

**Andreas Werner**

# **Personalmarketing**

**Strategien zur Suche und Auswahl  
von Vertriebsmitarbeitern**

Mit einem Vorwort von  
Professor Hans-Ulrich Sachs

**Verlag Wissenschaft & Praxis**







Andreas Werner

# **Personalmarketing**

Strategien zur Suche und Auswahl  
von Vertriebsmitarbeitern

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-193-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2005  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Zum Geleit

Jeder Unternehmer und Manager steht vor der permanenten Herausforderung, Umsatz, Profitabilität und Marktanteile zu steigern. Der Unternehmenserfolg muss angesichts des scharfen Wettbewerbs täglich neu erarbeitet werden. Marktfähige oder innovative Produkte sowie optimierte Geschäftsprozesse sind notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen. Ebenso essentiell ist eine klar formulierte Personalstrategie, die nicht nur plakativ in Form von Leitbildern oder Visionen veröffentlicht, sondern aktiv von den Führungskräften umgesetzt wird. Erst das menschliche Kapital – mit Faktoren wie Ausbildung und Wissen, Erfahrung, Leistungsbereitschaft oder Entscheidungsstärke – schafft die Voraussetzungen für nachhaltige Erträge. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens dürfen vom Management nicht als „Kostenblock“ gesehen werden – sie sind vielmehr die alles entscheidenden Träger der Wertschöpfung.

Dies gilt in besonderem Maße für die Vertriebsorganisationen von Industriefirmen und vertriebsorientierte Dienstleistungsunternehmen. Für sie ist ein effektives Human-Resources-Management unabdingbar. Der Schlüssel zum Erfolg liegt insbesondere im effizienten Recruiting. Fehler im Personalmarketing führen unweigerlich zu Frustrationen – bei den Unternehmen ebenso wie bei den Bewerbern oder den neu eingestellten Mitarbeitern.

Zahlreiche empirische Studien belegen, dass sich Investitionen in ein effizientes Personalmarketing auszahlen. Aber nur, wenn die Personalakquisition genauso professionell organisiert ist wie die anderen Geschäftsprozesse, stellt sich der gewünschte Erfolg ein. Deshalb muss Personalmarketing als ein umfassender unternehmerischer Ansatz angesehen werden, nicht allein als reines Rekrutierungsinstrumentarium. Es ist einzubinden in die jeweilige Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie und muss interdependent auf die übrigen Geschäftsprozesse einwirken können. Unter dem Schlagwort „War for Talents“ finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur einschlägige Empfehlungen im Überfluss.

Doch wie sieht es in der Realität der deutschen Wirtschaft tatsächlich aus? Nach meinen Erfahrungen aus langjähriger Vorstandstätigkeit und als Unternehmer weisen besonders kleine, mittlere, aber auch große Unternehmen noch erhebliche Defizite im Personalmanagement, insbesondere bei der Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften aus. So fehlen etwa spezifische Anforderungsprofile, geeignete Auswahlverfahren oder das Know-how bei den Verantwortlichen.

Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass hohe Fluktuationskosten entstehen und vielfach neu eingestellte Mitarbeiter nicht den erhofften Erfolg für das Unternehmen bringen.

Solche Defizite werfen nicht nur ein schlechtes Licht auf die jeweilige Fachabteilung, sondern auch auf das Topmanagement. Nur wenn dort die richtigen Prioritäten zur permanenten Weiterentwicklung des Personalwesens gesetzt werden, kann das Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Personalmarketing muss deshalb immer auch „Chefsache“ sein. Externe Berater mögen dem Unternehmen zwar viele Prozessschritte abnehmen, die Kernkompetenz muss aber zwingend im eigenen Haus vorhanden sein, besonders bei den Entscheidungsträgern.

„Es ist nichts schrecklicher als eine tätige Unwissenheit.“ Dieses Goethe-Zitat passt zu vielen betrieblichen Prozessen, besonders aber zum Personalmarketing. Das vorliegende Kompendium von Andreas Werner, Geschäftsführer der Böblinger Trainings- und Beratungsgesellschaft Horst Rückle Team GmbH (hr TEAM), vereint den theoretischen und praktischen Bezug speziell zur Suche und Auswahl von Vertriebsmitarbeitern in idealer Weise. Hier werden dem Personalentscheider einerseits die theoretischen Grundlagen vermittelt, andererseits aber auch sehr konkrete Instrumentarien zur direkten Umsetzung in die Praxis an die Hand gegeben, unter anderem in Form von Checklisten, Praxisbeispielen und Mustervorlagen.

