



Pape

create for recruiting

Personalmeldungen Q IV 2014

Themen

Karriere durch Kundenorientierung
Kundenorientierte Bewerbungsgespräche



Auf der Suche nach den Besten

Hat eine Personalberatung eine Vision? Wir schon. Denn nicht nur Suchen, Finden und Überzeugen ist das Wesentliche, sondern dass der Berater auch überzeugt ist und danach strebt, dass beide Seiten auch langfristig zusammen passen. Wir nennen das den „Perfect Fit“ für beide Seiten. Kandidat und Klient müssen eine perfekte Synergie bilden. Wir haben dafür ein Sinnbild entwickelt, das für diese Vision steht: Eine Schaltzentrale. Diese steht zwischen wachsenden, personalsuchenden Unternehmen einerseits und hochqualifizierten Persönlichkeiten andererseits, die ihre Karriere aktiv gestalten wollen. Statt als reiner „Headhunter“ zu agieren, operieren wir daher als „Solution Hunter“ und sind mit dieser Vision, die wir konsequent umsetzen, Vordenker innerhalb der Personalberatung.



Karriere durch Kundenorientierung

Noch immer überschätzen sich die meisten Unternehmen maßlos in punkto Kundenorientierung. Uns als Kunden werden Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationswege vorgeschrieben, die aus einem Prozess der Selbstzentrierung entstanden sind. Fragt man allerdings einen Unternehmer oder Manager nach dem Stellenwert des Themas Kundenorientierung, wird man kaum jemanden hören, der nicht sagt „Wir sind enorm kundenorientiert!“, „Wir kennen unsere Kunden!“, „Wir wissen was unsere Kunden wollen!“, „Unsere Erreichbarkeit liegt bei über 80%!“ oder „Wir haben eine Kundendatenbank!“ – oder gar ein CRM-System???. Der Begriff „Kundenorientierung“ ist einfach zu allgemein und zu wenig greifbar. Einschlägige Artikel, Bücher, Studien

und auch Seminare über Kundenorientierung gibt es mehr als genügend. Es hakt also offensichtlich nicht an der Theorie, sondern fast immer an einer wirklich guten und konsequenten Umsetzung. Dies liegt in erster Linie daran, dass das Thema nicht operationalisiert wird. Es ist für die Beteiligten nicht klar, was das Thema Kundenorientierung für das Unternehmen, für den eigenen Bereich und für einen selbst bedeutet. Jeder muss aber exakt wissen, wie sein Beitrag zu dem Thema aussieht, was von einem genau verlangt wird und wie man sich selbst bei dem Thema verbessern kann. Sonst wird auf Dauer nichts Entscheidendes passieren.

Notwendig ist außerdem nicht nur eine kundenorientierte Unternehmensführung, sondern vor allem auch eine kundenorientierte Mitarbeiterführung. Kundenorientierung muss von oben vorgelebt werden. Dort, wo Führungskräfte sich über die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinwegsetzen, werden sich diese über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden hinwegsetzen. Wo man nicht freundlich zu Mitarbeitern ist, kann man keine Kunden-Freundlichkeit erwarten.

Kundenorientierung ist also letztlich eine Orientierung auf Menschen. Eine wirkliche Kundenorientierung bedeutet oft, dass alte Gewohnheiten und Vorgehensweisen zugunsten einer vermehrten Ausrichtung auf den Kunden aufgegeben werden müssen. Dies wiederum bedingt vielfach Widerstand und Ablehnung – im

Rahmen eines Change Managements eine normale und menschliche Reaktion. Somit sind also die Chefs gefragt und gefordert.

Kundenorientiert führen bedeutet auch und vor allem, die Mitarbeiter dazu anhalten, täglich Rückmeldungen von Kunden einzuholen. Kunden geben oft die wertvollsten Tipps, was wie verbessert werden kann. Beschwerden werden übrigens meistens bei den Mitarbeitern deponiert, mit denen Kunden am vertrauensvollsten zusammen arbeiten. Führungskräfte haben heute die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Mitarbeiter möglich machen, ihr Bestes für den Kunden geben zu können und zu wollen. Der erste Schritt dazu ist stets, die Mitarbeiter wirklich als interne Kunden zu betrachten und zu behandeln.

