

## NACHGEFRAGT:



*Prof. Dr. Rudolf Steiger ist Titularprofessor für Menschenführung und Kommunikation an der ETH Zürich. Seine Bücher sind in insgesamt 48 Auflagen erschienen und sein Bestseller "Menschenorientierte Führung" wurde bisher über 100'000 Mal verkauft.*

### **Top-Verkäufer sind meist kreativ und eigenwillig. Wie kann man solche Menschen führen?**

Mit klaren, hochgesteckten Zielvorgaben und grossen Handlungsfreiräumen. Die Kreativität ist lobend zu fördern und der Eigenwilligkeit lediglich dort entgegen zu treten, wo sie die Teamarbeit behindert oder gegen die Loyalität verstösst.

### **Durch aggressive Provisionsmodelle versucht man, Verkäufer zu motivieren. Funktioniert das?**

Kurzfristig vermutlich schon. Nachhaltigen Verkaufserfolg werden aber jene Verkäufer erzielen, die nicht nur ausschliesslich durch hohe Provisionen motiviert werden, sondern Genugung erreichen durch ihre erfolgreiche Verkaufstätigkeit an sich. Für begeisterte und begeisternde Verkäufer sind die Zufriedenheit und das Vertrauen ihrer Kunden auch ganz starke Motivatoren!

### **Im Verkauf zählt nur der Erfolg. Ist hier eine menschenorientierte Führung überhaupt möglich?**

Selbstverständlich. Im Zentrum jeder verantwortungsvollen Führung stehen die Auftragserfüllung und der Erfolg. In der menschenorientierten Führung geht es darum, das Handeln und insbesondere das Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vereinbarten Ziele auszurichten, wobei der einzelne Mitarbeiter als Mensch eine wichtige Rolle spielt.

## DIE ÄNGSTE DER BEWERBER

**Gute Verkäufer überlegen sich einen Job-Wechsel sehr genau. Firmen, die dem keine Beachtung schenken, haben bei der Kandidatensuche keinen Erfolg.**

Paul H. war ein erfolgreicher Verkäufer im Industrie-Umfeld, der seine Umsatzziele immer erreichen konnte. Es war darum nur logisch, dass ihn eines Tages der Sales Director eines Mitbewerbers anrief, mit dem Ziel ihn abzuwerben. Geschmeichelt willigte Paul H. für ein erstes Treffen ein. Das Interview verlief sehr positiv und endete damit, dass man ihm ein attraktives Angebot unterbreitete. Als er den Vertrag jedoch so vor sich liegen sah, überkamen Paul H. plötzlich Zweifel. Sollte er wirklich seine sichere Stelle aufgeben? Wie würde er sich mit seinem neuen Chef verstehen? Diese und ähnliche Fragen verunsicherten ihn zusehends. Und so entschied er sich in letzter Sekunde, die Stelle doch nicht anzunehmen.

Solche Fälle sind momentan bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern an der Tagesordnung. Und gerade Kandidaten in ungekündigter Stellung überlegen es sich sehr genau, ob sie das Risiko eines Jobwechsels in der jetzigen Marktlage auf sich nehmen möchten. Diesem Aspekt schenken Arbeitgeber jedoch oft zu wenig Beachtung. Subtil im Interview von Bewerbern geäusserte Unsicherheiten werden überhört mit dem Ergebnis, dass diese am Ende aus Sicht der Firma wie aus heiterem Himmel einen Rückzieher machen.

Wie kann man dem entgegenwirken? Die beiden Schlüsselwörter heissen **Vertrauen** und **Sicherheit**! Dies muss im Interview dem Kandidaten in hohem Mass vermittelt werden. Gelingt das nicht, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass man den Bewerber nicht für sich gewinnen kann.

Zwischen einem erfolgreichen Rekrutierungsprozess und der Akquise von Neukunden gibt es viele Parallelen. Umso erstaunlicher ist es, wenn Firmen dieses Wissen nicht vermehrt auch bei der Mitarbeitersuche nutzen. Würden sie verstärkt auf die persönlichen Ängste und inneren Widerstände der Kandidaten eingehen, könnten viele Stellen mit grosser Sicherheit wesentlich schneller und erfolgreicher besetzt werden.

## INSIDER:

*Aktuell werden nur wenige Verkäufer eingestellt. Viele Kandidaten kommen gar nicht in die engere Wahl und werden oft mit nichtssagenden Floskeln abgehalftert. Unpersönliche Standardbriefe hinterlassen bei Bewerbern jedoch einen schalen Beigeschmack und können zu einem negativen Arbeitgeber-Image führen. Hinzu kommt, dass Kandidaten, die heute den Anforderungen nicht genügen, in Zukunft mangels Alternativen als Mitarbeiter durchaus in Frage kommen. Eine Absage will daher wohl formuliert sein und soll eine mögliche künftige Zusammenarbeit nicht verbauen.*