Aus der Praxis für die Praxis – ich wünsche dem Buch den ihm gebührenden Erfolg.

Stuttgart, im Herbst 2004

Prof. Hans-Ulrich Sachs

# Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	11
<b>A. Einleitung.....</b>	<b>13</b>
I. Bedeutung der Personalsuche und -auswahl in sich schnell wandelnden Märkten .....	15
II. Zum Aufbau dieses Buches.....	21
<b>B. Grundlagen der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter.....</b>	<b>25</b>
I. Die Präferenzen bei der Kaufentscheidung als Grundlagen der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	25
II. Normative, strategische und operative Grundlagen der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	27
1. Normative Grundlagen der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	27
1.1. Die Vision als Grundlage der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	28
1.2. Die Mission als Grundlage der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter.....	29
1.3. Werte als Grundlage der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	29
1.3.1. Die Unternehmenskultur als Spiegel der Werte.....	31
1.3.2. Operationalisierung von Werten.....	32
1.3.3. Die Bedeutung der Akzeptanz von Zielen und Werten bei der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter.....	33
1.4. Überfachliche Kompetenzen und deren Übereinstimmung mit der Unternehmensphilosophie.....	35
2. Strategische und operative Grundlagen der Gewinnung neuer Mitarbeiter .....	36
2.1. Definition der Unternehmensstrategie.....	36
2.2. Die Unternehmensstrategie als Grundlage der Gewinnung neuer Vertriebsmitarbeiter .....	37
2.3. Definition von Unternehmenszielen.....	37
2.4. Operationalisierung von Unternehmenszielen mit der Balanced Scorecard (BSC) .....	37
2.5. Operationalisierung von Einzelzielen .....	40
2.6. Ausrichtung der Mitarbeitergewinnung an den Unternehmenszielgruppen .....	41
III. Definition und Operationalisierung von Stellenbeschreibungen .....	43
IV. Definition und Operationalisierung von Anforderungsprofilen .....	46
1. Vorgehen bei der Erstellung von Anforderungsprofilen .....	47
2. Entwicklung von Anforderungsprofilen über High Performer in der eigenen Organisation.....	49
3. Die Festlegung der Soll-Ausprägungen .....	57

<b>C. Einsatz von Maßnahmen des Personalmarketing zur Suche von zukünftigen Vertriebsmitarbeitern.....</b>	<b>59</b>
I. Grundlagen des Personalmarketing.....	59
II. Instrumente der Personalsuche.....	63
1. Anzeigengestützte Personalsuche .....	63
1.1. Anzeigen in Tageszeitungen .....	67
1.2. Anzeigen in Wochenblättern.....	68
1.3. Anzeigen in Fachzeitschriften.....	68
1.4. Zeitlicher Ablauf der anzeigengestützten Personalsuche .....	68
2. Stellengesuche .....	69
3. Einsatz neuer Medien bei der Personalsuche .....	70
3.1. Schaltung von Stellenanzeigen in Jobbörsen .....	70
3.2. Recherche und Suche nach passenden Vertriebsmitarbeitern in den einschlägigen Jobbörsen.....	70
3.3. Unternehmens-Homepages .....	71
4. Die Bundesagentur für Arbeit .....	73
5. Die direkte Ansprache zukünftiger Vertriebsmitarbeiter .....	75
5.1. Grenzen und Gefahren der direkten Ansprache von zukünftigen Vertriebsmitarbeitern .....	75
5.2. Die Suche über Direct-/Executive-Search-Gesellschaften .....	75
5.3. Aufgaben der Vertriebsführungskraft bei der direkten Ansprache von zukünftigen Vertriebsmitarbeitern .....	76
6. Mitarbeiter werben Mitarbeiter.....	78
7. Externe Unternehmensmultiplikatoren.....	79
8. Abgelehnte Bewerber und Bewerberabsagen.....	79
9. Firmenpräsentationen und Kolloquien .....	79
10. Messen .....	80
<b>D. Die Bewerbervorauswahl.....</b>	<b>81</b>
I. Exkurs: Zur Psychologie des Entscheidungsverhaltens bei der Bewerbervorauswahl .....	82
II. Die Vorauswahl .....	85
1. Die Vorauswahl aus Sicht des Unternehmens.....	86
2. Statistische Fehler bei der Vorauswahl .....	87
3. Der Vorauswahlprozess aus Sicht des Bewerbers.....	89
4. Der telefonische Erstkontakt mit Bewerbern .....	90
5. Die Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	92
5.1. Exkurs: Beurteilungskriterien von Karrieren und die Situation auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt .....	93
5.2. Der Briefumschlag .....	94
5.3. Das Anschreiben .....	94
5.3.1. Der formale Aufbau des Anschreibens.....	95
5.3.2. Exkurs: Der Stil als Form der Selbstdarstellung.....	96
5.3.3. Der Stil des Anschreibens .....	98
5.3.4. Der Inhalt des Anschreibens.....	99

