

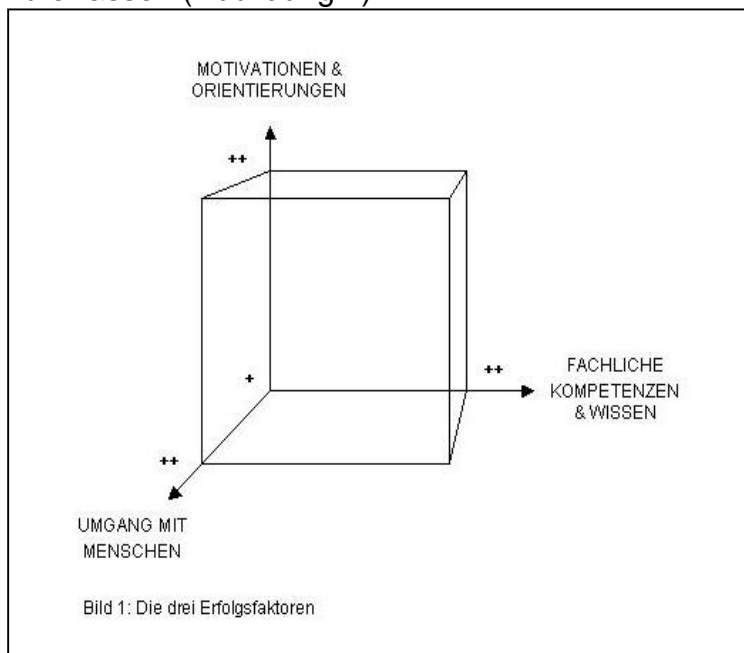
ERFOLGSFAKTOREN IN DER AUSWAHL VON AUßENDIENSTMITARBEITERN/ MITARBEITERINNEN BEI VERSICHERUNGEN.

erschienen in: „Zeitschrift für Versicherungswesen“ (ZfV), Nr. 17+18 , Sept. 2004

Diese Serie versucht ein allgemein gültiges Anforderungsmodell für den Versicherungsaußendienst sowie deren Erfassungsinstrumente (Test, Interviews, Übungen,) incl. der dazugehörigen Kriterien und Bewertungen zu beschreiben; der Nutzen des Ganzen besteht darin, in der Auswahl von externen/internen Bewerbern für die unterschiedlichsten Außendienstaufgaben mehr diagnostische Treffsicherheit zu gewährleisten.

1. DAS ANFORDERUNGSMODELL

Die Suche, die Auswahl und das Erfolgreich-machen von Versicherungsaußendienstmitarbeitern ist ein ständiges Anliegen von Führungskräften im Außendienst. Trotz der Verschiedenartigkeit der Außendienste der verschiedenen Gesellschaften in Hinblick auf Kundenzielgruppen, Arbeitsweise, Produktpalette und Rekrutierungsressource des Nachwuchses, ist es gelungen ein einheitliches Anforderungsraaster zu schaffen, welches es ermöglicht, die unterschiedlichsten Außendienstgruppierungen zu erfassen (Abbildung 1).



Abgesehen von ganz bestimmten Grundanforderungen oder Mussbedingungen (z.B. Vorhandensein eines Führerscheins) lassen sich die einzelnen Außendienste in drei Dimensionen beschreiben. Die Dimension der *Motivationen und Orientierungen* (Abbildung 2) lässt sich in vergangenheitsbezogene bzw. zukunftsbezogene Motivationen unterscheiden, wobei bei Branchenkennern etwas andere Schwerpunkte zu

setzen sind als bei Branchenfremden; es genügt nicht, bei einem Bewerber nur vergangenheitsbezogen zu ermitteln, ob sich positive Leistungsmotivationen fruchtbringend ausgewirkt haben, sondern es muss zusätzlich festgestellt werden, ob diese positiven Antriebskräfte auch in der Zukunft zum Nutzen eines Versicherungsunternehmens wirksam sein werden.

Der geschickte *Umgang mit Menschen* beinhaltet nicht nur den Aspekt der Fähigkeiten (z.B. für Branchenkenner) sondern auch den Aspekt der Potenziale - z.B. für Berufsanfänger, die ihren Erst- oder Zweitberuf im Bereich der Versicherungen suchen. Um im Rahmen einer Auswahl bei unterschiedlichen Bewerbergruppen umfassend beraten zu können muss bei der *Fachlichen Kompetenz und dem Wissen* wiederum eine Unterscheidung in Fähigkeiten und Potenziale vorgenommen werden; bei Branchenkennern wird man konkrete Erfolge im Verkauf, Verkaufsfähigkeiten, Fachwis

MOTIVATIONEN & ORIENTIERUNGEN/EINSTELLUNGEN

- Erziehungs- und Familienhintergrund der Vergangenheit
- Wechselmotive und Lebenslaufkriterien in der Vergangenheit
- Anstrengungsbereitschaft, Durchhaltevermögen, Fleiß in der Vergangenheit; emotionale Robustheit
- zukünftige Ziele, Lebensvorstellungen in Verbindung mit Geldmotivation und Besitzstreben
- Wechselmotiv zum neuen Unternehmen (bei Branchenkennern)
- Akzeptanz des Außendienstes, Tätigkeitserwartungen und Partnerunterstützung (bei Branchenfremden/Branchenwechslern)
- Eine Vermutung über die zukünftige Mobilisierung von Tatkraft, Energie und Wille

UMGANG MIT MENSCHEN

- Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick
- Selbstvertrauen und Selbstsicherheit
- Wirkung nach außen, Auftreten

