

NEWS

01/14

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Darf ein Manager «Mensch» sein?

Liest man Anleitungen zum Führen und Rezepte für Vorgesetzte, dann muss eine Führungskraft fehlerfrei sein. Gerecht, korrekt, kommunikativ, fachlich überragend, charismatisch, ideenreich, dynamisch und trotzdem ruhig usw. Geringstes Fehlverhalten wird umgehend zur Angriffsfläche für alle, die mit Plänen und Anordnungen von Führungskräften weniger übereinstimmen.

Dabei sind Manager nur Menschen, wie andere auch. Sie sind nicht jeden Tag in Hochform, sie haben menschliche Schwächen sowie Antipathien und Sympathien. Es ist richtig, dass man Manager in ihrer Umgebung als Menschen und nicht als roboterhafte Halbgötter erkennt. Denn zu Menschen kann man Vertrauen haben, mit Menschen kann kommuniziert werden, Menschen können verzeihen und Menschen können andere Menschen spürbar und tiefgründig achten und respektieren.

Manager brauchen Empathie. Empathie gilt als wichtigste Fähigkeit für eine sozialkompetente Führung. Manager müssen sich in andere Menschen hineindenken und hinein fühlen können. Sie müssen ihre Motivationsgründe spüren. Sie müssen ihre Sprache den andern Menschen anpassen, damit sie verstanden werden. Sie dürfen Gefühle zeigen wie erfolgreiche Fußballtrainer am Platzrand, Begeisterung bei Erfolg, Enttäuschung bei Misserfolg. Sie müssen authentisch sein. Alles,

was sie verlangen, fordern und anordnen, muss auch für sie selber gelten. Dass dabei Fehler passieren, ist menschlich verständlich. Deshalb Fehler zugeben, sich entschuldigen und darüber lachen und nicht noch Fehler – wenn sie passiert sind – andern in die Schuhe schieben oder sogar daran festhalten.

Wer selber Mensch ist, sieht und spürt die Gefühlsreaktionen anderer Menschen, die durch seine Worte und Taten ausgelöst werden. Jeder Manager muss manchmal seine Mitarbeiter enttäuschen, wenn der wirtschaftlichen Entwicklung entsprechend Veränderungen anstehen. Stellt er sich blind und taub gegen die entstehenden Reaktionen, öffnet sich zwischen ihm und den Betroffenen ein Graben. Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung und blockierte Informationen sind die Folge. Das Gegenteil von dem, was zu erreichen geplant war, trifft ein. Schwelende Konflikte behindern Arbeitsabläufe bezüglich Zeit und Qualität.

Viele Manager merken nicht, was für Gefühle ihre Anordnungen und Weisungen auslösen. Sie achten auch nicht darauf, weil sie vielleicht sogar gelernt haben, dass im Business nur das Rationale zählt. Gefühle hätten nichts zu suchen. Aber geführt wird heute je länger je weniger mit Befehl. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter in ihre Vorstellungen einbinden und sich versichern, dass sie gleiche Ziele anstreben. Das geht nur mit Empathie.

jb



Bild von Morris Mendi, Genf

Inhaltsverzeichnis:

Darf ein Manager «Mensch» sein?

Wie Stellenanzeigen Kandidaten nicht ansprechen, sondern abschrecken.

Welche(r) Personalberater/in ist richtig?

Sympathisieren Sie schon oder verkaufen Sie noch?

Wie Stellenanzeigen Kandidaten nicht ansprechen, son- dern abschrecken.

Der vielzitierte «war on talent» ist in vollem Gange und das Pendel scheint sich zugunsten der «klügsten Köpfe» zu bewegen. Der heute bereits erhebliche Fachkräftemangel, die soziodemographische Entwicklung und nicht zuletzt das revidierte Wertesystem der sogenannten «generation y» haben aus einem früheren Angebotsmarkt für hoch qualifizierte Arbeitsplätze einen Nachfragemarkt gemacht.

Daher reden Unternehmen geradezu inflationär über «Talent» gern und ausführlich in websites, Hochglanzbroschüren oder bei Rekrutierungsmessen.

