

Wer „Wert-voll“ sein will, braucht Werte!

Was bedeuten Werte im Umgang mit Profilespartnern und Kunden?

Wer heute über Werte redet oder schreibt oder sie auch als Firma definiert, kann leicht fehl treten, denn die Vorstellung von Werten, die wichtig sind, ist so unterschiedlich wie Tag und Nacht. Und so manches Unternehmen hat in der Vorstandsetage Werte formuliert, die es für die Mitarbeiter und Kunden nur wert waren, in den Papierkorb zu wandern. Und doch wagen wir es über Werte zu reden und zu schreiben. Beginnen wir es philosophisch, – nein sprachlich.

Wert scheint ursprünglich von „werden“ her abgeleitet zu sein. Es zu einer Geltung bringen, Bedeutung erlangen, angesehen, geschätzt, kostbar, lieb und teuer zu sein. Doch wie erreicht man das? Ist das eine Sache des Zufalls, der glücklichen Umstände oder der Charakterzug eines Menschen oder eines Unternehmens? Eines ist sicher: Wer in diesem oben genannten Sinne Wert-voll ist, hat sich bei seinen Mitmenschen Wert-voll gemacht. Durch seinen Einsatz, durch seine Dienstleistung, durch seine Art.

Profiles hat sich solchen Werten nicht nur verpflichtet, sondern hat sie von „Geburt“ an mitgebracht. Die meisten Unternehmensgründer bringen ihre Werte mit. Diese sind:

Integrität, Ehrlichkeit, Fairness, Entschlossenheit, Selbstentwicklung, positive Grundeinstellung und selbstverständlich: Wertebewusstsein.

Schlüsseln wir die Begriffe in unserem Sinne einmal auf. Was bedeuten sie für unsere Partnerschaft mit Kunden und Profilespartnern?



Integrität: Integer nennen wir Menschen, die makellos, redlich und rechtschaffen sind. Menschen, die zu ihren Fehlern und Schwächen stehen, dabei immer auch redliche Absichten haben. Für Profiles International ist es eine Vorbedingung, um Menschen erfolgreich zu profilieren, integer zu sein. Und wir wünschen es uns auch von unseren Kunden und Partnern.

Ehrlichkeit: Abgeleitet ist dieses Wort von Ehre. Ehrlichkeit meint also, einem anderen Ehre erweisen, achten und anerkennen durch Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und

Fortsetzung auf Seite 2

WELCOME



Der Himmel stürzt nicht ein

Was passiert mit uns? Das ganze Gerede, dass wir uns im wirtschaftlichen Abschwung befinden und dass dieser noch lange nicht vorbei ist, scheint uns in eine Masse kopfloser Hühner verwandelt zu haben. Wir rennen herum, proklamieren lauthals das Ende der guten Tage am Standort Deutschland und fühlen uns dabei wie auf dem Achterdeck der Titanic! Wenn auch Sie mitmachen: HÖREN SIE AUF! HÖREN SIE SOFORT AUF – bevor auch Sie Schuld daran tragen, dass eine riesige Self-Fulfilling Prophecy entsteht. Die Welt ist so, wie sie wahrgenommen wird. Und wir alle können für unser Leben die Wahl treffen.

Wir bei Profiles International haben die Wahl getroffen, nicht Teil des Abschwungs zu sein, sondern Teil des Wachstums.

Träumen wir dabei? Versuchen wir uns vielleicht, das Unmögliche einzureden?

Oh nein! Die Zahlen und Fakten zeigen uns, dass dies sehr wohl möglich ist. 2004 war ein hervorragendes Jahr für Profiles International. Wir sind das dritte Jahr in Folge mit zweistelligen Zuwachsraten gewachsen, sowohl was die Organisation betrifft als auch im Hinblick auf die finanziellen Kennzahlen.

Wir sind diesem großartigen Markt, in dem wir uns bewegen, sehr dankbar. Wir danken unseren Kunden, dass sie uns vertraut haben und weiter vertrauen. Wir danken unseren Partnern, dass sie Teil unserer Organisation sind und dass sie Profiles International so erfolgreich vertreten haben.

Der Himmel stürzt nicht ein! Wir sollten nicht vergessen: Wir leben in einer Region, die Übung darin hat, auf den Ruinen der Vergangenheit etwas großartiges Neues aufzubauen. Die Wirtschaftsregion, in der wir uns bewegen, ist immer noch eine der stärksten der Welt. Viele der großen Köpfe, die maßgeblich die Welt der Kunst und der Musik, die Welt der Philosophie, der Wissenschaft und der Technik geprägt haben und immer noch prägen, sie kommen von hier.