5.4. Der Lebenslauf.....	101
5.4.1. Formale Analyse des Lebenslaufs.....	101
5.4.2. Inhaltliche Analyse des Lebenslaufs.....	102
5.5. Das Lichtbild.....	103
5.6. Ausbildungszeugnisse.....	104
5.7. Analyse der Arbeitszeugnisse.....	104
5.7.1. Einführung.....	105
5.7.2. Rechtliche Grundlagen.....	105
5.7.3. Form und Aufbau des qualifizierten Arbeitszeugnisses.....	108
5.7.4. Die Tätigkeitsbeschreibung im qualifizierten Arbeitszeugnis.....	109
5.7.5. Die Führungs- und Leistungsbeurteilung im qualifizierten Arbeitszeugnis.....	110
5.7.6. Die Schlussformel im qualifizierten Arbeitszeugnis.....	111
5.7.7. Die Zeugnissprache.....	111
5.7.8. Analyse von Arbeitszeugnissen im engeren Sinne.....	118
5.7.9. Conclusio.....	121
6. Vorab-Telefoninterview.....	121
<b>E. Die Bewerberauswahl mit Hilfe des strukturierten Interviews.....</b>	<b>123</b>
I. Das Interview als beliebtestes Auswahlinstrument.....	123
II. Das Zustandekommen des Interviewergebnisses.....	124
1. Messtheoretische Gütekriterien von Auswahlverfahren.....	124
2. Die Prognosegüte unterschiedlicher Auswahlverfahren im Vergleich.....	126
3. Fehlerquellen und Störeinflüsse herkömmlicher Einstellungsgespräche.....	127
III. Das strukturierte Interview.....	128
1. Verschiedene Arten von Strukturierungen im Interview.....	129
2. Was im strukturierten Interview gemessen wird.....	132
3. Konzeption, Durchführung und Auswertung von strukturierten Interviews.....	132
IV. Der Ablauf der Einstellungsinterviews.....	134
1. Organisatorische Rahmenbedingungen zur Interviewpraxis.....	136
1.1. Abfolge der Interviews.....	136
1.2. Allgemeine organisatorische Anforderungen.....	137
2. Die Einladung zum Bewerberinterview.....	138
3. Der Marketing-Aspekt des Bewerberinterviews.....	139
4. Inhalte und Ziele der einzelnen Gesprächsphasen des Bewerberinterviews.....	139
4.1. Der Gesprächsbeginn.....	139
4.2. Die Gesprächseinleitung.....	141
4.3. Das Interview – Hauptteil zur Informationsgewinnung.....	144
4.3.1. Anforderungen an die Interviewpraxis.....	145
4.3.2. Zugangswege im Interview.....	147
4.3.2.1. Beobachtung gezeigten Verhaltens.....	147
4.3.2.2. Fragen nach dem Erfahrungshintergrund.....	148
4.3.2.3. Tätigkeitsbezogene Wissensfragen.....	148
4.3.2.4. Informationsfragen.....	148
4.3.2.5. Fragen zum früheren Verhalten – Verhaltensfragen.....	148
4.3.2.6. Selbstreflektorische Fragen.....	151

