

Seriosität - oder wie Kunden sich vergewissern können

Von Dipl. Pädagoge Bernhard de Fries

- Eurosearch Consultants

„Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“ **Robert Bosch, Unternehmer**

„Vertrauen als Ersatz für reale Präsenz und soziale Nähe: ein Ingredienz für weltweites Business, das völlig unentbehrlich werden wird.“
Gertrud Höhler

Veränderte Rahmenbedingungen, ausgelöst vor allem durch die eher rückläufige gesamtwirtschaftliche Entwicklung, haben den Bereich des *Executive Search* etablierter Personalberatungen in jüngerer Zeit auf vielfältige Weise beeinflusst. Erhöhter Wettbewerbsdruck entstand nicht zuletzt durch eine Vielzahl von Firmenneugründungen. Viele dieser Unternehmen arbeiten mit einer erheblich geringeren Infrastruktur und, dadurch bedingt, typischen ‚Low-Budget‘-Investitionen. Daraus resultiert ein erheblicher Einfluss auf die generell übliche Honorarlandschaft.

Für die Kunden führte die verschärfte Wettbewerbssituation in erster Linie dazu, dass sich verschiedene Personalberatungen mit sehr unterschiedlicher Honorargestaltung präsentierten. Das Honorar wurde zu einem offenbar wesentlichen Kriterium für die Vergabe von Mandaten. In die Entscheidung der Kunden ging die Honorarfrage als wichtiger Bewertungsfaktor ein.

In welchem Maße die Nutzung neuerer Medien - dies gilt vor allem für das Internet - als ebenso effiziente wie wirtschaftliche und damit ‚kostengünstigere‘ Variante die Rahmenbedingungen verändert hat, wird in den beiden folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.

In diesem Beitrag steht das unserer Auffassung nach wesentliche Kriterium der *Seriosität* im Mittelpunkt der Betrachtung. Es wird uneingeschränkt als herausragend wichtiges Merkmal verstanden, mit dem sich die Mitglieder des VDESB von einer Vielzahl unterschiedlicher Anbieter abgrenzen wollen. Gleichzeitig soll hier auch der Frage nachgegangen werden, welche Möglichkeiten der Kunde hat, sich sowohl im Hinblick auf dieses zentrale Kriterium als auch über die weiteren, persönlichen Eigenschaften des Beraters zu informieren und zu vergewissern. Merkmale der Seriosität lassen sich darüber hinaus am Marktauftritt, an den Akquisitionsstrategien, beim ersten Kontakt sowie auch an den folgenden Schritten des Akquisitionsbesuches, der Angebotsgestaltung und der späteren Auftragsdurchführung ablesen.

Die folgende Begriffsbestimmung soll die Grundlage für ein einheitliches Verständnis für unsere Leser schaffen. Nach dem begrifflichen Diskurs und dem damit geschaffenen einheitlichen Verständnis stellen wir ein Basismodell vor, das uns geeignet erscheint, Kommunikation verständlich und durchschaubarer zu machen. Es handelt sich um das Modell nach Schulz von Thun ‚Miteinander reden‘.

2.9.1 Das Honorar spielt nicht die entscheidende Rolle

Bei der Frage der Mandatserteilung spielt das letztendlich vereinbarte Honorar nach unseren Erfahrungen nicht die entscheidende Rolle. Viel wichtiger ist die Eigenschaft der Seriosität, die gleichzusetzen ist mit so wichtigen Elementen wie Glaubwürdigkeit in der Präsentation und Authentizität.

Es erscheint im Sinne einer exakten Analyse zweckmäßig, zwischen dem Auftreten dem Kunden gegenüber sowie der weiteren Vorgehensweise in der Bearbeitung eines gewonnenen Mandates zu unterscheiden. Der Berater handelt als Führungskraft, die gleichberechtigt und auf gleicher Augenhöhe mit dem Entscheidungsträger und Kunden spricht. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Akzeptanz zu erlangen und als Gesprächspartner anerkannt zu werden. Es versteht sich nachgerade von selbst, dass die inhaltliche Vorbereitung eines solchen Akquisitionsgesprächs

wesentliche Bedeutung hat. Der Kunde bewertet letztlich neben den persönlichen Eigenschaften auch das erkennbare Fach- und Sachwissen des Beraters. Natürlich ist es für den Berater vorteilhaft und für den Kunden ein positives Signal, wenn die berufliche Erfahrung des Beraters eine Affinität zu der jeweiligen Branche erkennbar werden lässt.