Als Nicht-Deutsche bin ich in diesem Fall des Eigenlobes unverdächtig und ich sage Ihnen: Es gibt vieles worauf Sie stolz sein können und viele Gründe, warum Sie dem Neuen Jahr mit erhobenem Kopf begegnen sollten.

Das Neue Jahr ist da. Und es ist Ihre Wahl, wie und was es für Sie sein wird. Aber was immer Ihre Wahl sein mag: Ich wünsche Ihnen ein glückliches und erfolgreiches Jahr 2005!

Nilgün Aygen

- | | | | |
|--|---|---|---|
| ■ Unternehmensführung
Profiles Werte | 1 | ■ Facts & News
Neue Partner & Neue Kunden | 3 |
| ■ Kunden im Gespräch
Karlsruher Lebensversicherung AG | 2 | ■ Fortsetzung Teil 3
Erfolgsfaktor „Profiling“ | 4 |

Fortsetzung von Titelseite

Redlichkeit. Für Profiles International ist dies gerade Bestandteil. Offenheit und Achtung vor jeder Person, um seine Stärken zu fördern und Schwächen zu umschiffen. Dies mit unseren Partnern, mit Kunden und Mitarbeitern zu leben, ist unser ausgemachtes Ziel.

Fairness: Ursprünglich im Englischen eine Qualitätsbezeichnung bei Warenangeboten, ist inzwischen ein Begriff für einwandfreies, anständiges Verhalten in Teams geworden.

Für Profiles International ist Fairness ein Synonym für den gerechten Umgang mit Partnern und Kunden. Im gegenseitigen ehrenhaften Verhalten, ob mit Geld oder Versprechungen oder einfach nur in dem Respekt voreinander.



Entschlossenheit: Nicht zögern, sondern zügig vorangehen. Sicher sein in den Entscheidungen, die der Markt braucht, um mit Menschen eine bessere Zukunft zu gestalten. Profiles International sieht Hindernisse nicht als Niederlagen an, sondern als Herausforderung an den gesteckten Zielen entschlossen festzuhalten, dabei jedoch neue innovative Wege zu gehen.

Selbstentwicklung: Nicht stehen bleiben ist unsere Devise. Wer stagniert, auf einem Fleck steht, kann nur verlieren. Wir setzen auf Weiterentwicklung und Eigenverantwortung. Selbstentwicklung halten wir für jeden von unseren Mitarbeitern und Partnern für eine Selbstverständlichkeit. Nicht nur um Wissen zu horten, sondern auch um charakterliche Tugenden zu entwickeln.

Positive Grundeinstellung: Für Profiles International ist dies ein absolut wichtiger Wert. Negative Einstellungen zerstören meistens den Fortschritt. Negative Dinge zur Kenntnis nehmen ist wichtig, sich ihnen zu unterwerfen tödlich. Deshalb denken wir über das nach, was gut ist, Lob verdient, wahrhaftig und gerecht ist. Erfolg ist nur dort möglich, wo in einer positiven Grundhaltung miteinander die Ziele ins Visier genommen werden. ■

KUNDEN IM GESPRÄCH

„Es ist in fast allen Bereichen wesentlich aussagekräftiger als ein klassisches Assessment Center.“

Interview mit Helmuth Rothfuss, Sonderbeauftragter des Vertriebsvorstands und Rolf Küper, Leiter der Abteilung Personalentwicklung – Außendienst der Karlsruher Lebensversicherung AG

PROFILER: Herr Rothfuss bzw. Herr Küper, seit wann setzen Sie „The Profile“ ein?

H. Rothfuss/R.Küper:

Das tun wir offiziell, bei der Auswahl neuer Vertriebsmitarbeiter für unsere Stammorganisation, seit Beginn 2004. Zuvor gab es eine Testphase von 12 Monaten. Daran haben 2 unserer Regionaldirektionen teilgenommen, nämlich Bielefeld und Wiesbaden. Mit Beginn des Jahres begann die bundesweite Einführung in unserem Stammvertrieb und seit dem 1. März benutzen wir „The Profile“ offiziell bei der Einstellung neuer Verkaufsmitarbeiter.