Doch diesen hehren Worten auch Taten folgen zu lassen, fällt vielen Firmen sichtbar schwer. Sinnbildlich stehen für diese Malaise eine der wichtigsten Aushängeschilder – die Stellenanzeigen:

- Die meisten zählen im Bürokraten-Deutsch langatmig auf, was der Kandidat alles mitbringen muss, anstelle potentiellen Interessenten das Unternehmen und die vakante Position (in dieser Reihenfolge!) originell und kreativ zu «verkaufen». Die Stadt Zürich mit Ihren persönlichen Video-Castings für zukünftige Auszubildende sind hiervon eine seltene, dafür aber umso lobenswertere Ausnahme.
- Online Rekrutierungsportale tun sich oft dadurch hervor, daß sie interessierte Bewerber durch seitenlange Eingabemasken viel mehr langweilen und sogar abschrecken, anstelle die eigene Firma attraktiv und unkompliziert darzustellen.

Schauen Sie in Ihrer Abrufstatistik einmal nach, wie viele Menschen sich schon an Ihrem Eingabeformular versucht haben, dann aber vorzeitig ausgestiegen sind (und sich woanders beworben haben)?

- Sobald eine Bewerbung die ersten Hürden genommen hat und in der «pipeline» ist, wird die Kommunikation vielerorts durch Computer übernommen: mit Maschinen-Slang wie «Ihre Bewerbung ist eingegangen, bei Eignung werden wir uns mit Ihnen in Verbindung setzen» werden gute Leute nicht gerade wertgeschätzt.

Wie wäre es stattdessen mit einer persönlichen Nachricht inkl. Bild des «hiring managers» und einem handschriftlichen Text wie «Klasse, daß Sie sich bei uns beworben haben. Geben Sie uns etwas Zeit, damit wir unsere Möglichkeiten mit Ihrem Talent abgleichen. In jedem Fall hören Sie von uns in 10 Tagen»

Michael K. Birnmeyer, SWISSCONSULT-Partner für Tourismus und Gastronomie, Ndl. München.

Welche(r) Personalberater/in ist richtig?

Qual der Wahl.

In der Bundesrepublik gibt es circa 2000 Personalberatungsfirmen und die Branche wächst. Für ihre Kunden besetzen 5700 Personalberater/innen 51'000 Stellen (Studie des BDU, 2012). HR-Abteilungen und Geschäftsführung können einiges tun, um passende Partner auszuwählen:

Mehrere Optionen.

Selbst, wenn Sie seit Jahren erfolgreich alle Aufträge an Ihren «Haus-und-Hof»-Berater geben, empfiehlt es sich, mit zwei oder drei Berater/innen zu sprechen, es gibt immer wieder neue Trends, die für Sie nützlich sein könnten.

Preise und Methoden - und worauf man achten sollte.

Berater/innen sollten sich auf spezielle Anforderungen der Kunden einlassen, ein tiefes Verständnis der Unternehmenskultur entwickeln, analytisch und kreativ passende Kandidaten/innen finden und diese motivierend über Arbeit und Organisation informiert haben. Hier helfen Branchenkompetenz und ein ehrliches Interesse an Ihrem Unternehmen sowie die Fähigkeit, Ihre Ziele in eine sinnvolle Recruiting-Strategie umzusetzen.



Direktansprache, Datenbank oder Anzeige?

Es empfiehlt sich, Partner zu wählen, die die anzeigengestützte Suche, die Ansprache über soziale Netzwerke und die klassische Direktansprache beherrschen und in der Lage sind, den optimalen Mix für Ihren speziellen Bedarf auszuwählen.

Exklusivität?

Die Vergabe des gleichen Suchauftrags an mehrere Personalberater, oder eigene Anstrengungen parallel zum Berater, führt dazu, dass die gleichen Kandidaten von mehreren Beratern kontaktiert werden. Das wirkt unprofessionell und wirft ein schlechtes Licht auf den Arbeitgeber. Gute Personalberater lehnen solche Suchaufträge ab. Und Sie sollten Personalberater ablehnen, die nicht auf Exklusivität bestehen.

Contingency vs. Retained?

«Contingency» bedeutet, dass die Personalberatung erfolgsorientiert bezahlt wird. «Retained» bedeutet, dass der Betrag ganz oder in ein oder zwei Raten schon vor der Stellenbesetzung fällig wird. Retained Searches signalisieren Ihrerseits ein ernsthaftes Interesse an einer Stellenbesetzung. Wählen Sie Personalberatungsunternehmen nicht danach aus, ob sie sich auf ein Contingency-Modell einlassen.