4.3.2.7. Nachfragen .....	152
4.3.2.8. Die Blickrichtungen als Teil der Körpersprache .....	153
4.3.2.9. Übungen und Arbeitsproben.....	156
4.3.3. Die Konzeption der anforderungsbezogenen Fragen.....	156
4.3.4. Kommunikative Aspekte im Interview.....	158
4.3.4.1. Fragen als Informationsmagnete nutzen.....	161
4.3.4.2. Systematik der Fragearten.....	161
4.3.4.3. Zuhören.....	167
4.3.5. Typische Interviewerfehler.....	170
4.3.6. Interviewerverhalten und Interviewerskills.....	170
4.4. Informationen geben über das Unternehmen und die Position.....	177
4.4.1. Bewerberinformation.....	177
4.4.2. Die motivbezogene Nutzenargumentation.....	179
4.5. Gesprächsende .....	182
4.6. Bewertung und Entscheidung .....	183
4.6.1. Wahrnehmungsverzerrer und Beurteilungsfehler .....	185
4.6.2. Vorentscheidung und weiteres Vorgehen bis zur endgültigen Entscheidungsfindung.....	190
<b>F. Entscheidung.....</b>	<b>195</b>
I. Endphase des Personalauswahlprozesses.....	195
1. Bewerbereinschätzung im Stärken-/Schwächenprofil.....	195
2. Einholung von Referenzen.....	199
3. Der Bewerbervergleich.....	202
<b>Anlagen/Toolbox .....</b>	<b>205</b>
Toolbox I Stellenanzeigen.....	207
Toolbox II Anschreiben auf ein Stellengesuch.....	209
Toolbox III Leitfaden zur direkten Ansprache zukünftiger Vertriebsmitarbeiter.....	211
Toolbox IV Musterbriefe zur Kommunikation mit dem Bewerber .....	212
Toolbox V Leitfaden zum telefonischen Erstkontakt.....	216
Toolbox VI Leitfaden zur Analyse der schriftlichen Unterlagen.....	218
Toolbox VII Leitfaden zum telefonischen Vorabinterview .....	222
Toolbox VIII Anforderungsbezogene Fragen für das strukturierte Interview .....	224
Toolbox IX Leitfaden zur Protokollierung im Interview.....	247
Toolbox X Stärken-/Schwächenprofil.....	248
Toolbox XI Bewerbervergleich.....	249
Toolbox XII Checkliste zur Einholung von Referenzen.....	250
Literaturverzeichnis .....	252

# Abbildungsverzeichnis

## Kapitel A

Abb. A 1: Vergleich zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogenen Entscheidungen (Schuler 2000).....	17
--	----

## Kapitel B

Abb. B 1: Akzeptierte Werte.....	31
Abb. B 2: Beispiel für Wertefindung.....	33
Abb. B 3: Mitarbeiterklassifizierung.....	34
Abb. B 4: Motivierung unterschiedlicher Mitarbeitertypen.....	35
Abb. B 5: Die Balanced Scorecard (BSC) als ganzheitliches, strategisches Führungs- und Steuerungsinstrument (Kaplan/Norton 1997).....	38
Abb. B 6: Auszug aus einer Balanced Scorecard.....	39
Abb. B 7: SMART-Kriterien (Mutafoff/Glatz 2001).....	41
Abb. B 8: Wertedreieck.....	42
Abb. B 9: Inhalte von Stellenbeschreibungen.....	43
Abb. B 10: Stellenbeschreibung für Vorsorgeberater mit vertrieblicher Bankanbindung.....	44
Abb. B 11: Nutzen von Anforderungsprofilen.....	47
Abb. B 12: Detailliertes Anforderungsprofil.....	55
Abb. B 13: Prozess der Erstellung von Anforderungsprofilen.....	56
Abb. B 14: Anforderungsprofil mit Soll-Ausprägungen.....	58

## Kapitel C

Abb. C 1: Klassifizierung von Maßnahmen des Personalmarketings.....	62
Abb. C 2: Formaler Aufbau und Inhalt von Stellenanzeigen in fünf Facetten.....	64
Abb. C 3: Beispiel für eine Stellenanzeige.....	65

## Kapitel D

Abb. D 1: Verlustvermeidung und Fehlerarten bei der Vorauswahl.....	88
Abb. D 2: Form des qualifizierten Zeugnisses.....	108
Abb. D 3: Aufbau eines qualifizierten Arbeitszeugnisses.....	109
Abb. D 4: Vollständige Schlussformel.....	111
Abb. D 5: Zusammenfassende Leistungsbeurteilung und Belastbarkeit.....	113

## Kapitel E

Abb. E 1: Prognostische Validität von Auswahlverfahren.....	126
Abb. E 2: Erlebte Probleme in der Interviewerpraxis (Goodale 1989).....	126
Abb. E 3: Güte von Interviews.....	128
Abb. E 4: Der Ablauf der Einstellungsinterviews.....	135
Abb. E 5: Abfolge der Interviews.....	136
Abb. E 6: Der Gesprächsbeginn.....	140
Abb. E 7: Vertrauensauslöser im Interview.....	141
Abb. E 8: Die Gesprächsleinleitung.....	142
Abb. E 9: Karriereanker (nach Schein).....	143
Abb. E 10: Mögliche Fragen zum Karriereanker.....	144
Abb. E 11: Das Interview – Hauptteil zur Informationsgewinnung.....	145