Vor 2 Jahren suchten wir nach neuen Wegen zur Mitarbeiterauswahl. Dabei kamen wir auch in Kontakt mit Herrn Zweig. Bis dahin lief die Gewinnung neuer Mitarbeiter vor allem über klassische regionale Assessment Center (AC). Aber damit waren wir nicht zufrieden. Klassische AC sind teuer, sehr personalintensiv, und es gibt oft Organisationsprobleme. Wir sind in unserer Branche ein Unternehmen mittlerer Größe, aber bundesweit tätig. Das bedeutet für uns, dass wir einerseits flächendeckend arbeiten müssen, andererseits die Menge an Bewerbern, die wir regional zu Assessments einladen, relativ klein ist. Es gibt einfach zu wenig Bewerber in einigen Bereichen des Geschäftsgebietes. Diese Gruppen sind dann oft auch noch inhomogen vom Altersaufbau, Ansprüchen und Fähigkeiten. Anfang 2002 entschieden wir uns dafür, etwas Neues zu versuchen, und mit einem Online Assessment System zu arbeiten. Die Testphase lief über das ganze Jahr 2003. Wir machten in beiden Regionaldirektionen Bielefeld und Wiesbaden ausgesprochen positive Erfahrungen.

PROFILER: Wie beschreiben Sie die Vorteile von „The Profile“?

H. Rothfuss/R.Küper: Es ist in fast allen Bereichen wesentlich aussagekräftiger als ein klassisches AC. Man kann es so ausdrücken: In vielen Bereichen, in denen klassische AC keine Ergebnisse liefern, liefert „The Profile“ Erkenntnisse. Darüber hinaus ist es nicht personalaufwändig, verursacht weniger Kosten und ist ausgesprochen flexibel einsetzbar. „The Profile“ schafft mehr Objektivität und es eliminiert

den subjektiven Faktor. Wir hatten vorher das Problem, dass unsere AC-Moderatoren und Beobachter dies nur nebenbei und gelegentlich machten. Das hieß, dass diese Personen oft wechselten und so ständig neue Mitarbeiter für Assessments und Bewerbungsgespräche gebrieft und ausgebildet werden mussten und sich wenig Beobachtungsroutine gewinnen ließ.

Was uns daher an „The Profile“ gefällt, ist die Objektivität der Methode. Gerade wenn Sie es nur von Zeit zu Zeit machen neigen Menschen bei Bewerbungsgesprächen dazu, bestimmte unbewusste Vorurteile zu hegen, und inhomogene Gruppen erschweren die Aufgabe zusätzlich. Wenn in einem AC Menschen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungsebenen zusammenkommen, dann sieht so ein junger branchenfremder Bewerber gegen einen älteren, branchenkundigen Bewerber schnell ziemlich blass aus. Was uns dann total überraschte: Anfangs waren unsere erfahrensten Orgaleiter sehr skeptisch gegenüber dem Einsatz von „The Profile“. Das anfängliche Sträuben wich aber schnell einer echten Begeisterung, weil die Ergebnisse, die wir bekommen, viel valenter sind, als die aus dem klassischen AC.

»„The Profile“ schafft mehr Objektivität und eliminiert den subjektiven Faktor.«

Profiler: Wann setzen Sie „The Profile“ ein?

H. Rothfuss/R.Küper: Erst prüfen wir die Bewerbungsunterlagen und führen Bewerbungsgespräche, dann rundet das Online AC den Einstellungsprozess ab. Wir sollten also den ernsthaften Willen haben, mit dem Kandidaten zusammenzuarbeiten, und auch dieser im Prinzip zu einer Zusammenarbeit entschlossen sein. An diesem Punkt entlassen wir die zuständige Führungskraft nicht aus der Verantwortung. Das Online-AC ist somit keine Vorselektion, sondern ergänzt sinnvoll die klassischen Auswahlmethoden.

Profiler: Mit wie vielen Mitarbeitern haben Sie mittlerweile „The Profile“ angewendet?