Werden Sie wirklich beraten?

Die Einstellung von Personal ist unternehmenskritisch. Verlassen Sie sich im Recruiting daher nur auf Personalberatungen, die ihre Aufgabe ernst nehmen. Personalberater/innen sind die ersten Personen, die mit dem potentiellen Kandidaten, in Kontakt kommt. Die Qualität des Beraters überträgt sich auf Ihr Unternehmen. Möchte der Berater sich Zeit für ein Gespräch bei Ihnen vor Ort nehmen? Interessiert sich der Berater für Sie und Ihre Organisation und fühlt sich in die Unternehmenskultur ein? Stellt er relevante Fragen und hört erkennbar zu? Werden Position, Stärken und Schwächen des Arbeitgebers besprochen? Oder wird nur schnell das Anforderungsprofil abgefragt? Wird der Berater selbst die Suche bearbeiten, bleibt er involviert bis zur erfolgreichen Stellenbesetzung? Oder will er das Projekt sofort nach dem Start an einen Junior Consultant abgeben?

Um eine schlechte Wahl zu treffen,

- können Sie einfach den billigsten Anbieter wählen und dann noch um 30% herunterhandeln, damit er maximal demotiviert ist.
- können Sie den Berater engagieren, mit dem Sie schon immer zusammengearbeitet haben, unabhängig von Position, Preis, Marktentwicklung und der Besetzungsquote der letzten Monate.
- können Sie eine Personalberatung mit einer angesehenen Traditionsmarke wählen, ohne über Preis, Größe des Beratungshauses und des Auftrags und individuelle Kompetenz des Ihnen zugeordneten Beraters nachzudenken.

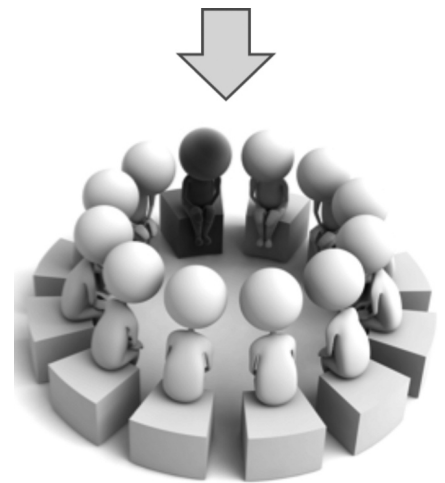
Der gesamte Recruitingprozess ist Ihre Visitenkarte – von der Einladungsmail zum Erstgespräch bis zur Gehaltsverhandlung. Nur wenn Sie jederzeit professionell vorgehen und schnell Entscheidungen fällen, können Sie gute Kandidaten gewinnen, die häufig zwischen verschiedenen Angeboten wählen können.

Hans-Joachim Gruneck, SWISSCONSULT-Partner für «technical Consumer Products», Ndl. Mannheim.

Sympathisieren Sie schon oder verkaufen Sie noch?

Über eine Telefondame mit sehr netter Stimme hat sich ein Verkäufer bei mir einen Termin erwirkt. Es geht um ein neues Kopiergerät, denn unser altes hat schon 10 Jahre auf dem Buckel und ein Brief ist gekommen, dass die Tonerboxen für dieses Modell nicht mehr angefertigt werden. Der Verkäufer – jung, dynamisch, gutaussehend, dunkelblauer Anzug, weisses Hemd, rote Krawatte – nahm auf dem angebotenen Stuhl Platz und legte sogleich los:

«Unser neues Modell mit revolutionärer Technik des Elektrofaksimileverfahrens und Tonerstaub im Nano-Format kann pro Minute 120 Seiten in schwarz-weiß, oder 80 Seiten farbig ausdrucken und das zu einem Preis, der unschlagbar günstig ist und zudem...»