3 „Haupt-Hebel“ zur Einführung einer nachhaltigen Kundenorientierung

- ⊕ Das Thema Kundenorientierung (schriftlich) in der Unternehmensstrategie verankern und die Führungsmannschaft darauf einschwören, dass sie das Thema wirklich vorlebt.
- ⊕ Sicherstellen, dass wirklich jeder im Unternehmen exakt weiß was seine Rolle ist und was er/sie genau zum dem Thema beitragen kann (und was das dann bringt)...
- ⊕ Der vielleicht größte Hebel: bei der Auswahl neuer Mitarbeiter und insbesondere neuer Führungskräfte darauf achten, dass Ihnen das Thema Kundenorientierung ein echtes Anliegen ist und sie das Thema verinnerlicht haben (das “Leuchten in den Augen” wenn es um Kunden geht).

Kundenorientierte Bewerbergespräche

Wem ist es als Personalverantwortlichem noch nicht passiert? Man sitzt in einem Vorstellungsgespräch und findet einen Kandidaten ganz hervorragend. Nehmen wir als fiktives Beispiel einen „Senior IT Consultant“.

Der Lebenslauf stimmt, er ist stringent, die Unterlagen sind gut aufbereitet, die Zeugnisse passen. Sie übernehmen die Begrüßung, die Einleitung, klopfen ein paar Kriterien zur Persönlichkeit ab. Der Kandidat ist aufgeweckt, offen, er ist versiert in der Kommunikation, kommt schnell auf den Punkt, kommt sympathisch rüber etc.

Dann übernimmt der Fachvorgesetzte, z.B. der IT-Leiter. Wie gesagt: wir nehmen ein fiktives Beispiel!

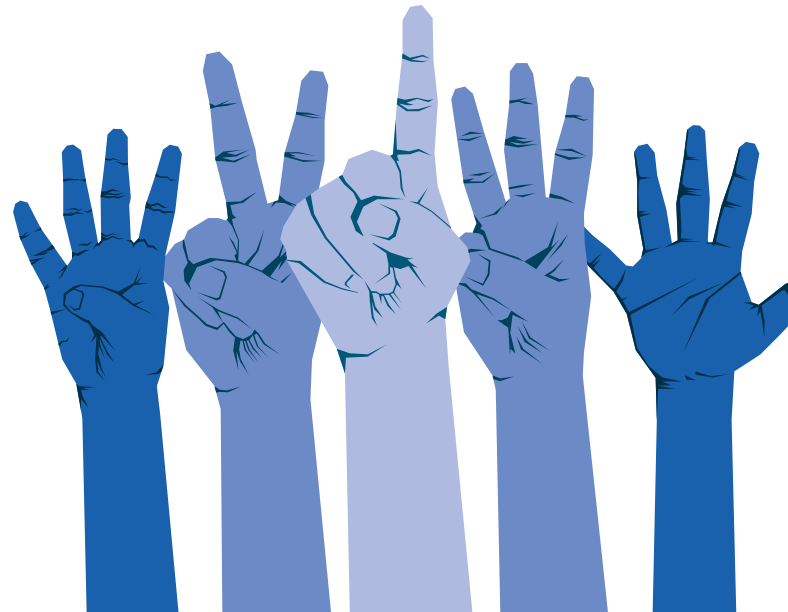
Er dreht den Kandidaten durch den Wolf. Fachfrage um Fachfrage, Aufgabe um Aufgabe. Der Kandidat schlägt sich wacker, wird aber zunehmend unruhiger. Sie merken, dass er sich unwohl fühlt. Sie versuchen zu intervenieren, argumentieren, dass dies ja ein Erstgespräch ist und man bestimmte Punkte sicher auch in einem 2. Gespräch abklopfen kann – ohne Erfolg – jedenfalls fast. Das Gespräch geht noch gute 20 Minuten in dem Stil weiter, dann ist der IT-Leiter mit seinen Fragen (vorerst) durch.





Sie versuchen zu retten was zu retten ist und dem Ganzen einen guten runden Schluss zu geben. Sie verabschieden den Kandidaten und versuchen die „Prüfungssituation“ zu relativieren. Sie besprechen sich danach mit dem Fachvorgesetzten. Der findet den Kandidaten ganz gut, aber er muss sich das Ganze übers Wochenende überlegen. Am Montag sein Feedback: er will den Kandidaten zu einem 2. Gespräch sehen, um den Rest seiner Fragen durchzugehen. Sie rufen den Kandidaten an. Was passiert? Natürlich sagt dieser ab. OK – das ist ein konstruierter Fall, doch diese oder ähnliche Situationen gehören in vielen Unternehmen zum Alltag. Man versteht nicht, dass man das Unternehmen auch an die Kandidaten verkaufen muss. Je gesuchter die Spezialisten, desto mehr spielt dieser Punkt eine Rolle – vor allem wenn man nicht so bekannt ist und eine so starke Marke hat wie die „Großen“, z.B. BMW, McKinsey oder Microsoft.