H. Rothfuss/R.Küper: Zunächst haben wir eine Studie mit 20 Mitarbeitern gemacht, in der Testphase waren es nochmals 100. Im Jahr 2004 waren es bereits über 200. Für uns ist das im Moment sehr wichtig, denn wir setzen in den letzten Jahren und in Zukunft bei Neueinstellungen verstärkt auf selbständige Handelsvertreter. Wir wollen

»Wir machen gerade die Erfahrung, dass die Bewerber mit wachsender Begeisterung mitmachen.«

wissen, ob diese unternehmerisch denken und handeln. Wir haben in den letzten Jahren eine ganz andere Erwartung an unsere Vermittler als früher: Er soll aktiv sein, die Dinge treiben, unternehmerisch und offensiv denken und handeln. In diesem Bereich gewinnen wir mit „The Profile“ deutlich bessere Erkenntnisse als in klassischen ACn. Früher war in der Versicherungsbranche das Leitbild der Mitarbeiter sozusagen der Versicherungsinspektor – eher der Versicherungsbeamte als



der aktive Unternehmer. Heute aber brauchen Vermittler, das Profil des selbständigen Unternehmers, der nicht auf Befehl, sondern auf eigene Initiative hin handelt und die Entwicklung treibt. Mittlerweile gibt es in der Branche im Vertrieb etwa 400.000 freie Handelsvertreter und etwa 60.000 Angestellte, das Anforderungsprofil hat sich in der ganzen Branche daher komplett geändert. Angestellt sind zunehmend nur noch die Führungskräfte und die Mitarbeiter in der Verwaltung. Gesetzliche Vorschriften für angestellte Mitarbeiter ver-

stärken die Entwicklung, dass kaum noch neue Angestellte eingestellt werden. Dabei beobachten wir bei freien Vermittlern eine höhere Flexibilität bei besseren und schnelleren Aktionen.

Uns erreichen in jedem Fall Anfragen von anderen Versicherungsgesellschaften, die sich auch für „The Profile“ interessieren. In der Entwicklung hin zum gemeinsamen Vertrieb von Bank- und Versicherungsprodukten wird ein solches Instrument zusätzlich an Bedeutung gewinnen. Der Kostendruck in unserer Branche nimmt immer weiter zu und „The Profile“ ist im Vergleich zum klassischen AC deutlich kostengünstiger und liefert bessere Ergebnisse. Wir stellen im Jahr bis zu rund 360 neue Mitarbeiter für unseren Stammvertrieb ein. Bei 11 Regionaldirektionen, wie in unserem Fall, heißt das, es sind nicht einmal 3 Mitarbeiter pro Region und Monat, da lohnen sich klassische Assessments kaum.

Der Kostendruck führt auch dazu, dass die Vertriebsagenturen in der Versicherungsbranche immer professioneller werden müssen und in immer größerem Maße unternehmerisch denken und handeln müssen. Es reicht nicht mehr, nur die Produkte zu kennen, man muss die gesamte Klaviatur der Agentur- Unternehmensführung beherrschen und einsetzen. Betriebswirtschaftliche Grundlagen werden in immer höherem Maß gefordert, auch Controlling und Marketing. Wir bieten unseren Mitarbeitern im Vertrieb viele Formen der Unterstützung und Ausbildung, wie z.B. Existenzgründerseminare. Aber ganz entscheidend ist, dass die neuen Leute eine klare unternehmerische Grundhaltung haben. Vor der Ausbildung aber muss die richtige Auswahl erfolgen.

Profiler: Haben Sie selber „The Profile“ ausprobiert?

H. Rothfuss/R.Küper: Natürlich! Wir haben „The Profile“ auch selber an uns getestet und uns im Ergebnis durchaus wieder erkannt. Überrascht waren wir davon, wie umfangreich und anspruchsvoll „The Profile“ war, wie viel Ausdauer und Konzentration es braucht, bis man es abgeschlossen hat.

Übrigens – ein weiterer wichtiger Vorteil von „The Profile“ ist: Die Bewerber müssen nicht physisch anwesend sein, das AC kann über das Internet geführt werden. Das vermittelt auch ein positives Image: Modern, fortschrittlich, jung. Wir machen gerade die Erfahrung, dass die Bewerber mit wachsender Begeisterung mitmachen. Die Anwendung dieser Methode überzeugt sie, dass sie zu einem modernen Unternehmen kommen, dass mit modernen Mitteln arbeitet.

Profiler: Herr Rothfuss/Herr Küper, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

FACTS & NEWS

Wir heißen unsere **neuen Partner** herzlich willkommen.

EB CONSULT

Dr. Eckhard Bunke

Endo Lösungen für Unternehmen

Simeon Ries

Infomit Institut

Jürgen Schmitt

Ingeniam Executive Search & HCC

Norbert Abraham, Carmen Abraham

VA Akademie

VA Team

Heike Rühl Human Resource

Heike Rühl

Wir heißen ebenfalls herzlich willkommen: **Altana AG** im Kreis der **Zertifizierten Kunden**.