FACHLICHE KOMPETENZEN & WISSEN

- Konkrete Erfolge im Verkauf, Verkaufsfähigkeiten, bisherige Arbeitsweise (bzw. als Potenzial: Verkaufspotenziale, „Verkäufertyp, Vermutung über den Erfolg)
- Versicherungsfachwissen (bzw. als Potenzial: Lernfähigkeit, wirtschaftliche Interessiertheit, Kompetenz)
- Selbstorganisation (bzw. als Potenzial: Geordnetheit)
- Agenturmanagement, steuerliche Selbstständigkeit (bzw. als Potenzial: Grundkenntnisse bzw. Interessiertheit über Steuern, Kosten, Büroorganisation/-technik)
- Sprechen-, Fragen-, Erklären-Können (bzw. als Potenzial: Ansätze dieser Fähigkeiten)

Abbildung 2: Unterdimensionen der drei Erfolgsfaktoren

sen, Selbstorganisation usw. erwarten können, während bei Branchenanfängern nur ansatzweise Fähigkeiten vorhanden sein müssen, damit später Berufserfolg eintritt; unter Potenziale versteht man immer ansatzweise Fähigkeiten, welche die Vermutung gestatten, dass bei entsprechender Ausbildung, Einarbeitung, Förderung daraus vollständige und umfassende Fähigkeiten werden.

Die drei genannten Erfolgsdimensionen sind nicht für alle Versicherungsaußendienste

gleich wichtig; die Wichtigkeit der Dimensionen hängt von der Arbeitsweise eines Außendienstes bzw. eines Außendienstmitarbeiters ab.

Die Arbeitsweise eines Außendienstes bzw. eines Außendienstmitarbeiters wird im Wesentlichen durch die in Abbildung 3 festgelegten Faktoren bestimmt.

Anzahl der Kundenzielgruppen	viele ↔ wenige
Soziologische Schicht der Kundenzielgruppen	Einfache ↔ höhere Schicht
Kundenbeziehung	Bestandskunden ↔ Neukunden
Anzahl der zu verkaufenden Produkte	viele ↔ wenige
Beratungsintensität der Produkte	hoch ↔ gering
Beratungsdauer und Beratungshäufigkeit	lang/oft ↔ kurz/ selten
Terminierung	eigenständig ↔ Termin wird gemacht
Adressbeschaffung	Bestandsadresse ↔ neue Kundenadresse
Bedarfsermittlung	Produktmarkt ↔ Käufermarkt
Verhältnis von Telefonat zu Termin	günstig ↔ ungünstig
Verhältnis von Termin zu Abschluss	günstig ↔ ungünstig
Bezahlung	stark leistungsabhängig ↔ wenig leistungsabhängig
Erfolgsnachweise	direkt personenbezogen ↔ indirekt personenbezogen

Abbildung 3: Komponenten der Arbeitsweisen bei Versicherungsaußendiensten

In der Branche ist hinreichend bekannt, dass sich die verschiedenen Außendienste in ihrer Arbeitsweise beträchtlich unterscheiden und dass diese Arbeitsweisen unterschiedliche Schwierigkeitsgrade beinhalten; Außendienste mit Festgehalt, begrenzter Produktpalette, die überwiegend im Bestand verkauft wird und bei denen das Neugeschäft über nebenberufliche Vertreter geschieht, haben es deutlich leichter, als Außendienste, die den Neukunden selbst finden, dort den Bedarf feststellen müssen und die ein ungünstiges Verhältnis von Termin zu Abschluss haben.

Ich jedoch will darauf hinaus, dass zwischen der Arbeitsweise und den Anforderungen an einen Außendienst bzw. einen Außendienstmitarbeiter enge Zusammenhänge bestehen. Dies hat Bedeutung, sowohl für die Status-Quo-Analyse eines Auswahlverfahrens als auch für die Konzeption eines Auswahlverfahrens im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung im Unternehmen. Das möchte ich an Beispielen erläutern:

Beispiel 1:

Das Unternehmen vertreibt in ländlichem Gebiet und in Städten Personen- und Kompositversicherungsgeschäft an Privatkunden und in mittelständischen Betrieben; die Bestände der selbstständigen Agenturinhaber sind im Verlaufe der letzten Jahrzehnte ständig gewachsen und entsprechend dem Alter der Agenturinhaber gealtert; der unkoordinierte Versuch einzelner Agenturinhaber, jeweils jüngere Außendienstmitarbeiter zu gewinnen, und diese besonders im „Junge-Leute-Segment“ erfolgreich zu machen, scheiterte, was sich an Fluktuations- und Stornoquoten nachweisen ließ. Neben anderen Konsequenzen (Finden von Bewerbern, Einarbeitung, Schulung) fordert die Ausgangslage die Erstellung einer detaillierten Anforderungsanalyse mit nachfolgend zu erstellenden Erfassungsinstrumenten.

Die Anforderungsanalyse konzentriert sich auf ehrgeizige, junge Leute mit ausgeprägter Motivation in Form von Anstrengungsbereitschaft, mit Besitzstreben und Geldmotivation; bei Branchenfremden muss unbedingt eine Akzeptanz des Außendienstes, die Partnerunterstützung vorhanden sein und der Bewerber muss die Tätigkeitserwartungen – zB. die veränderte Arbeitszeit - hundertprozentig bejahen; die Kontaktfähigkeit muss offensiv, das Selbstvertrauen durchschnittlich und das Auftreten muss zur Zielgruppe „Junge Leute“ passen; sie müssen über gute Potenziale von Verkaufsfähigkeiten, Lernfähigkeiten, eine allgemeine Interessiertheit über Wirtschaft verfügen und auch die Ansätze der Kommunikationsfähigkeiten (Sprechen-, Fragen-, Erklären-können) beherrschen; günstig ist, wenn der Bewerber aus der Region stammt.