Ich lasse ihn reden. Er gibt noch viele Fremdwörter preis in Verbindung zur Computertechnik und zu den günstigen Lieferbedingungen. Ich verstehe nicht alles. Ich sortiere Akten und zeige ihm durch meine Körpersprache, dass ich nicht zuhöre. Er redet weiter. Alles, was er gelernt hat, will er anbringen. Meine gespielte Teilnahmslosigkeit fördert die Geschwindigkeit und die Lautstärke seiner Worte. Ein Argument folgt dem Andern. Ich fühle, dass er sich nicht mehr wohl fühlt, aber mit Reden will er nicht aufhören. Vermutlich wird seine Leistung mit der Anzahl Aufträge pro Termin gemessen. Sein Redefluss wird noch intensiver. Er muss doch einen Abschluss vollbringen, die Dame, die den Termin machte, hat schon einiges gekostet. Er legt schöne Prospekte auf den Tisch, blättert darin und sein Zeigefinger zeigt auf Bilder, die er mit Worten zu erklären versucht. Ich kürze das Gespräch ab, in dem ich die Prospekte an mich nehme und ihm nett sage, ich würde sie studieren und er soll mich doch in vierzehn Tagen wieder anrufen.

Heute kam ein anderer Verkäufer von Kopiergeräten. Bei der Begrüssung schaute er mir offen in die Augen, lächelte und meinte, er würde sich immer Vorstellungen vom Menschen machen, den er antreffen werde. Von mir hätte er sich auch eine Vorstellung gemacht, aber ich sähe nicht aus, wie ein knallharter Manager. Er fühle sich bei mir wohl. Dann sagte er offen: «Ich verkaufe Kopiergeräte, aber ich nehme an, dass Sie schon eines besitzen.» Er machte eine Pause. Das führte dazu, dass ich ihm sagte, was wir haben und wie alt es sei. Seine Antwort war:

«Ich nehme an, dass auch bei Ihnen der Bedarf an Kopien ziemlich zurückgegangen ist und dass Sie kaum mehr ein Gerät mit dieser hohen Leistung brauchen». Ich stimmte ihm zu. Dann beantwortete ich ihm Fragen nach Art der Kopien, ob s/w oder farbig usw. Er nahm alles in seinen geistigen Speicher auf, ohne den Blick von mir zu wenden und meinte: «Sie haben keine grossen Kopieranforderungen. Ich würde ihnen empfehlen, statt eines grossen Kopierers zwei Tischkopierer

anzuschaffen. Bei grossem Kopierbedarf können sie beide laufen lassen. Bei geringem Kopieraufwand haben sie immer einen in Reserve, falls ein Schaden eintritt, was wir zwar nicht hoffen. Sie können die zwei Tischkopierer über mich kaufen, vermutlich kämen sie aber über einen Discounter billiger».

Der Mann hat meine Hochachtung und meine Sympathie. Er hat mir nichts «verkaufen» wollen, sondern er hat mich perfekt beraten. Klar ist, dass ich bei ihm die beiden Tischkopierer bestelle. Was soll ich zu einem Discounter gehen, um vielleicht etwas günstiger zu kommen. Die Fahrt dorthin kostet auch Benzin und Zeit. Und zudem ärgere ich mich immer über das Personal, das in den Gestellen Waren ordnet und die Kunden keines Blickes würdigt.

Bis jetzt hiess es:

Verkaufen = Argumentieren und Überzeugen.

In Zukunft muss es heissen:

Verkaufen = Sympathie gewinnen.

Jedes Argument ruft nach einem Gegenargument. Jeder mögliche Kunde, der mit Argumenten bearbeitet wird, denkt sich ein «aber» und macht sich geistig und manchmal auch rhetorisch Gegenargumente. Man darf doch nicht so blauäugig sein und alles für bare Münze nehmen. Doch Argumente und Gegenargumente sind wie zwei Brückenpfeiler, die ohne Brücke im Fluss stehen. Mit dem Gewinnen von Sympathie bauen wir zuerst eine starke Brücke, bevor wir sie auf zwei Pfeiler stellen.

Basis für diese Veränderung im Verkauf sind neue Erkenntnisse in der Art und Weise, wie unser Gehirn funktioniert. Es ist faul und arbeitet nicht systematisch, sondern heuristisch. Als heuristisch gilt ein Verfahren, bei dem nicht exakt gearbeitet wird, sondern aus wenig Information und noch weniger Aufwand Schlüsse gezogen werden. Wenn der Verkäufer versteht, Sympathie zu erzeugen, fühlt sich der Kunde sicher, dass er nicht betrogen wird und er wird zu einem Kauf «ja» sagen, auch wenn nicht alles im Detail abgeklärt und ausgereizt ist. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2400 Ex.