechengröße“ die noch nicht als relevanter Aspekt Eingang in die Prognose gefunden hat ?**

### 3. Die verkannte/nicht erkannte Größe ist das

## **T A L E N T**

Ich glaube diese „Rechengröße“ kann mit der Bezeichnung Talent recht gut umschrieben werden. Talent kann offenbar im Rahmen des beruflichen Erfolges sicher nicht aus der Bewertung genommen werden, bzw. muss deutlich an Bedeutung gewinnen.

In der Literatur aus dem Fachbereich Psychologie gibt es Hinweise auf eine Unterbewertung dieses Aspektes.

U.a. definiert Walter Jaide in einer Abhandlung (Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd.13, S.446 ff), dass die genetische Vererbung durchaus eine Rolle bei der beruflichen Entwicklung spielen kann.

Wenn wir diesen Gedanken weiter verfolgen, stellt sich naturgemäß die Frage, wie dieses Talent zu evaluieren sein

Die Bewerber selbst sind sich dieses Talentes in aller Regel gar nicht bewußt. Auch in Explorationsgesprächen gelingt es nicht ,diese Aspekte deutlich zu machen.

Der Unterschied liegt im Ablauf der Begegnung mit dem Gesprächspartner

Ein **talentierter Mitarbeiter** wird sich intuitiv auf die emotionale Ebene seines Partners begeben; er wird entsprechend seiner intuitiven Analyse der Persönlichkeitsstruktur einen **individuellen Zugang** zum Gesprächspartner finden.

Im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Mitarbeitern, die mit „Argumenten“ und mit „Fachkompetenz“ zu überzeugen versuchen.

Weiter wird dieser Mitarbeiter im Verlaufe der Begegnung den richtigen Moment für Wendungen im Gespräch, bzw. den richtigen Zeitpunkt für geeigneten Argumente finden.

Zusammenfassend lassen sich diese Beobachtungen so charakterisieren:

**Talent ist die Fähigkeit Situationen und Verhaltensweisen zu erkennen, zu Interpretieren und intuitiv in strategische Handlungsabläufe mit dem Ziel einer Win-Win Situation für das Unternehmen und dem Kunden zu lenken.**

**Der talentierte Mitarbeiter verfügt über**

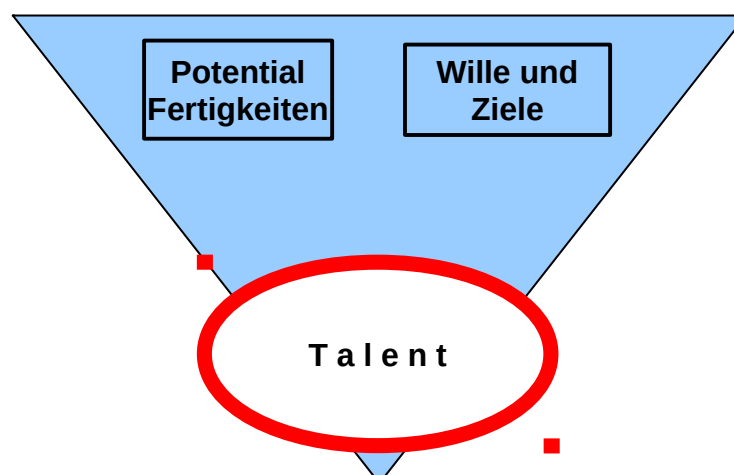
**... das Gespür für Zeitpunkte und Chancen...**

© Copyright by [www.lotharbork.eu](http://www.lotharbork.eu)

In die Beherrschung von „Verkaufssituationen“ wird sehr viel investiert. Es werden laufend Mitarbeiter in diesen Bereichen geschult und trainiert.- Mit dem Erfolg, dass sich bei denen für die diese Schulungen gedacht sind nichts ändert.- Erfolgszuwächse bleiben, wenn überhaupt, marginal.Es bleibt einfach feststellen:

**Talent lässt sich nicht trainieren !**

und ist aber doch ein essentieller Bestandteil der Trias des Erfolges



#### 4. Der neue Lösungsansatz:

Wenn es also anzunehmen ist, dass der Aspekt Talent keine zu vernachlässigende Größe darstellt, sondern im Gegenteil eine mehr oder weniger essentielle Voraussetzung für den Berufserfolg ist, bleibt doch nur die logische Konsequenz, diesen Aspekt schon im Bewerbungsprozess intensiver zu beleuchten.