Die entscheidende Frage aus der Sicht des Kunden ist sehr einfach zu formulieren: *Wie kann er sich vergewissern, dass er dabei ist, den richtigen Berater auszuwählen?*

Während des Gespräches in der Anbahnung einer Mandatserteilung spielt die Frage der Authentizität in der Präsentation eine wichtige Rolle. Unter Authentizität verstehen wir die Übereinstimmung des individuellen sprachlichen Ausdrucks mit der inneren Haltung eines Gesprächspartners, welche sich nach Appell, Ausdruck und Darstellung analysieren lässt.⁴

Das gesamte Auftreten soll durch Echtheit, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit gekennzeichnet sein. Der Gesichtspunkt der Glaubwürdigkeit ist von hoher Bedeutung und kennzeichnet ein Verhalten, nach dem gerade Führungskräfte auch durch ihre Kollegen und Mitarbeiter beurteilt werden. Übertragen auf die Situation Dienstleister (Berater) - Kunde heißt dies, Zuverlässigkeit zu signalisieren, sodass der Kunde die Frage, ob er sich in allen Belangen auf den Berater verlassen kann, positiv beantworten kann. Folgende Einzelfragen stehen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung: Werden die von dem Berater getroffenen Aussagen in Bezug auf die

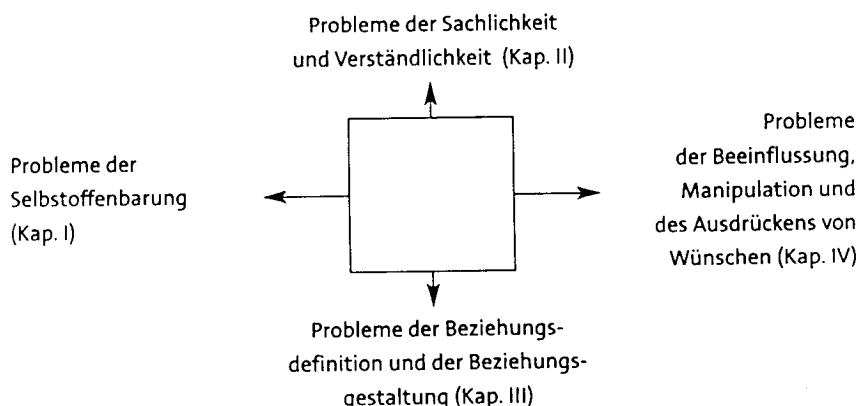
- Rahmenbedingungen wie Zeitaspekte (Suchdauer, Zeitpunkt des Placement) oder auch Zwischenberichte über Status und Projektverlauf eingehalten und umgesetzt?
- Hält sich der Berater selbst an die getroffenen Vereinbarungen und zeigt er in der Durchführung Konsequenz?
- Erfüllt der Berater die von ihm geschaffene Erwartungshaltung bei dem Kunden?

Häufig spielt bei der Beurteilung des Beraters durch den Kunden ungeachtet aller sachlichen Kriterien die Bauchentscheidung` eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die mandatserteilenden Unternehmen treffen intern die Entscheidung über die Auswahl auf der Grundlage eines Vergleiches. Neben den ‚Hard Facts‘ wie Größe, Standorte, Honorarvolumen, Zeitfaktoren, Qualität des vorliegenden Angebotes, Branchenkenntnis wird am Ende über den qualifizierten Vergleich hinaus die eigene subjektive Einschätzung mit in die Waagschale geworfen. Treffen dann auch noch die anderen Faktoren zu, so ist eine Auswahl häufig getroffen.

2.9.2 ‚Vergewisserung‘ durch den Kunden

Neben der ersten Kontaktaufnahme spielt gerade das erste persönliche Gespräch eine wesentliche Rolle in der Frage der ‚Vergewisserung‘ durch den Kunden. Hier soll zunächst das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun kurz skizziert werden, das Kunden wie Beratern hilft, das Wesen des Gesprächs besser zu verstehen. Zielsetzung ist es vor allem, den Gesichtspunkt der Authentizität/Glaubwürdigkeit für den Kunden erfassbar zu machen. Im Anschluss wird dann die Frage der Auftragsdurchführung näher behandelt.