Abb. E 12: Erfolgskriterien in der Interviewpraxis .....	145
Abb. E 13: Prognosegüte steigern .....	146
Abb. E 14: Zugangswege im Interview .....	147
Abb. E 15: Das Verhaltensdreieck .....	149
Abb. E 16: Erfolgsschlüssel in der Kommunikation .....	161
Abb. E 17: Systematisierung der Frageformen .....	162
Abb. E 18: Einsatzmöglichkeiten von Frageformen .....	164
Abb. E 19: Hilfreiche und problematische Fragen für den Einsatz im Interview .....	166
Abb. E 20: Erfolgsschlüssel der Fragetechnik .....	166
Abb. E 21: Formen des Hörens .....	167
Abb. E 22: Techniken beim aktiven Zuhören .....	168
Abb. E 23: Erfolgsschlüssel beim Zuhören .....	169
Abb. E 24: Typische Interviewerfehler .....	170
Abb. E 25: Interviewblatt für die Anforderung Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein .....	172
Abb. E 26: Schlüsselinformationen mitprotokollieren .....	173
Abb. E 27: Generalisierungen auflösen .....	176
Abb. E 28: Informationen geben .....	178
Abb. E 29: Nutzen und Nachteilsverhinderung von Motiven .....	180
Abb. E 30: Formulierung der motivbezogenen Nutzenargumentation .....	181
Abb. E 31: Beispiel für eine motivbezogene Bewerbernutzenargumentation .....	181
Abb. E 32: Das Gesprächsende .....	182
Abb. E 33: Die Bewertung .....	183
Abb. E 34: Wahrnehmung und Bewertung .....	186
Abb. E 35: Beurteilerfehler .....	187
Abb. E 36: Hinweise zur Vermeidung von Beurteilerfehlern .....	190
Abb. E 37: Die Entscheidung .....	190
Abb. E 38: Ablauf der Einstellungsinterviews .....	193
<b>Kapitel F</b>	
Abb. F 1: Bewerbereinschätzung im Stärken-/Schwächenprofil .....	198
Abb. F 2: Vorbereitung für die Einholung von Referenzen .....	201
Abb. F 3: Der Bewerbervergleich .....	203

# A. Einleitung

Jährlich werden viele Millionen von Personalauswahlentscheidungen getroffen. Ihre Qualität ist jedoch so unterschiedlich wie die hierbei verwendeten Methoden und Vorgehensweisen. Personalentscheidungen gehören jedoch in allen Unternehmen zu den wichtigsten und schwierigsten Entscheidungen. Gerade diesem Tatbestand will dieses Buch Rechnung tragen.

Im Folgenden sollen die Grundlagen einer wissenschaftlich fundierten und den Bedürfnissen der Praxis gerecht werdenden Personalsuch- und -auswahlstrategie erörtert werden. Neben der Darstellung des gesamten Personalsuch- und -auswahlprozesses wird insbesondere das strukturierte Interview als pragmatisches und wichtiges Personalauswahlinstrument behandelt. Ein besonderer Focus wird über das ganze Buch hinweg auf die Suche und Auswahl von Vertriebsmitarbeitern gelegt. Die einzelnen Instrumente, welche nachfolgend vorgestellt werden, lassen sich zu großen Teilen aber auch für die Personalsuche und -auswahl nach anderweitig qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften einsetzen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, zu deren Hauptaufgabe es gehört, eigene Mitarbeiter zu suchen und auszuwählen. Ebenso finden aber auch Mitarbeiter des Personalbereichs, die schwerpunktmäßig mit der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter betraut sind, Anregungen und Hilfestellungen für ihre Arbeit.

Neben der Personalauswahl bildet die Personalsuche in dem vorliegenden Buch einen wesentlichen Schwerpunkt. Es werden unterschiedlichste Personalmarketingstrategien und Personalsuchinstrumente vorgestellt und diskutiert. Denn nur mit dem zielgerichteten Einsatz relevanter Personalsuchinstrumente kann die Basis für die Personalauswahl sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht geschaffen werden.

