

# 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
- ⇒ Vorstellungsgespräch mit Beteiligung der Personalabteilung
- ⇒ Idealerweise Durchführung eines Assessment-Centers, bzw. eines Management-Audits, oder ähnliche eigene Verfahren
- ⇒ Zusammenführung der Eindrücke und anschließende Entscheidung

Dieses „Modell“ findet so, oder auch ähnlich, seit ca. 50 Jahren seine immer gleiche Anwendung, obwohl jedoch die Erfolgsquoten viel zu häufig die Erwartungen und Zielvorstellungen nicht erfüllen können. Konkret muss man feststellen; vergleicht man, und dies trifft auf alle diese Unternehmen zu, nach einem festgelegten Zeitablauf, bei nahezu gleichen operativen Umständen für die einzelnen Mitarbeiter deren individuelle Erfolge, ergibt sich vielfach ein Bild, was mit der „Verteilung nach Gauß“ sehr gut dargestellt werden kann. Nämlich die Feststellung, dass von den beispielsweise letzten 100 Einstellungen in etwa 20 bis 25% der Bewerber den in sie gesetzten Erwartungen nicht entsprechen konnten. Eines der allseits bekannten von Vilfredo Pareto schon beschriebenen Phänomenen, die 80/20-Regel.

## **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. Denn 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 konsequente jahrelange Beobachtungen der immer wieder gleichen Abläufe von Prozessen kristallisiert sich die folgende Erkenntnis heraus: Die Problematik liegt in der

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

Zunächst sollte Klarheit darüber bestehen, dass es nun zwischen zwei großen Bereichen des Potentials zu unterscheiden gilt, nämlich zwischen den

### **Fertigkeiten** - sowie den - **Fähigkeiten**

Die 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 nun schon einer um einiges genaueren Analyse und Betrachtungen. - Hier bieten z. B. die 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 liefern, wie oben schon beschrieben. Sind sind lediglich weitere Hinweise.

Zuletzt sind nun eine große Menge von Daten und Informationen zusammengetragen worden um in den Entscheidungsprozess einzufließen. Deshalb endet in der Regel hier eine weitere Evaluierung.

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

**Gibt es da noch eine andere, scheinbar fehlende „Rechengröße“ die noch nicht als relevanter Aspekt Eingang in die Entscheidung gefunden hat ? - Ein blinder Fleck vielleicht?**

### 3. Die verkannte Größe

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

Diese „Rechengröße“ ist mit der Bezeichnung Talent deshalb exakt definiert . Talent ist und bleibt der unverzichtbare Teil des beruflichen Erfolges.

Es muß daher ein essentieller Bestandteil eines Recruitings sein und bleiben.

In der Literatur aus dem Fachbereich Psychologie finden sich die deutlichen Hinweise auf eine Unterbewertung dieses Aspektes.

U.a. definiert Walter Jaide in einer Abhandlung (Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd.13, S.446 ff), das die genetische Vererbung durchaus eine Rolle bei der beruflichen Entwicklung spielt. - Nur eine von vielen Quellen.

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

Die Bewerber selbst sind sich dieses Talent in aller Regel gar nicht bewußt. Auch in Explorationsgesprächen gelingt es häufig nicht ,diesen Aspekt deutlich zu machen. Der eigentliche Unterschied zeigt sich jedoch einem Beobachter der Zeuge einer Gesprächssituation wird

Ein **talentierter Mitarbeiter** wird sich immer **intuitiv** auf die emotionale Ebene seines Partners begeben; er wird immer entsprechend seiner **intuitiven** Analyse der Persönlichkeitsstruktur einen **individuellen** Zugang zum Gesprächspartner finden. Im Gegensatz zu weniger talentierten Mitarbeitern, die jeweils mit „Argumenten“ und mit „Fachkompetenz“ (zuweilen mit etwas Druck) zu überzeugen versuchen. Weiter wird der talentierte Mitarbeiter im Verlaufe der Begegnung die richtigen Momente für Wendungen während des Gesprächs, bzw. den richtigen Zeitpunkt für geeignete 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**