Im Kommunikationsmodell von Schulz von Thun wird die Vielzahl der fließenden Informationen und Botschaften des Senders gegenüber dem Empfänger auf vier Bereiche reduziert, die neben den Aspekten der Sachlichkeit und der Beziehung ebenso den Appell und auch die Selbstoffenbarung beinhalten. Die folgende Abbildung stellt die Struktur des Modells vor:



Dieses Strukturbild kennzeichnet vier ‚Kanäle‘, mittels derer Kommunikation stattfindet. Schulz von Thun erklärt dazu, dass eine übermittelte Nachricht immer diese vier Seiten beinhaltet. Was die Kanäle der Sachseite angeht, der Beziehungsseite sowie der Appellseite, regen wir an, sich bei Interesse etwas näher mit dem genannten Autor zu befassen. Nur so viel dazu: Jemand, der den Schwerpunkt betont auf die Sache legt, kann bei eindringlicher Wiederholung beim Kunden sehr schnell Zweifel aufkommen lassen. Derjenige, der die Beziehungsseite in den Vordergrund setzt, vermag dann vielleicht den Sachaspekt zu vermeiden, aber auch Appelle allein rechtfertigen nicht das Vertrauen in einen Berater. Wichtig für die persönliche Gesprächssituation ist vielmehr der Aspekt der Selbstoffenbarung, der häufig eben nicht durch den Berater gesteuert werden kann, jedoch sehr gute Ansätze für eine subjektive Bewertung durch den Kunden liefert.

2.9.3 ‚Klippen‘ in der Gesprächssituation

Versetzen wir uns in eine Gesprächssituation, in der ein Berater während der ersten Phase von Ängsten begleitet wird, von seinem potenziellen Kunden aufgrund einfacher Wissenslücken als ‚schlecht vorbereitet‘ eingeschätzt zu werden. Diese Situation, die auch einer Prüfungssituation sehr ähnlich ist, hemmt zunächst den Berater, sich selbst zu offenbaren. Richtet der Kunde bereits frühzeitig sein Augenmerk darauf, so versteht er ein ganz normales menschliches Verhalten. In vielen Fällen wächst aus dieser ursprünglichen Unruhe eine Sicherheit, die häufig zu einer gelungenen Präsentation bei dem Kunden führt. Gleichzeitig findet sich hier aber auch ein Merkmal einer menschlichen Reaktion, die auf die Angst zurückzuführen ist, einen Fehler zu machen. Da dies aber für viele erste ‚Kannenerlernsituationen‘ typisch ist, ist dieses Verhalten doch gleichzeitig auch ein verlässliches Maß für Authentizität. Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind hier sehr verwandte Begriffe; aus dem Gespräch heraus vermag der Kunde Anzeichen dafür zu erkennen.

Umgekehrt wird der Kunde dem außerordentlich selbstsicher auftretenden Berater eher mit Skepsis entgegentreten und aus dieser oben beschriebenen Erkenntnis heraus den gesamten Prozess eher kritisch betrachten.

Die Selbstsicherheit des Beraters hat dort ihre Grenzen, wo er Fähigkeiten und Kenntnisse vorzugeben bereit ist, die er im Gespräch und vor allem dann auch später in der eigentlichen Durchführung eines Auftrages nicht einlösen kann. Umso überzeugender und authentischer ist es dann zweifelsfrei, wenn der Berater seine Dienstleistung ehrlich, d. h. angepasst an seine tatsächlichen Fähigkeiten und Erfahrungen präsentiert. Dies ist ein sehr wichtiges Element, wenn es für den Kunden darum geht, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit des Beraters einzuschätzen.