Um den Rekrutierungsprozess in seiner gesamten Abfolge systematisch abzubilden und vor allem um eine direkte Umsetzung in die praktische Arbeit zu gewährleisten, wurden alle Beispiele des Buches aus einer Branche und einer fiktiven, aber bestimmten Unternehmenskonstellation entnommen. Dabei geht es um die Suche und Auswahl von Vertriebsmitarbeitern für eine Vertriebsgesellschaft im Finanzdienstleistungsbereich. Diese Gesellschaft hat die Aufgabe, Versicherungen, Vorsorgeprodukte, Bausparverträge, Baufinanzierungen etc. eines Versicherungskonzerns im Filialnetz einer großen Bank an deren Privatkunden zu verkaufen. Die dort vorgestellten Vorgehensweisen bei der Personalsuche und -auswahl können jedoch auch auf andere Branchen und Unternehmenssituationen problemlos übertragen werden.

Das vorliegende Buch bietet über alle Phasen des Personalsuch- und -auswahlprozesses hinweg die notwendigen theoretischen Grundlagen, vor allem aber auch die Erfahrungen des Autors aus seiner Arbeit als Executive Search Berater und Geschäftsführer einer internationalen Trainings- und Beratungsgesellschaft. Über alle Kapitel hinweg sind Beispiele, Praxisberichte etc. integriert. Zudem findet der Leser in der angehängten Toolbox eine Vielzahl von Checklisten, Instrumenten, Musterbriefen, Entscheidungshilfen, die direkt für die praktische Arbeit genutzt werden können.

# **I. Bedeutung der Personalsuche und -auswahl in sich schnell wandelnden Märkten**

Die Experten sind sich einig: Der Erfolg von Unternehmen und Organisationen wird vornehmlich von der Motivation, den Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den persönlichen und sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bestimmt. Gerade Unternehmen, die im Dienstleistungsbereich tätig sind, können langfristig nur dann Erfolg haben, wenn innovative Geschäftsideen und attraktive Angebote von motivierten, leistungsfähigen und kompetenten Mitarbeitern kundengerecht angeboten werden. Bei Unternehmen im Dienstleistungsbereich entscheiden in erster Linie nicht hervorragende Produkte, Marken, Entwicklungs- oder Produktionsprozesse über Erfolg oder Misserfolg, sondern die Qualität und Quantität der Führungskräfte und Mitarbeiter. Aber auch außerhalb des immer größer werdenden Dienstleistungsbereichs sind hervorragend qualifizierte Mitarbeiter mehr denn je gefragt.

Die Strukturen des heutigen Arbeitsmarkts und die zu erwartende Entwicklung deuten an, dass es zukünftig zu starken Engpässen bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern kommen wird. Dies klingt vor dem Hintergrund von weit mehr als 4,5 Millionen Arbeitslosen in Deutschland vielleicht verwunderlich. Tatsache ist jedoch, dass auf Grund der hohen Anforderungen speziell die Nachfrage nach qualifizierten Vertriebsmitarbeitern und versierten Spezialisten auch heute schon nicht gedeckt werden kann. Trotz der hohen Arbeitslosigkeit sind beispielsweise in der deutschen Metall- und Elektroindustrie derzeit Tausende von Stellen unbesetzt. So berichtete der Gesamtmetall-Präsident Martin Kannegiesser am 26. September 2004 von rund 150.000 offenen Stellen: „Unternehmer machen leider auch die Erfahrung, dass sie Arbeitsplätze nicht besetzen können. Ursachen sind fehlende Mobilität mancher Arbeitssuchender, vor allem aber die mangelnde Qualifizierung.“ Auf Grund des technologischen Fortschritts und der immer höher werden den Kundenansprüche wird sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren eher noch verstärken als abschwächen.

Speziell gilt dies für Mitarbeiter im Verkauf bzw. Vertrieb und im direkten Kundenkontakt. Hier war die Nachfrage nach geeigneten Mitarbeitern schon immer größer als das Angebot. Letztendlich sind sie es, die einen großen Anteil am Erfolg ihres Unternehmens verantworten. Ein Unternehmen kann über noch so gute Produkte, Technologien, Systeme oder Dienstleistungen verfügen.

Wenn der potenzielle Kunde hierüber nicht informiert wird, sein Bedarf nicht geweckt wird und er keine intensive Betreuung erfährt, dann stellt sich der notwendige Unternehmenserfolg nicht ein.