Bei Recherchen hierzu sind nur wenige und schlecht verwertbare Hinweise zum Thema Talent zu finden. Sicher ein Hinweis auf die hohe Komplexität dieses Aspektes. Dieses Thema scheint bisher wohl wenig Beachtung gefunden zu haben.

So bleibt nur die Entwicklung eines speziellen Talent-Test-Verfahrens für den Pharma - AD, das einfach zusätzlich zu den schon etablierten Verfahren, sowie ohne großen zusätzlichen Aufwand eingesetzt werden kann.

Das Testverfahren basiert auf den Erfahrungen, die über sehr viele Jahre mit der Herangehensweise unterschiedlich talentierter Aussendienstmitarbeiter an praktische Problemstellungen gemacht wurden, alle mit dem Ziel diese lösen zu wollen. - Es zeigte sich dabei sehr deutlich, dass die gewählten Lösungsansätze jeweils mit dem vorhandenen „Talentpotential“ korespondierten.

Warum dieses Erkenntnis nicht schon zum rechten Zeitpunkt erkennen und in die Entscheidungsfindung einbeziehen?

#### Zusammenfassend ist festzuhalten:

Im Gegensatz zu den bisher verwendeten Methoden, insbesondere der bekannten AC´s (Assessment -Center), kann sich hier kein Kandidat durch die vorhandene umfangreiche Literatur etc. entsprechend vorbereiten. Informierte und auch geübte Bewerber erkennen schon am Aufbau einer Aufgabenstellung worauf es hier ankommt, stellen sich daraufhin entsprechend ein und erwecken so eben nicht den wahren Eindruck, der der eigenen Persönlichkeit gerecht wird.

Der neue Ansatz hingegen kann nicht mehr korrumpiert werden und bietet den enormen Vorteil, dass alle Elemente aus dem realen Umfeld dessen kommen, worin der Bewerber seinen beruflichen Erfolg suchen will.

Zu erwähnen bleibt noch der Aspekt; alle Aufgabenstellungen können auf in der Praxis anzutreffenden unterschiedlichen Erfahrungswerte der Kandidaten ausgerichtet werden und somit auch von unerfahrenen Kandidaten bearbeitet werden.

Beide Teile zusammen mit den klassischen Elementen der Bewerberbeurteilung ergeben nun ein System, das es nun viel besser ermöglicht, die **Elemente der Trias des Erfolges** zu beleuchten und realistisch in die Personalentscheidung einfließen zu lassen um somit die **Quote erfolgreicher Entscheidungen** deutlich zu erhöhen.

Die Details des Projektes, sowie einen Einblick in ausgewählte Aufgabenstellungen des Verfahrens sind einer speziellen Präsentation vorbehalten. Für diese ist i.d. R.mit einem Zeitaufwand von 1-1/2 Stunden zu kalkulieren.

Gerne bin ich bereit, mit Ihnen einen Termin für eine unverbindliche Präsentation zu vereinbaren.

Dieses Projekt ist ein Produkt von

**BORK Beratung & Projekte**  
**- Consulting & Projekts -**

D 19067 Dobin am See

Fon: +49 3866 - 81731

Fax: +49 3866 - 575

[office@lotharbork.eu](mailto:office@lotharbork.eu)

[www.lotharbork.eu](http://www.lotharbork.eu)