„Halten wir fest: Der Sender weiß, dass seine Nachrichten auch unter dem Aspekt der Selbstoffenbarung empfangen und gewertet werden, deshalb ist eine Art generalistischer Prüfungsangst allgegenwärtig - ich nenne sie Selbstoffenbarungsangst.“

Ein weiterer Aspekt der komplexen Frage, auf welche Weise sich der Kunde der Seriosität im weitesten Sinne vergewissern kann, liegt darin, wie der Berater in der Gesprächssituation Dienstleister/Berater - Kunde ein positives Image aufbauen kann. Während des Akquisitionsgesprächs kommt es zu einem direkten Kontakt; hierbei versuchen beide Gesprächspartner in ihrem Verhalten eine bestimmte Strategie zu verfolgen. Unabhängig von der Frage der bewussten Steuerung ist davon auszugehen, dass beide Gesprächspartner durch ihre verbalen und nichtverbalen Handlungen Ziele verfolgen. Ein Image erwirbt sich der Berater, indem er einen guten Eindruck von seinem Berufsstand vermittelt - dies ist auf seine Präsentationsfähigkeit zurückzuführen. Hierbei unterscheidet Goffman verschiedene Techniken. Im *Vermeidungsprozess* geht der Berater all den Themenbereichen aus dem Weg, aus denen bei der Offenbarung von Unkenntnis für ihn eine Bedrohung entstehen kann. Hier lässt sich sehr leicht erkennen, ob bestimmte Fragen des Kunden direkt oder auch ausweichend beantwortet werden. Aber auch *Pluspunkte für das Image* lassen sich bewusst durch den Berater ‚einfangen‘. Nehmen wir einmal an, dass es sich bei dem Kunden um ein Unternehmen handelt, das den Gesichtspunkt der Kundenorientierung als wesentlich für die positive Beeinflussung seiner Geschäfte herausgestellt hat. In einer solchen Situation wird der Kunde auch den Berater sehr sensibel aus diesem Blickwinkel heraus betrachten. Schon in der Situation des ersten Kontaktes am Telefon wird der Kunde für ihn wichtige Eigenschaften wie Höflichkeit und zuvorkommendes

Verhalten feststellen wollen. Gerade das Wissen, dass der Gesprächspartner bei einem Erstkontakt mit einem Dienstleistungsangebot ‚überfallen‘ wird, muss zu einem äußerst gedeckten, wenn auch selbstbewussten Verhalten am Telefon führen.

Kennt der Berater dieses Umfeld des Unternehmens und verhält sich selbst dienstleistungsorientiert so kann er versuchen, hier einen Pluspunkt zu gewinnen, wenn er weiß, dass dieses Thema bei seinem Kunden einen hohen Stellenwert genießt.

2.9.4 Gefragt ist natürliches Verhalten

Aus der Perspektive des Kunden sind die verschiedenen Techniken zu durchschauen, insofern liegt auch hier der ideale Weg in einem natürlichen, authentischen Verhalten des Beraters. Nach Goffman sollen schlichtweg angemessene Techniken zur Imagepflege verwendet werden. Auch hier ist eine ausgeprägte Gelassenheit sinnvoll. Beraterverhalten ist dann überzeugend für den Kunden, wenn über einen ‚Zwischenfall‘ in der Gesprächssituation hinweggesehen werden kann. Verlegenheit aufgrund eines Missgeschickes muss nicht aufkommen, sondern der natürliche Umgang damit ist eher überzeugend. Im Anschluss daran kann dann auch schnell zu dem nächsten Diskussionspunkt übergegangen werden.

„Wenn wir sagen, es gebe Grenzen der Freiheit, sich mehr oder weniger zu engagieren, so sollte das nicht die Tatsache verdecken, dass gewisse Abweichungen von der Norm geduldet werden. Und wenn der Schein gewahrt bleibt, kann man (der Berater – Anmerkung des Autors) sich eine ganze Menge leisten. Solche Abweichungen gehören sogar zu den allermeisten Täuschungsmanövern.“

Nach diesen Überlegungen zu der wichtigen persönlichen Gesprächssituation, in der es zu einer ersten Tuchfühlung aus Sicht des Kunden mit dem Berater kommt, wollen wir jetzt noch einmal kurz zu der eigentlichen Auftragsdurchführung zurückkommen. Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels angemerkt, beweist sich in der eigentlichen Durchführung der Qualitätsanspruch des Beraters.