Beispiel 2:

In dem folgenden zweiten Beispiel ergibt sich eine ganz andere Gewichtung der drei Erfolgsdimensionen. In dem Vorstandsressort "Privatkundengeschäft" wird der Neuaufbau eines Maklervertriebs beschlossen - und zwar vorerst ein Mitarbeiter pro Filialdirektion. Im Rahmen dieser Ausgangslage kommt der Erfolgsdimension *Fachliche Kompetenz und Wissen* besondere Bedeutung zu; gesucht werden primär Bewerber mit einschlägigen Vorerfahrungen und konkreten Erfolgen im Verkauf; auf der Basis ihres Fachwissens müssen sie Maklern die Produkte, das Unternehmen erklären, präsentieren können und müssen dabei in ihrer Wirkung nach außen seriös und zuverlässig sein; sie müssen den "Deal" mit Maklern kennen und bereits grundlegende Erfahrung mit dieser Zielgruppe (zB. NEIN sagen können) hinter sich gebracht haben.

Ihr Selbstvertrauen, ihre Kommunikation muss so geartet sein, dass sie Maklern auf gleicher Augenhöhe begegnen können. Besondere Bedeutung kommt dem Wechselmotiv zum neuen Unternehmen zu, um nicht Vermeidungs- oder Misserfolgsmotivationen (sogn. „Weg-Motive“) aufzusitzen; günstig sind unternehmensnützliche „Hin-Motive“ - z.B. ‚Mann der ersten Stunde‘ zu sein.

Auf dem Weg zur Unternehmergeneralagentur

Der Zusammenhang zwischen der Arbeitsweise und den Anforderungen lässt sich desgleichen an individuellen Beispielen darstellen, wobei ich mich insbesondere an Steffen Ritter "Das Unternehmen Agentur" (2002) anlehnen möchte – nämlich der Entwicklung vom alleintätigen, steuerlich selbstständigen Agenturinhaber zur Unternehmeragentur mit Mitarbeitern.

Ein Unternehmen, welches einem externen oder internen Bewerber Bestände anvertraut, sollte sicherstellen, dass der Bewerber in allen drei Erfolgsdimensionen eine hohe Ausprägung besitzt - insbesondere dann, wenn das Unternehmen an die Bestandsübertragung die Erwartung der Geschäftsausweitung knüpft; dies ist heute der Regelfall; der Bewerber sollte in der Vergangenheit erfolgreich gewesen sein und genügend motivierende Ziele und Vorstellungen für die Zukunft haben; er sollte eine Außendienstpersönlichkeit mit geschicktem Umgang mit Menschen sein, mit vertrauensauslösender Wirkung nach außen; über konkrete, beweisbare Erfolge im Verkauf hinaus, sollte der Bewerber in der Vergangenheit zumindest eine ähnliche bzw. gleich schwierige Arbeitsweise praktiziert haben. Weil solche Personen sehr oft als "Problemlöser in der Region" angesehen werden, genügt nicht nur Fachwissen, sondern wirtschaftliches/steuerliches Wissen und unternehmerisches Denken; dieses Wissen benötigen sie unter anderem, um die eigene Agentur als selbstständigen Ein-Mann-Betrieb führen zu können.

Externe oder interne angestellte Bewerber, die sich in die Selbstständigkeit entwickeln wollen, sollten davon überzeugen, sich mit wesentlichen Aspekten steuerlicher Selbstständigkeit sowie den Steuerungs Eckpunkten eines Betriebes gedanklich befasst und auseinander gesetzt zu haben.

Wenn sich jemand auf dem Weg zur Unternehmeragentur entschließt, zuerst eine Innendienstkraft später vielleicht einen Außendienstmitarbeiter einzustellen, dann steht er nicht nur vor immensen Veränderungsprozessen der eigenen Arbeitsweise, sondern förmlich vor einem Qualitäts- oder Quantensprung seiner Fähigkeiten und Anforderungen.

Das Verkaufs- und Verhandlungsgeschick, das Fachwissen muss deutlich ausgeprägter und auf höherwertiges Klientel ausgerichtet sein; dazu gehören Problemlösungsfähigkeiten, aber gleichsam Ideen – also Kreativität – in der Neugeschäftsentwicklung, die über die üblichen Bestandsselektionen hinausgehen.

Nützlich ist ein Beziehungsnetz, welches im Verlauf von Jahren ausgebildet und gepflegt wurde; dazu muss man am öffentlich-geschäftlichen Leben teilhaben, wozu nicht nur entsprechende Orientierungen und Einstellungen notwendig sind, sondern wozu weiterhin eine genügende Familienunterstützung vorhanden sein muss.

Unternehmer brauchen nicht nur betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Kosten und Ertrag sowie deren Controlling, sondern ebenfalls eine entsprechende Einstellung (zB. Risikobereitschaft, Ungewissheit-ertragen-können); Unternehmer verfügen über eine hohe Bewusstseinspräsenz - das heißt sie reflektieren ständig den Nutzen bzw. die Kosten ihrer Entscheidungen und Handlungen; ein Unternehmer lebt im ständigen Bewusstsein, dass jede seiner Handlungen teilweise unmittelbare Auswirkungen auf das eigene Einkommen hat; häufig auftretende Entscheidungen über technische Notwendigkeiten, über Ausstattung einer Agentur seien hier nur als Beispiele erwähnt.