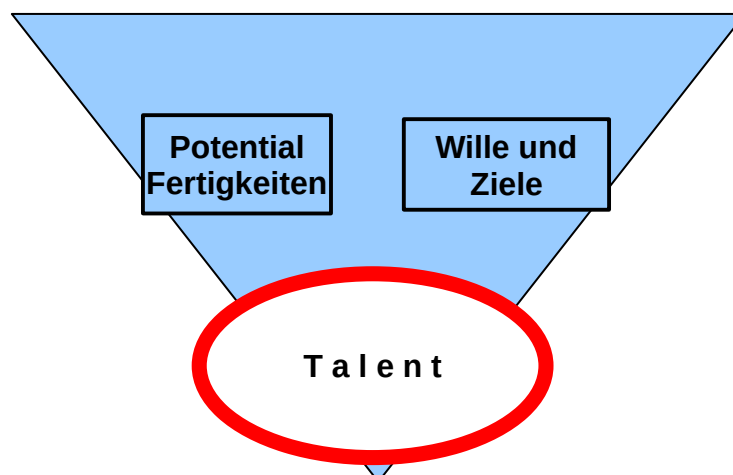
**... das Gespür für Zeitpunkte und Chancen...**

© 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.- Erfolgswüchse bleiben, wenn überhaupt, marginal.Es bleibt festzustellen:

**Talent lässt sich nicht trainieren !**

und ist aber doch ein essentieller Bestandteil der Trias des Erfolges



#### 4. Der neue Ansatz

Wenn es also anzunehmen ist, dass der Aspekt Talent keine zu vernachlässigende Größe darstellt, sondern im Gegenteil eine wichtige, ja 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 zu dem Thema Talent zu finden. Sicher ein Hinweis auf die hohe Komplexität des Aspektes. Diesem Thema scheint in den Bereichen Psychologie/Medizin o.ä. kaum Beachtung zuzukommen. Es ist sicher auch sehr schwer zu fassen.

So blieb nur die Entwicklung eines eigenen speziellen Talent-Test-Verfahrens für Pharma -und vergleichbare Industrien, 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 Arbeitsweise unterschiedlich talentierter Aussendienstmitarbeiter an praktischen Problemstellungen gemacht wurden; alle mit dem Ziel diese lösen zu wollen. - Es zeigte sich dabei sehr deutlich, die gewählten Lösungsansätze korrespondierten mit dem vorhandenen „Talentpotential“

Warum diese Erkenntnis nicht schon zum richtigen 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 „erfahrene“ Bewerber erkennen schon am Aufbau einer Aufgabenstellung worauf es denn 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 die in der Praxis anzutreffenden unterschiedlichen Erfahrungswerte der Kandidaten ausgerichtet werden und somit auch von unerfahrenen Kandidaten bearbeitet werden. Beide Teile, Ihre klassischen Elemente der Bewerberaquisie zusammen mit diesem neuen Ansatz, ermöglichen nun **die Synergien die nötig sind die Quote erfolgversprechender Personalentscheidungen deutlich zu erhöhen.**

Die Details des Projektes, sowie einen Einblick in ausgewählte Aspekte und Aufgabenstellungen des Verfahrens sind einer speziellen Präsentation vorbehalten. Für diese ist i.d. R. mit einem Zeitaufwand von 1-1,5 Stunden zu kalkulieren.

Sehr gerne können Sie einen Termin für eine, natürlich unverbindliche, Präsentation in Ihrem Hause oder wo immer Sie es wünschen vereinbaren.

Dieses Projekt ist ein Produkt von

**BORK Beratung & Projekte**

- Consulting & Projekts -

D 19067 Dobin am See /Mecklenburg

Fon: +49 3866 - 81731

Fax: +49 3866 - 575

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

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