Dies war also ein Negativ-Beispiel für „kundenorientierte Bewerbergespräche“: der Bewerber wird nicht als „Kunde“ gesehen, es fehlt an Wertschätzung, egal ob er vom Profil 100% passt oder nicht. Der Kandidat aus unserem Beispiel wird nicht nur absagen, sondern er wird seine negativen Erfahrungen auch mit andern teilen – vielleicht sogar über Facebook, Twitter oder ein anderes digitales Medium. Als PAPE Consulting Group helfen wir unseren Kunden, ein Gespür dafür zu entwickeln dass man das Unternehmen und seine Produkte/Dienstleistungen nicht nur an die Kunden verkaufen muss, sondern auch an alle anderen „Stakeholder“, eben auch an Bewerber. Das macht es einerseits leichter gute Leute zu überzeugen, andererseits trägt es zu einem positiven Image bei, auch wenn man nicht „zusammenkommt“.



Die 5 wichtigsten Regeln für kundenorientierte Bewerbergespräche

- ⊕ Sprechen Sie als Personalverantwortlicher den Ablauf der Gespräche mit dem Fachvorgesetzten durch. Sensibilisieren Sie ihn für das Thema.
- ⊕ Sorgen Sie im Erstgespräch für eine entspannte Atmosphäre. Das heißt nicht, dass Sie nicht auch knifflige Fragen stellen dürfen, aber eine „Prüfungssituation“ können Sie im Zweitgespräch auch noch nachholen.
- ⊕ Lassen Sie dem Bewerber (m/w) die Agenda des Gespräches bestimmen: wer erzählt zuerst von sich: er oder das Unternehmen?
- ⊕ Schauen Sie nicht ständig in die Unterlagen oder Ihre Notizen. Geben Sie dem Bewerber das Gefühl, dass Sie sich vorbereitet und mit ihm beschäftigt haben – genauso wie Sie es von ihm erwarten.
- ⊕ Brechen Sie das Gespräch nie vorzeitig ab (oder nur im absoluten Ausnahmefall!). Geben Sie dem Bewerber nie das Gefühl, dass er versagt hat, auch wenn offensichtlich wird, dass es gar nicht geht. Er passt vielleicht nicht auf die Stelle oder zu Ihrem Unternehmen – aber er passt sicher woanders!

Was erwarten Sie von einem Personalberater?

- ⊕ Wenn Sie einen Suchauftrag vergeben, dann müssen Sie sicher sein, dass er auch erfüllt wird.
- ⊕ Der Berater muss sich dabei an Ihren Vorgaben orientieren, nicht an seinen Vorlieben.
- ⊕ Sie wollen die besten Kandidaten im Markt, nicht die bestmöglichen, gerade verfügbaren Jobsucher.
- ⊕ Sie erwarten Transparenz im Projektablauf, wollen immer wissen, wo Sie im Projekt gerade stehen.
- ⊕ Er muss Sie in Ihrem Auswahlprozess als neutraler Sparringspartner bei der Entscheidung unterstützen.
- ⊕ Auch in schwierigen Projektphasen darf er niemals aufgeben, er muss verlässlich, engagiert und kommunikativ sein.
- ⊕ Auch nach dem Projekt ist nicht Schluss. Er muss die Integration des Kandidaten betreuen und sollte „etwas schiefehen“, egal warum, da sein und zu seiner Garantie stehen.
- ⊕ Wir versprechen nichts – wir erfüllen Erwartungen!



Executive-/Direct Search, Top Management Recruiting
Assessment Center/moderne Auswahlverfahren
Management-Workshops zur Kundenorientierung
Kundenorientierte Bewerbergespräche
Kundenorientiertes Bewerber-Handling
KarriereberatungPro

Ihr Spezialist für das Thema Kundenorientierung

Reinhard Potzner
Senior Partner
Pape Consulting Group AG - create for recruiting!
Bavariaring 10
80336 München
phone: +49 (0)89 89 93 60-6
Mobil: +49 (0)160 44 68 002

Office Nordbayern
Mittlehrenbach 316
91359 Leutenbach
phone: +49 (0)9199 – 69 78 39
reinhard.potzner@pape.de
www.karriere-durch-kundenorientierung.de
www.pape.de



Pape

create for recruiting