Wenn der Schritt zur Einstellung von Mitarbeitern vollzogen wird, kommen ganz neue, bisher noch nicht erwähnte Erfolgsdimensionen ins Spiel; der Agenturinhaber

muss Mitarbeiter finden, auswählen und diese führen (Führungsfähigkeiten); die Anforderungen der Selbstorganisation erweitert sich um die der Fremdorganisation, in dem der Agenturinhaber vorausschauend – auf dem Hintergrund seines Bestandes und der Marktausschöpfungspotenziale - planen muss, welche Arbeiten der Mitarbeiter übernehmen soll; für eine durch Vorgaben geleitete Bestandsarbeit muss der Agenturinhaber bei der Auswahl auf Kontaktfähigkeit und Selbstorganisation achten – Verkaufs- und Verhandlungsgeschick kommen dazu, wenn der Mitarbeiter auch befähigt sein soll, die Rund-um-Versicherungsquote im Bestand zu erhöhen; oft haben Agenturinhaber hier eine Befürchtung, zwar gute, aber nicht zu gute Mitarbeiter einzustellen.

Der nächst logische Schritt besteht in der Beschreibung der Erfassungsinstrumente (Tests, Übungen, Interviews usw) sowie der Kriterien, auf die im Zuge eines Auswahlprozesses geachtet werden muss.

2. DIE ERFASSUNGSSINSTRUMENTE UND DIE KRITERIEN

Üblicherweise werden bei der Auswahl externer bzw. interner Bewerber für den Versicherungsaußendienst Fragebögen (z.B. Biografische Fragebögen), die Instrumente der Lebenslaufanalyse (mit Hilfe von Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnissen, Erfolgsnachweisen und Ausbildungsbestätigungen), Strukturierte Interviews, Übungen (z.B. Verkaufsspiele im Rahmen von Gruppen-AC's bzw. Einzel-Assessment Center) und Hausbesuche eingesetzt, um zu einer Aussage über die Eignung des Bewerbers zu gelangen.

2.1 Biografische Fragebögen

Die Biografischen Fragebögen eignen sich, um zu einer raschen und verlässlichen Negativauslese zu kommen, wenn einem Unternehmen sehr viele Bewerber zur Verfügung stehen; bei der Konstruktion eines Biografischen Fragebogens werden Fragen nach der Kindheit, der Erziehung, den Eltern, der Schulzeit und des gesamten sozialen Umfeldes gestellt und die Antworten von sehr erfolgreichen Außendienstmitarbeitern mit denen weniger erfolgreicher Außendienstler verglichen. Bereits um 1940 hatte man herausgefunden, dass der Erfolg eines Außendienstmitarbeiters in wichtigen Motivationsgegebenheiten der Kindheit und Jugend begründet liegt, so dass aus diesen Untersuchungsergebnissen viele Erfolgskriterien und Fragen für Strukturierte Interviews und Lebenslaufanalysen abgeleitet werden konnten (Abbildung 4).

Alles läuft letztlich darauf hinaus zu ermitteln, ob und in welchem Ausmaß der Bewerber in der Vergangenheit sowohl im Beruf, der Ausbildung oder der Freizeit etwas gewollt, sich dafür angestrengt und dies auch erreicht hat. Je älter ein Bewerber ist, um so unwahrscheinlicher ist es, dass eine gering ausgeprägte vergangenheitsbezogene Motivation zukünftig in eine starke Motivation umschlagen wird; jedoch muss auch überprüft werden, ob sich eine gut ausgeprägte Verganhenheitsmotivation linear in der Zukunft fortsetzen wird; die Abbildung 5 zeigt einen Ansatz, dies über zukunftsbezogene Fragen erahnen zu können; schließlich soll hier der Bewerber über

ERZIEHUNGS- und FAMILIENHINTERGRUND		Fragen im Interview und in der Lebenslaufanalyse
(+) Kriterien	(-) Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Erziehungshintergrund der sozialen Mittelschicht mit nicht-verwöhnender (=fordernder) Erziehung; ♦ eher konventionelle Erziehungsnormen (z.B. Fleiß, Verantwortung übernehmen, etwas Werden im Leben, Freude an der Arbeit haben) wurden vermittelt; 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ die Erziehung war verwöhnend, schwierig, stark auf Individualität, Freizügigkeit, Selbstverwirklichung ausgerichtet; ♦ Arbeit ist kein Wert; könnte sich ein Leben ohne Arbeit vorstellen; 	<ul style="list-style-type: none"> Fragen, was den Eltern wichtig war, was/wie bestraft wurde, was aus dem Bewerber im Leben werden sollte; Fragen, nach dem häuslichen Leben, nach Regeln, nach Grenzen; Fragen, was die Eltern taten; Fragen nach Arbeit
ANSTRENGUNGSBEREITSCHAFT, DURCHHALTE-VERMÖGEN, FLEISS, EMOTIONALE ROBUSTHEIT		Fragen im Interview und in der Lebenslaufanalyse
(+) Kriterien	(-) Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ in schwierigen Situationen wurde Energie, Durchhaltevermögen, Fleiß gezeigt; ♦ Erfolge wurden aktiv angestrebt und erreicht; ♦ Erfolge schaffen positive Gefühle (Erfolgstolz); ♦ aus Misserfolgen wurde gelernt; ♦ in schwierigen Situationen zeigt sich emot. Stabilität in Form von Freundlichkeit und Standfestigkeit; 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ erinnert trotz Bedenkzeit keine Durchhaltesituationen, kann keine Erfolgs-/Misserfolgserlebnisse berichten; ♦ die Erfolge fielen in den Schoß; wenig Aktivität dahinter; ♦ bei Widerständen wurde rasch nachgegeben; ♦ Misserfolgs-Ursachen liegen nicht in der eigenen Person begründet; ♦ ist aggressiv, kränkbar, "beleidigt", stimmungsabhängig; 	<ul style="list-style-type: none"> Fragen nach Erfolgen/ Misserfolgen; Fragen nach Widerständen, Schwierigkeiten, nach Überwindungsmechanismen; Fragen nach den Ursachen von Erfolg/Misserfolg, nach der Abwendung von Misserfolgen; Fragen nach Gefühlen, Empfindungen, nach Unzufriedenheit;