Wir wünschen **Altana AG** viel Freude beim Einsatz von „The Profile“ um die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter richtig einzusetzen. ■

Und es funktioniert eben doch! Erfolgreiche Studie bei einem großen Autohersteller

Die Studie begann damit, dass man die Leistungsbesten identifizieren wollte. Doch jedes Autohaus hat seine eigene Kultur. Das eine Autohaus legt den Schwerpunkt auf gutes Leasinggeschäft, das andere gewinnt mehr durch Biergartenatmosphäre. Wie sollte da ein ganzheitliches, für alle Autohäuser und der Marke gemäßes Leistungsprofil gewonnen werden? Doch es war für alle eine Erfolgsstory.

Schließlich zeigte sich kristallklar, dass die durchschnittlich besten Verkäufer (130–150 Autos p.a.) ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil haben, sowie ein davon ebenfalls abweichendes Profil der super TOP's (>300 Autos) Die Abweichung der weniger Erfolgreichen (30–50 Autos p.a.) ist prägnant. Erschreckend für das Unternehmen war es, zu erkennen, dass 70% der Verkäufer eher Berater wären als Verkäufer.

Nun ist klar, wer in Zukunft eingestellt wird, wer noch entwickelbar ist und wer besser einer anderen für ihn erfolgreicherer Tätigkeit nachkommen sollte. Hier gibt es kein „Wenn und aber“, wenn Gewinn und Kosten in einer gesunden Relation zu einander stehen sollen. Kein „Wenn und aber“, wenn die eigenen Stärken ihren leistungsfähigsten Platz suchen. Kein „Wenn und aber“, wenn die Entwicklung von Mitarbeitern langfristig greifen soll. ■

FORTSETZUNG 3

Welche €-Beträge werden in Ihrem Unternehmen in die Personalentwicklung investiert, ohne genau zu wissen, was diese bewirken?



Wenn wir genau untersuchen, wie unsere mehr als 25.000 Kunden Profiling anwenden, dann sehen wir, dass sie es vor allem für 2 Ziele nutzen.

- a) Um den Auswahlprozess zu optimieren und Fehlbesetzungen zu verhindern.
- b) Um die Leistung der Mitarbeiter zu verbessern und die Produktivität zu erhöhen.

Im Profiler 4 haben wir uns auf das erste Ziel konzentriert und haben eine Antwort auf die Frage gesucht: „Warum nutzen Firmen Profiling in der Auswahl ihrer Mitarbeiter?“

In dieser Ausgabe wollen wir uns mit der Frage auseinandersetzen: „Wie setzen Firmen Profiling ein, um Personalentwicklungsprozesse zu optimieren und die Produktivität zu erhöhen?“

Traditionell dienen Assessments und Profiling vor allem der Verbesserung des Auswahlprozesses. Das ist in der Regel die Situation, in der ein solches Instrument den größten Return on Investment bietet. Die Genauigkeit der neuen Generation von Profiling Instrumenten bietet aber auch neue und verbesserte Möglichkeiten, um die Leistung jetziger Mitarbeiter zu analysieren und zu verstehen. Die meisten Führungskräfte wissen, welche Mitarbeiter

gute Leistung bringen und welche nicht. Was sie nicht wissen ist, warum Menschen, die nach den gleichen Kriterien ausgesucht wurden, die den gleichen Job machen und von dem gleichen Manager geführt werden, teilweise so unterschiedliche Leistungen bringen. Anstatt sich aber auf den Kern des Problems zu konzentrieren, suchen sie nach Lösungen, die auf Meinungen, Beobachtungen und Gefühlen basieren.

Bevor irgendein Personalentwicklungsprogramm aufgesetzt, oder nach einer Lösung für ein aktuelles Personalproblem gesucht wird, ist es das Wichtigste, zu erkennen, wo das eigentliche Problem ist – und zwar auf der Basis objektiver und quantifizierbarer Daten.

Vor allem drei Grundprobleme sind verantwortlich für die Leistungsschwäche von Mitarbeitern:

1. „Job Attitude“

Die richtige Einstellung zum Job meint, ob die Mitarbeiter eine Wahrnehmung besitzen: „Das kann ich“ und davon überzeugt sind, dass sie einen wirklichen Beitrag zum Job erbringen können. Das heißt sie gehen aufgeschlossen und begeistert an ihre Arbeit. Diese Einstellung kann von einer Reihe von Faktoren beeinflusst werden – vom Vorgesetzten, von den Kollegen und auch von privaten Einflüssen.

