

Kundenvorstand gesucht!

Der Kundenkontakt wird zum Führungsthema, das Vorstandsressort Kunde bahnt sich an – doch wie finden Unternehmen die richtigen Fach- und Führungskräfte in einem Bereich, der nicht wie andere funktioniert? Diagnostik heißt das Zauberwort.

TeleTalk: Frau Gordelik, als Personalberater und Headhunter besetzen Sie Fach- und Führungskräfte aus dem Customer Management-Bereich – Verantwortliche also, die zunehmend wichtig und entsprechend gesucht sind?

Iris Gordelik: Oh ja, denn das Kundenmanagement ist in den oberen Etagen und

Thomas Hohlfeld: Grundsätzlich ja, aber das betrifft alle Positionen, also Hausmeister, Techniker, Controller, einfach alles. In der Regel wird hier auf Zeugnisse, Studienabschlüsse und Berufserfahrung geachtet. Das ist im Kundenkontakt-Management aber nicht so einfach: Das Berufsbild Dialogkaufmann gibt es erst wenige Jahre – diejenigen,

satz. Der umfangreiche Fragebogen, der im Team mit Professor Burisch und Thomas Hohlfeld entwickelt wurde, dient vor allem dazu, Führungskompetenzen zu ermitteln. Warum haben Sie das Tool selbst entwickelt? So etwas gibt doch fertig im Markt.

Gordelik: Natürlich, aber der Bereich Customer Interaction stellt erstens ganz andere Anforderungen an die Personalsuche als andere Bereiche, das mussten wir berücksichtigen. Und zweitens gibt es keine verlässlichen Aussagen darüber, wie erfolgreich diese fertigen Tools eingesetzt werden. Sie können nirgends erfahren, wie zufrieden die Unternehmen damit sind. Das war für uns nicht ausreichend, schließlich wollen wir die Bedürfnisse unserer Kunden nicht nur heute, sondern auch in fünf Jahren noch abdecken. Da war ein eigener, spezieller Diagnostik-Fragebogen die richtige Lösung.

Was macht Customer Interaction so besonders? Warum greifen die Standardmethoden aus anderen Bereichen hier nicht?

Hohlfeld: Nun, viele Berufsbilder in diesem Bereich bilden sich gerade erst, das fängt mit den Studiengängen an: Es gibt derzeit nicht einen Lehrstuhl für Customer Interaction! Nach welchen Studienabschlüssen wollen Sie also suchen? Welcher ist für diese Aufgaben besonders geeignet? Welcher qualifiziert am besten? Auch die verwendeten Titel und Bezeichnungen sind nicht einheitlich.

Können Sie uns ein Beispiel geben?

Gordelik: Denken Sie an einen Marketingleiter – da sind Anforderungsprofil und Tätigkeitsbeschreibung vollkommen klar. Ganz anders sieht es bei der Beschreibung des CCOs aus, des Chief Customer Officers. Der CCO ist als Beschreibung ideal, aber das Berufsbild ist so jung, dass es davon gerade 300 weltweit gibt. Wer kann klar defi-



„Wer als Personalberater nach der Maxime vorgeht „Einer für alles!“, der macht zwar viel, aber nichts davon sehr tief. Für Fachbereiche braucht man Spezialisten.“ Thomas Hohlfeld, Geschäftsführer Ribbon & Partner.

damit im Vorstand angekommen. Generell kann man sagen, dass es diese Führungspositionen in diesem Bereich vor zehn Jahren noch nicht gegeben hat. Aber wir suchen nicht nur für die erste Führungsebene, sondern auch für die mittlere. Wir kümmern uns um alle, die Kundenkontakte managen.

Herr Hohlfeld, warum brauchen Unternehmen bei der Stellenbesetzung in diesem Bereich überhaupt Personalberatung? Machen die Unternehmen das nicht selbst?

diesen Ausbildungsweg gehen, sind heute noch gar nicht soweit, dass sie mittlere und obere Führungspositionen besetzen könnten. Wonach soll die Personalabteilung also suchen? Das heißt, die klassischen Suchkriterien versagen. Daher gibt es großen Bedarf an der Unterstützung durch Personalberater, die sich in diesem Bereich auskennen.

Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten kommt bei Ihnen jetzt ein zusätzliches, neues Diagnostik-Tool zum Ein-

nieren, welche Vertriebswege die Tätigkeit umfasst? Worum kümmert sich ein CCO? Und allein für die Tätigkeit der Kapazitätenplanung kann ich Ihnen zehn Titel und Berufsbezeichnungen nennen. Diese Uneinheitlichkeit macht es Unternehmen enorm schwer, die richtigen Menschen anzusprechen.

Das heißt, die Branche benötigt eigene Kriterien, eine eigene Vorgehensweise?