Abbildung 4: Fragen und Kriterien vergangenheitsbezogener Motivation

zeugen, materielle Zukunftsziele zu haben, zu deren Erreichung ihm eine Versicherung mit ihrem Arbeitsangebot verhelfen kann (siehe Wechselmotive). Immer wieder wird die Frage nach der Bedeutung von Geldmotivation und emotionaler Robustheit für den Versicherungsaußendienst gestellt; emotionale Robustheit ist wichtig, um die Zurückweisungen beim Verkaufen gut verkraften zu können und Geld ist in gewisser Weise das Trostpflaster dafür; je schwieriger und damit frustrierender die Arbeitsweise eines Außendienstes ist, um so wichtiger sind diese beiden Anforderungen.

ZIELE, LEBENS-VORSTELLUNGEN i.V. mit GELD-MOTIVATION/ BESITZSTREBEN		Fragen im Interview
(+) Kriterien	(-) Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ es existieren Ziele, Pläne, Ideen Lebensvorstellungen für die Zukunft, die Geld kosten und motivieren; ♦ Geld und Besitz haben einen deutlichen Stellenwert; ♦ die Grundhaltung ist eher materialistisch; 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ hat keine Ziele; sie sind nur allgemein, utopisch (=Wunsch) ♦ die Ziele sind immaterieller Natur ♦ Geld hat wenig Bedeutung ♦ hat drückende, wenig motivierende Schulden (z.B. Wettschulden, hoher Unterhalt) 	<ul style="list-style-type: none"> Fragen nach der Zukunft, den Zielen, dem was man erreichen möchte, nach Anschaffungen, Lebensstandard; Fragen nach dem Vorgehen, den einzelnen Schritten Fragen nach dem Stellenwert von Geld, Besitz, nach Schulden

Abbildung 5: Fragen und Kriterien zukunftsbezogener Motivation

2.2 Lebenslaufanalyse

Die Lebenslaufanalyse erfolgt an Hand von Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnissen, Erfolgsnachweisen, Ausbildungsbestätigungen und ist besonders bei externen Bewerbern wichtig.

Bei der Vorbereitung einer Begegnung mit dem Bewerber sollten (vergangenheitsbezogen) die Tätigkeit und Arbeitsweise, die Wechselgründe und Verweildauern und vor allem die konkreten Erfolge analysiert werden; man wird feststellen, dass sich aus dieser Analyse eine Fülle von wichtigen Fragen an den Bewerber ableiten lassen.

Die Grundzüge des Interviews am Lebenslauf (auch Interview an der Lebenslinie ge

annt) sind in Abbildung 6 dargestellt; der Ansatz macht sich zunutzen, dass sich menschliches Handeln zwischen Startpunkten, über Wege bis hin zu Ergebnissen abspielt.

1 Die Tätigkeit und Arbeitsweise: wegen der Unterschiedlichkeit der Außendienste sollte bei Branchenkennern ein Abgleich der vergangenen mit der zukünftigen Arbeitsweise vorgenommen werden; je ähnlicher die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen mit

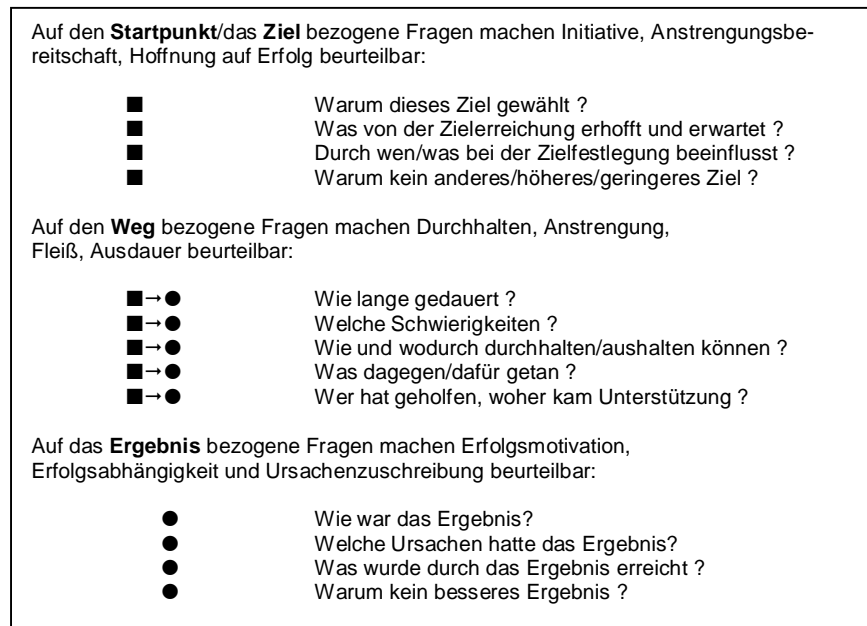


Abbildung 6: Interviewansatz an der Lebenslinie

den zukünftig zu bewältigenden Anforderungen sind (der sog. Entsprechungsgrad), um so geringer ist das Risiko des Scheiterns.