Ist die richtige Einstellung das einzige Problem, kann man mit entsprechenden Führungsmethoden, mit motivierender Kommunikation und innovativen Vergütungskonzepten eine Veränderung erreichen.

2. „Skills Match“

Diese sind die Summe aus Erfahrung, Ausbildung und Kompetenz. Ein Mitarbeiter braucht die richtige Ausbildung für seinen Job und das notwendige Wissen, um die Aufgabe zu erfüllen.

Wenn diese fachlichen Fähigkeiten das Problem sind, kann Abhilfe geschaffen werden mit der richtigen Weiterbildung und passenden Entwicklungsprogrammen.

3. „Job Fit“

Inwieweit hat der Mitarbeiter die kognitiven Fähigkeiten, die Interessen und die messbaren Persönlichkeitsmerkmale, um seine Aufgabe erfolgreich durchzuführen? Inwieweit also passt er auf seinen Job?

Die Frage der Passgenauigkeit ist das am schwersten zu lösende Problem. Solange die Führung nicht wirklich genau weiß, aus welchen Faktoren diese besteht, hat das beste Training bestenfalls eine Zufallschance. Dies kann sehr frustrierend für den Mitarbeiter und sehr teuer für das Unternehmen werden. Weiß man jedoch, aus welchen Komponenten diese Passgenauigkeit entsteht, gibt es eine Vielzahl von effektiven Optionen, mit denen Führungskräfte und Personalentwickler arbeiten können.

Die Grundidee dabei ist, dass wir aufhören müssen, an den Schwächen zu arbeiten und stattdessen uns auf die Stärken konzentrieren. Um das zu können, müssen wir wissen, welche Faktoren und Stärken für den jeweiligen Job die ausschlaggebenden sind. Natürlich basierend auf objektiven Messungen und quantifizierbaren Daten, nicht nur gebildet aus Gefühlen und subjektiven Meinungen. Profiling bietet diese objektiven Informationen. Dadurch erhalten wir einen erfolgreichen und effektiven Katalog von Maßnahmen, der uns hilft, den richtigen Mitarbeiter für den fraglichen Job fit zu machen. Es hat keinen Sinn, eine „Ente“ in die „Adlerschule“ zu schicken. Das ist Verschwendung auf beiden Seiten.

Schaut man auf die aktuelle Diskussion, so sehen wir eine weitere Herausforderung: Unternehmen neigen dazu, ihre Leistungsträger zu feiern, über die Leistungsschwachen zu klagen, und das Mittelfeld zu ignorieren. Das wirkliche Desaster für die Profitabilität aber sind die, die schwache Leistung bringen. Für sie investieren Unternehmen enorme Mengen an Zeit, Energie und Geld in nicht endenwollende Ausbildungen, Trainings und Motivationsseminare, um sie auf ein akzeptables Leistungsniveau zu bringen. Das ist so, als würde eine Fußballmannschaft aus der dritten Liga darin trainiert, innerhalb eines Jahres in der Champions League Meister zu werden. Sicher eine lobenswerte Maßnahme, aber kaum der richtige Weg zum Siegerepokal.

Darin wohnt aber auch eine bemerkenswerte Chance für Unternehmen. Sie können sich nämlich förmlich auf eine höhere Stufe des Erfolgs katapultieren. Wenn Zeit, Energie und Investment auf das Mittelfeld und die Leistungsträger konzentriert wird, dann können enorme Produktivitäts- und Effektivitätsschübe erzielt werden.

Eines sollten wir nicht vergessen: Wenn Menschen mit ihren Stärken arbeiten, können sie Wunder vollbringen. Und exakt diese absoluten Top-Leistungen brauchen Unternehmen heutzutage im harten Wettbewerb. ■

Impressum

PROFILER – Aktueller Newsletter der Profiles International
 Anschrift: Profiles GmbH
 Barckhaus Straße 18
 60325 Frankfurt am Main
 V.i.s.d.P.: Nilgün Aygen,
 Telefon: +49-69-24 70 43-0
 Redaktion: Nautilus AG, Frankfurt
 Gestaltung & Produktion: Gottselig, Frankfurt