Gordelik: Richtig. Und dazu gehört auch, dass Sie als Personalberater eigene Erfahrung in diesem Bereich haben und die Sprache sprechen sollten. Sie müssen wissen, wer in



„Welcher junge Student würde heute sagen: Ich will später Vorstand im Kundenkontakt-Management werden? Da müssen wir aber hin! Dieses Berufsbild ist noch nicht bekannt genug!“
Iris Gordelik, Vorstand Gordelik AG.

diesem Bereich welche Aufgaben zu bewältigen hat, sonst können Sie weder einordnen und bewerten, was das Unternehmen sucht, noch was der Kandidat zu bieten hat.

Herr Professor, Sie gleichen die Ergebnisse der Kandidaten mit den Anforderungen der Kunden ab. Mit dem Fragebogen können Sie Aussagen zu 34 Kompetenzen treffen – das ist recht umfangreich. Was bedeutet das eigentlich für die Unternehmen? Müssen die Auftraggeber nicht ebenso umfangreich definieren, wonach sie suchen?

Matthias Burisch: Völlig richtig. Um das Anforderungsprofil zu erstellen, müssen sich

auch die Auftraggeber Zeit nehmen. Ein solches Gespräch kann schon zwei oder drei Stunden dauern. Und da gibt es durchaus auch Überraschungen. Denn es kann vorkommen, dass bei solchen Besprechungen drei Entscheider zusammensitzen und es auch drei Meinungen bezüglich der Anforderungen an den Kandidaten gibt. Das ist keineswegs immer einheitlich.

Das heißt, da ist zunächst Ihre Kompetenz gefragt, um das zu sortieren?

Gordelik: Das kommt vor. Meist wird ja die Eierlegendewollmilchsau gesucht. Unsere Aufgabe ist es, in die Tiefe zu gehen und die Strukturen in den Abteilungen anzuschauen. Dann können wir feststellen, was tatsächlich gemeint ist. Typisch ist das Thema Karriereorientierung: Viele Inhouse-Call Center haben flache Hierarchien. Soll der Kandidat also nun karriereorientiert sein oder lieber nicht? Da gehen die Vorstellungen schon mal auseinander. Es kommt auch vor, dass Auftraggeber unsere Beratung schon vorher in Anspruch nehmen – also im Entwicklungsprozess hin zur Stellenbeschreibung. Wir bringen dann deren Visionen zusammen.

Welche spezielle Rolle erfüllt der Fragebogen? Reicht nicht das klassische Interview, um Führungskompetenzen zu ermitteln?

Gordelik: Ein guter Interviewer kann natürlich viel darüber erfahren – aber nicht in der notwendigen Tiefe. Zudem beruhen solche Ermittlungen auf persönlichen Eindrücken, das heißt, die Ergebnisse sind nicht greifbar, nicht belegbar. Im Gegensatz dazu bietet das Diagnostik-Tool eine wissenschaftliche Basis. Aber natürlich ergänzt der Fragebogen nur die übrigen Schritte, er ist keineswegs ein Ersatz und schon gar nicht allein ausschlaggebend für eine Entscheidung.

Sie selbst haben lange im Kundenkontakt-Bereich gearbeitet, sind seit Jahren im Markt und entsprechend vernetzt. Wie spiegelt sich diese Erfahrung in Ihrem Kundenbestand wider?

Gordelik: Nun, 30 Prozent unserer Kunden kommen aus dem klassischen Call Center-Umfeld und sehr viele dieser Kunden begleiten uns schon viele, viele Jahre. Dieses gute und lange Verhältnis ermöglichte es uns auch, diese Kunden einzuladen, ihnen das Diagnostik-Tool quasi in der Beta-Version zu präsentieren und ihre Meinungen einzuholen, wie wir es im August,

wenige Wochen vor dem Marktstart, getan haben. In dieser Offenheit funktioniert das längst nicht überall.



„Das Diagnostik-Tool zeigt auch Weiterbildungsbedarf an und kann, auch bei erfolgreicher Besetzung, Coachings einleiten.“ Prof. Dr. Matthias Burisch, Uni Hamburg, Fachbereich Psychologie.

Und wie waren die Reaktionen?

Gordelik: Die meisten wollten es sofort nutzen – da hatten wir noch nicht einmal die Online-Version fertig!

Wann ist eine Stellenbesetzung eigentlich erfolgreich? Wenn ein Kandidat den Vertrag unterschreibt?

Hohlfeld: Da gibt es drei Zeitpunkte: Zum einen muss der Kandidat gefunden und der Vertrag unterschrieben werden. Zweitens muss der Kandidat natürlich die Probezeit überstehen, das erwartet die Personalabteilung ...

Gordelik: ... und drittens muss die Fachabteilung auch ein Jahr später noch zufrieden sein. Diese Zufriedenheit ist uns wichtig, das wollen wir erreichen. Wir arbeiten aber nicht nach dem Gießkannenprinzip, stellen 15 Kandidaten vor und hoffen, dass einer schon passen wird. Nein. Wir präsentieren einen bis drei Kandidaten, die genau richtig sind – und im besten Fall ruft der Auftraggeber dann an und sagt: „Was soll ich bloß machen? Die sind ja alle drei ganz toll!“

Das Gespräch führte
Susanne Feldt