Der Abgleich der Tätigkeit ist besonders wichtig, aber auch besonders schwierig bei branchenfremden Bewerbern; viele unter ihnen kommen aus einer Tätigkeit, die ebenfalls die Bezeichnung Außendienst trägt, jedoch von den Anforderungen etwas ganz anderes beinhaltet. Nur durch gründliches Herausfragen der vergangenen Arbeitsweisen lässt sich feststellen, welche Anforderungen sehr wahrscheinlich erfüllt bzw. nicht erfüllt werden. Ein Automobilverkäufer beispielsweise könnte Defizite im Bereich des Ideenverkaufes, der offensiven Kontaktfähigkeit, der emotionalen Robustheit und in der Selbstorganisation haben; wenn dieser Autoverkäufer jedoch erfolgreich aktives Verkaufen betreibt - also Kunden außerhalb des Autohauses sucht - dann sind die Anforderungsdefizite möglicherweise geringer.

Auf der anderen Seite gibt es Außendienste, die Tag für Tag sog. Kaltakquise betreiben, überwiegend auf Provisionsbasis bezahlt werden - die also die „Härten“ des Außendienstes genügend kennen, so dass deren Potenzialfeststellung in Richtung Erklären-können, Lernfähigkeit, Bedarfsfeststellung usw. liegen.

Es ist also wichtig, sich vorab - zum Beispiel mit Hilfe von Arbeitszeugnissen - bzw. im direkten Bewerberkontakt umfassende Kenntnisse über die Tätigkeit eines branchenfremden Bewerbers zu verschaffen; wenn Headhunter glauben, bei der Beschaffung von Personal diese Unterlagen nicht beifügen zu müssen, so erschweren sie die Feststellung eines Entsprechungsgrades.

Nahezu ähnlich wichtig ist es für branchenfremde Bewerber durch Gespräche bzw. durch Hospitation die Tätigkeit im Versicherungsaußendienst kennen zu lernen und die Akzeptanz und Unterstützung durch das nähere soziale Umfeld dieser Tätigkeit sicherzustellen (siehe Hausbesuch); kein Mensch kann mittelfristig zum Erfolg geführt werden, wenn er die „Härten“ des Versicherungsaußendienstes erst nach seiner Einstellung realisiert und tagtäglich bei der Partnerin um berufliche Statusanerkennung kämpfen muss (Abbildung 7).

AKZEPTANZ DES VERSICHERUNGS-AUSSSEN-DIENSTES/ TÄTIGKEITSERWARTUNGEN und FAMILIENUNTERSTÜTZUNG		Fragen im Interview
(+) Kriterien	(-) Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> die Gründe des Berufswechsels sind begründet, durchdacht und einsehbar; mündliche, schriftliche Informationen wurden verstanden, durchdrungen; typische berufliche Gegebenheiten des AD werden akzeptiert; das "soziale Umfeld" akzeptiert, der Partner unterstützt den neuen Beruf; 	<ul style="list-style-type: none"> Außendienst würde eine Verschlechterung darstellen; der Bewerber ist "überqualifiziert"; verkennt den AD, hat sich zu wenig auseinandergesetzt (Arbeitszeiten, Hobbies); Partner/soz. Umfeld hätte Schwierigkeiten (Image, organisatorische Probleme) mit AD; 	Fragen nach dem Positivem/Negativem in den Vorberufen; Fragen nach „warum Versicherungen?“, was man weiß, vermutet, sich vorstellt; Fragen nach Alternativen zum Vers. Außendienst; Fragen danach, was andere dazu sagen;

Abbildung 7: Berufserwartungen branchenfremder Bewerber

2 Wechselgründe und Verweildauern: besonders bedenklich sind kurze Verweildauern (um 6 Monate bis zwei Jahre) beziehungsweise mit zunehmendem Lebensalter kontinuierlich kürzer werdende Verweildauern; die Bedenken nehmen zu, wenn keine, oder nicht sehr aussagekräftige Arbeitszeugnisse bzw. Arbeitszeugnisse mit den bekannten zeugnissprachlichen Hinweisen vorgelegt werden.

Erfolgreiche Leute im Außendienst haben sich gezielt hochgearbeitet und sich beim Wechsel der Arbeitgeber immer ein Stück weit - sei es in den Bereichen Arbeitsqualität, Entlohnung, Verantwortungsentwicklung - verbessert (Abbildung 8); dabei ist ein

WECHSELMOTIVE und LEBENS LAUFKRITERIEN		Fragen in der Lebenslaufanalyse und im Interview
(+) Kriterien	(-) Kriterien	
<ul style="list-style-type: none"> der Lebenslauf sowie der berufliche Werdegang zeigen Stufen "nach oben"; die Veränderungen im Lebenslauf sowie in dem beruflichen Werdegang gehen auf eigene Initiative zurück; soziale Aufsteiger in Richtung soz./kfm. Mittelschicht sind günstig zu bewerten; die Verweildauern sind um die 3 – 5 Jahre oder länger; 	<ul style="list-style-type: none"> der berufl. Werdegang ist brüchig, ziellos, zeigt Abstieg, enthält Zeitlücken; die Veränderungen "ergaben" sich; der Bewerber war eher passiv; der Wechsel scheint auf Versagen, fehlende Anpassung, geringes Einvernehmen zurückzugehen; die Verweildauern sind jeweils eher kurz; 	Fragen nach Gründen des Wechsels, wodurch der Wechsel zustande kam; Fragen nach der Tätigkeit, der Tätigkeitsentwicklung, der Verantwortungsentwicklung; Fragen nach Verweildauern und Zeitlücken;

