

Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung

So planen Sie ein vertriebsspezifisches Assessment-Center

Eine Studie der Kienbaum Unternehmensberatung sagt aus, dass ein Unternehmen mindestens 1,5 Jahresgehälter verliert, wenn eine Führungsposition falsch besetzt wurde. Die Trefferquote herkömmlicher Einstellungsverfahren über Bewerbungsgespräche liegt laut Kienbaum bei 50 %. Diese lässt sich mit einem professionellen Assessment-Center (AC) auf 90 % steigern.

Die hohen Kosten einer Fehlbesetzung liegen zur Hälfte in dem erneuten Rekrutierungsprozess begründet (Anzeigen, Bewerbermanagement, Bewerbungsgespräche, Reisekosten etc.). Die andere Hälfte entsteht durch die **verminderte Leistungsfähigkeit** während der Einarbeitungszeit. Ein zweitägiges AC schlägt dagegen mit **15.000 bis 20.000 €** an Beraterhonorar und Arbeitszeit zu Buche. Dazu kommen einmalig vor der ersten Durchführung die Vorbereitung und die Schulung der Beobachter.

1. Wählen Sie einen verkaufserfahrenen Berater aus

Damit ein AC wirklich etwas bringt, ist einige Erfahrung nötig. Deshalb sollten Sie einen **Berater engagieren**, der dieses für Sie vorbereitet und durchführt. Das lohnt sich vor allem, wenn Sie regelmäßig neue Mitarbeiter für den Vertrieb rekrutieren. Folgende Punkte sollten Sie bei der **Beraterauswahl** beachten:

- Achten Sie darauf, dass der Berater selbst **Vertriebserfahrung** hat und die Situation eines Verkäufers beurteilen kann.
- Die **Vorgehensweise** sollte gezielt auf die Vertriebsanforderungen ausgerichtet sein.
- Wenn Sie regelmäßig ACs durchführen wollen, können Sie **firmenspezifische Übungen** entwickeln lassen. Wählen Sie einen Anbieter, der diese Möglichkeit anbietet.



Mein Tipp

Für die Beobachtung der Bewerber können Sie eigene Führungskräfte einsetzen. Diese sollten aber vor dem ersten AC geschult werden, um zu wissen, worauf sie bei welcher Übung achten müssen. Außerdem bekommen sie Hinweise für die Beobachtung und das anschließende Feedback.

2. Erarbeiten Sie Kriterien für die Beurteilung

In einem Assessment-Center geht es vor allem darum, „**weiche Faktoren**“ zu prüfen. Kann sich ein Mitarbeiter durchsetzen? Bleibt er auch in Stresssituationen sicher? Verhält er sich anderen gegenüber fair? etc. Welche Kompetenzen ein Vertriebsmitarbeiter in Ihrer Firma braucht, müssen Sie zunächst herausarbeiten. Dabei geht es weniger um Wunschvorstellungen, als um die **Realität Ihrer Firma** und der Abteilung.

Beispiel

Ein Verkaufsleiter nennt „**Durchsetzungsfähigkeit**“ als wichtige Eigenschaft für seinen zukünftigen Mitarbeiter. Tatsächlich ist er selbst aber so dominant, dass er bisher keine starken Mitarbeiter geduldet hat. Alle durchsetzungsfähigen Verkäufer sind nach kurzer Zeit wieder gegangen. In diesem Fall ist es hilfreicher, einen Verkäufer mit gutem **Kooperationsverhalten** zu suchen.

3. Stellen Sie Übungen zusammen

Die Hauptarbeit dabei fällt zwar dem Berater zu. Doch Ihr **Input** ist gefragt, damit die Übungen optimal zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Branche passen. Gestalten Sie z. B. Rollenspiel-Anweisungen so realitätsnah wie möglich. Überlegen Sie, **welche Ansprechpartner** in Ihren Gesprächen üblicherweise auftreten (z. B. Einkäufer, Techniker). Diese können beispielsweise von Vertriebsmitarbeitern gespielt werden. Geben Sie eine realistische Situation vor. Mit einem Rollenspiel können Sie z. B. **Verhandlungsgeschick**, Entscheidungsvermögen und Selbstsicherheit testen. Ein anschließendes Feedback gibt Ihnen Auskunft über die Kritikfähigkeit des Bewerbers. Wichtig ist, dass die **relevanten Kriterien** jeweils in mehreren Übungen überprüft werden.

Für Verkäufer können Sie eine Variante der klassischen Postkorb-Übung entwickeln: Der Bewerber bekommt z. B. Kundenlisten mit Umsätzen, Umsatzpotenzialen und Adressen. Aufgabe ist es dann, eine Außendienstwoche mit einer bestimmten Anzahl von Besuchen und Telefonaten zu planen. Anhand dieser Übung können Sie prüfen, ob ...

- der Bewerber die **richtigen Prioritäten** in der Kundenbetreuung setzen kann.
- er in der Lage ist, durch eine gute Tourenplanung Zeit für die Kundengespräche zu gewinnen.

Die Entwicklung eigener Übungen **lohnt sich**, wenn Sie häufiger Verkaufsmitarbeiter suchen. Erstens können Sie diese sehr spezifisch für Ihr Unternehmen prüfen. Und zweitens findet kein Bewerber die Übungen sowie deren Lösungen bereits im Internet oder in Ratgeber-Büchern.

4. Nutzen Sie die Objektivität der Beobachtergruppe

Der große Vorteil von ACs liegt in der **Vielfalt der Meinungen**. Dadurch schließen Sie subjektive Entscheidungen aus. Für 8 Bewerber ist eine Gruppe von mindestens 4 Beobachtern sinnvoll. Diese notieren während des gesamten Assessments ihre Eindrücke. Der Auswertungsprozess sollte möglichst moderiert werden. Die Beurteilungen werden in diesem Prozess gesammelt. Jeder ist gezwungen, in der Diskussion seine Einschätzungen anhand **konkreter Beobachtungen** zu begründen. Dadurch wird der Prozess sehr sachlich und genau. ■



Autor: Rainer Frieß ist seit 28 Jahren Trainer. Mit seinem Konzept „Sellympia“ unterstützt er Firmen in der Vertrieboptimierung, Kontakt: friess@sellympia.de