Die Mandatsübertragung steht nur am Anfang im Vordergrund. Danach hat die Frage Priorität, ob es dem Berater gelingt, das gewonnene Vertrauen aufrechtzuerhalten. Nicht wenige Personalberater kennen die Situation, dass nach einer langjährigen Zusammenarbeit durch einen kleinen handwerklichen Fehler ein bestehendes Vertrauensverhältnis nachhaltig gestört werden kann. Ein vertrauenswürdiges Verhältnis bedarf der regelmäßigen Pflege und der damit verbundenen kontinuierlichen Aufrechterhaltung der Verbindung. In der Auftragsdurchführung kann es ja durchaus auch zu Mängeln, zum Beispiel durch Verzögerung bei Nichtidentifikation geeigneter Kandidaten, kommen. Der Personalberater und sein Team müssen dann eine ordentliche Fehleranalyse betreiben, deren Ergebnisse sachgerecht mit dem Kunden kommuniziert werden müssen. Dies geht bis zu der Feststellung, dass in Fragen einzelner Aspekte der Positionsbeschreibung Korrekturen vorgenommen werden müssen. Aber auch die regionale Auswahl von Zielfirmen oder die Gehaltsstruktur müssen überdacht werden. Hier wiederum zeigt sich die Fähigkeit, auch in einer unangenehmen Ausgangslage angemessen zu reagieren und im nächsten Schritt eine Lösung zu suchen.

Seriosität endet aber auch nicht nach der erfolgreichen Besetzung einer Vakanz, sondern beweist sich auch später in der Kontaktaufnahme zu dem platzierten Kandidaten, um beispielsweise auch während der Probezeit als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar zu sein.

In der Summe dieser beispielhaft angesprochenen Einzelgesichtspunkte kann sich der Kunde ein Bild von seinem Personalberater machen. Bei der Berücksichtigung dieser Vielzahl von Elementen zur Vergewisserung aus seiner Sicht wird spätestens jetzt erkennbar, welche Fülle an unterschiedlichen Eigenschaften der Personalberater als Voraussetzung für seine erfolgreiche Tätigkeit mit einbringen sollte. Nicht zu vergessen - wenn auch nur beiläufig zu erwähnen - sei auch, dass die potenziellen Kunden in ihrer Vielschichtigkeit eine immense Herausforderung für den Personalberater darstellen. Insofern sei an dieser Stelle das gehörige Maß an ‚Leidensfähigkeit‘ angesprochen, welches jeden Tag in der Auseinandersetzung mit den Entscheidungsträgern der unterschiedlichsten Branchen gefordert ist. Hier zeigt sich dann umgekehrt das notwendige Maß an Toleranz gegenüber dieser Vielschichtigkeit auf der Kundenseite.

Schlussbemerkung

Betrachtet man ein Unternehmen als organische Einheit, in der sich - wie im menschlichen Organismus sehr komplexe Abläufe vollziehen, so kommt es für den Berater zunächst darauf an, diese Zusammenhänge und Abläufe zu erkennen und zu verstehen. Neben den organischen Abläufen gibt es auch ein Immunsystem, in welchem Abwehrkräfte aktiviert werden. Der Berater muss auch dieser Frage nachgehen, welche Abwehrkräfte einem neuen Mitarbeiter entgegenstehen werden. Das ‚Atmosphärische‘ und damit das ‚zwischen den Zeilen lesen‘ ist ebenfalls ein Signal für den Kunden, das ihm hilft, einen ganzheitlichen Beratungsansatz auf Seiten des Dienstleisters/Beraters zu erkennen

Zum Abschluss dieser Betrachtung soll erneut auf das grundsätzliche Interesse des VDESB hingewiesen werden, genau diese zwei Seiten in der Auftragsabwicklung sehr sorgfältig zu berücksichtigen. Sowohl der Kontakt zu dem Kunden wie auch der fortgesetzte Kontakt zu dem Kandidaten ist hier von großer Wichtigkeit für einen ganzheitlichen Beratungsansatz (siehe hierzu auch Kapitel 1.4). Die Frage der Betreuung eines Kandidaten auch nach dem erfolgreichen Einstieg in das Unternehmen stellt gleichermaßen ein Indiz für Seriosität dar. Insofern werden die allgemeinen Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Auftragsabwicklung mithin zu einem ordentlichen Suchergebnis beitragen.

Literatur:

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg 1981.

Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 1999/1.

Goffman, Erving: Interaktionsrituale: Über Verhalten in direkter Kommunikation. 3. Aufl. Frankfurt 1994.

Goffman, Erving: Rahmenanalyse: Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt 1993.