Abbildung 8: Vergangene Wechselmotive und Lebenslaufkriterien

Aufstieg innerhalb eines Unternehmens höher zu bewerten als einer durch Arbeitgeberwechsel. Die Motive sind immer „ein Hoch kommen wollen“, "eine körperlich nicht so anstrengende Arbeit", "mehr Geld bekommen" „ein sich verbessern“, „sich mehr leisten können“, „mehr Verantwortung bekommen", "der Reiz einer neuen Aufgabe", "eine anspruchsvollere Aufgabe", "mehr Ansehen, mehr Einfluss haben" - also sog. Hin-Motive, die sich ebenfalls gewinnbringend für das neue Unternehmen auszahlen. Ob die Motive mehr materiell (z.B. Geld, bessere Arbeit) oder mehr intrinsisch (Befriedigung durch die Tätigkeit selbst) sind, hängt davon ab, wo sich der Bewerber in der Statusrangreihe der Berufe gerade befindet.

Jedes Unternehmen sollte sich also bei einem Bewerber stets die Frage nach dem Nutzen stellen: was erwartet der Bewerber, was sucht der Bewerber und ist das Unternehmen in der Lage ihm dieses für eine ausreichende Zahl von Jahren zu bieten; erst dies schafft die für beide Seiten nutzbringende Gewinnersituation.

3 Die konkreten Erfolge: die Überprüfung der Erfolgsnachweise ist bei externen Bewerbern außerordentlich wichtig und es ist erstaunlich, mit welcher unterschiedlicher Sorgfalt die Bewerber mit ihren Erfolgsnachweisen umgehen; wirklich gute und erfolgreiche Außendienstmitarbeiter besitzen gut geführte, aussagekräftige Leistungsnachweise in Form von Monats- /Jahresleistungsübersichten, Produktionsstatistiken, Ranglisten, Dank-/Anerkennungsschreiben, Teilnahmebestätigungen an Incentives, Verdienstbescheinigungen usw., die unaufgefordert der Bewerbungsunterlage beigelegt sind. Erfolgsnachweise eines Außendienstmitarbeiters sind in der Wichtigkeit

vergleichbar mit der Diplomurkunde eines Akademikers und es ist schon bemerkenswert, wie viele Bewerber es nicht für nötig halten, entsprechende Unterlagen vorzulegen; man ist deshalb gut beraten, im Interview nachhaltig danach zu fragen und sich innerlich von der Einstellung leiten zu lassen, dass der Bewerber - und nicht das neue Unternehmen - für Leistungsnachweise verantwortlich ist.

Man sollte die Chance nutzen, innerhalb der verschiedenen beruflichen Stationen eines Werdeganges nachzufragen, was vorgefunden wurde, was getan wurde und was der Bewerber hinterlassen hat (siehe Abbildung 6).

Bei branchenfremden Bewerbern sollte man versuchen die konkreten Erfolge zu ermitteln; alle Außendienste werden an irgendetwas gemessen und der Bewerber muss erklären, woran er gemessen wurde und wird, wie seine Gehaltsentwicklung ist und in welchem Grad die Zielerreichung in den letzten Jahren gelungen ist.

Auch bei Berufsanfängern lassen sich Erfolgspotenziale, die in der Branche oft Erfolgsstolz, Erfolgsabhängigkeit genannt werden, feststellen; wichtig sind nicht nur die bereits genannten Motivationskriterien, sondern auch Spaß am Verkaufen (siehe Übungen), Interesse und Wissen über den Außendienst, wirtschaftliche Interessiertheit, Lernfähigkeit und Kompetenzen; Kompetenzen heißt, dass der Bewerber in der Vergangenheit bei anderen Menschen Ansehen genossen hat, weil er etwas wusste und konnte (er wurde um Rat gefragt, war Sprecher einer Gruppe, hielt Schulungen ab usw.); oft erhält man solche Kompetenzen, weil entsprechendes Zutrauen in die Fähigkeiten eines Menschen bestehen.

Erfolgsabhängig sind Menschen, die anschaulich und plastisch über gute innere Gefühle berichten können, wenn ihnen etwas gelungen ist; die Kehrseite sind entsprechend schlechte Gefühle, wenn etwas misslungen ist.

2.3 Strukturierte Interviews

Es gibt genügend Literatur über Interviews, trotzdem möchte ich zwei zentrale und immer wiederkehrende Interviewfehler von Laien aufzeigen:

1. Es wird viel zu wenig höflich, insistierend, in die Tiefe gehend nachgefragt bzw. hinterfragt; jeder Interviewer muss solange fragen bis er Klarheit über die qualitative und quantitative Erfüllung eines Kriteriums hat.

2. Man sollte nach Möglichkeit nicht das Kriterium in der Frage verstecken, weil dies ein eindeutiges Signal für den Bewerber darstellt, welche Antwort erwünscht ist. Zum Beispiel die Frage "Was taten Sie, um zur Firma XY zu kommen?" signalisiert dem Bewerber das Kriterium der Eigeninitiative beim Berufswechsel; überdeutlich wird dies, wenn die Frage zusätzlich Suggestivcharakter enthält; dem Erwartungsdruck der Frage "Sie haben sich bei Firma XY beworben?!" wird sich kaum ein Bewerber entziehen könnten.

Besser ist es: "Wie kam es zum Wechsel zu XY?".

Mit gewisser Vereinfachung kann man sagen, dass Interviews besonders geeignet sind für die Erfassung motivationaler und kognitiver Fähigkeiten (z.B. Berufs-/Tätigkeitserwartungen, Wissen und Erfahrungen, fachliche Kompetenz); für Verhal-

ten - zum Beispiel den gesamten Bereich des *Umgangs mit Menschen* - sollte man Übungen benutzen.

Struktur heißt, dass das Interview dem Interviewer in Form von Fragen, Interviewhinweisen und Bewertungskriterien eine geordnete Hilfe bietet, so wie dies in dem Abbildung 9 dargestellt ist; bewusst wurde das Beispiel des Unternehmerischen Wissens und Denkens in V. mit Agenturmanagement gewählt, weil dies im nächsten Abschnitt eingehender bearbeitet wird.

ANFORDERUNG: UNTERNEHMERISCHES WISSEN & DENKEN i.V. mit AGENTURMANAGEMENT	
Interviewziel & Interviewtechnik: Mittels offener Fragen soll der Bewerber sein Wissen und Denken über Kosten, Ertrag, Marketing & Werbung und Technik schildern.	
Interviewfragen: Wie würden Sie sich ein Bild über eine Agentur machen? Wie sich einarbeiten? Wie würden Sie sich selbst in der Region/bei den Kunden bekannt machen? Was verstehen Sie unter Budget und Budgetkontrolle? Weshalb haben Sie eine (private) Investition getätigt? Wie lief die Entscheidung? Was wissen Sie über eine Gewinn- und Verlustaufstellung? Was sagt Ihnen der Begriff Deckungsbeitrag? Kennen Sie in etwa die Kostenblöcke der Agentur, in der Sie arbeiten? Kennen Sie die ertragsstarken Quellen der Orga-Einheit, in der Sie arbeiten? Wie beurteilen Sie Werbung? Welche Werbung nützt? Wie den Erfolg kontrollieren? Wie reagieren Sie, wenn sich in Ihrem Gebiet ... (dieses und jenes) ... ändert? Wie wird sich unsere Branche in den nächsten 2 – 3 Jahren entwickeln? Welche Produkte der Mitbewerber finden Sie gut? Warum? Wie beurteilen Sie die Technik, die Ausstattung Ihres derzeitigen Arbeitsplatzes? Welche Technik ist für eine Agentur verzichtbar/unverzichtbar? Was halten Sie von (zB. Post- und Aktenscanner)? Wann, wie rechnet sich das?	
+ Kriterien	- Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ■ kann wirtschaftlich, marktbezogen analysieren, Zusammenhänge bilden und Konsequenzen, Ergebnisse ableiten; ■ kann rechnen, schnell überschlägig kalkulieren und schätzen; ■ kann wirtschaftlich, marktbezogen vorausschauend denken und Entwicklungen erkennen; ■ ist kosten- und ertragsbewusst; die Relation von Kosten und Ertrag ist bewusstseinsprägend und im Denken und Entscheiden ausschlaggebend; ■ verfügt über Geschäftssinn und Realismus; weiß, welche Ausgabe wann notwendig und bezahlbar ist; ■ kann Geschäftsideen entwickeln und umsetzen; ■ kennt wirtschaftliche, unternehmerische Grundbegriffe; ■ kann fachlich über den Tellerrand schauen; kennt sich im Markt aus; ■ erkennt Vor- und Nachteile technischer Entwicklungen und Büroausstattungen; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ besitzt nur geringe wirtschaftliche, marktbezogene, unternehmerische Interessen und Kenntnisse; ■ denkt lieber an alles mögliche nur nicht gern an Kosten, Ertrag usw.; ■ kann wenig vorrausschauend denken, Entwicklungen erkennen; ■ ist kein Geschäftsmann, kein Unternehmertyp; ■ trifft Entscheidungen zu sehr aus dem Bauch heraus; ■ ist Technik gegenüber feindlich eingestellt ODER ein Technik-freak;

Abbildung 9: Struktur eines Interviews am Beispiel des Unternehmerischen Wissens und Denkens

2.4 Übungen und Sonstiges, was beobachtbar ist

In den letzten 25 Jahren sind Übungen, Spiele (wissenschaftlich: Anforderungs-/Tätigkeitssimulationen) entwickelt worden, welche die Bewerberdiagnostik wesentlich verbessert haben, weil man nicht mehr nur dem gesprochenen Wort vertrauen musste, sondern die Beurteilung durch konkretes, beobachtbares Verhalten gestützt werden konnte.

Übungen werden selten isoliert eingesetzt sondern sind in Gruppen-AC's oder in Einzel-AC's integriert; wünschenswert sind zwei bis drei Unternehmensangehörige, die nach entsprechender Einweisung in die Anforderungen und Kriterien als Beobachter dienen.

Wenn jemand den Schritt in die steuerliche Selbstständigkeit gewagt und erfolgreich bewältigt hat und den Gedanken bewegt, sich zu vergrößern, Personal einzusetzen,

wird er mit neuen, teilweise höherwertigeren Anforderungen konfrontiert werden; das Potenzial dazu sollte zweckmäßigerweise über Übungen erfasst werden.

Um weiterführende Potenziale im Bereich von Kosten und Ertrag zu erkennen, empfehlen sich Wirtschaftlichkeitsstudien (Entscheidungen auf der Basis von variablen und fixen Kosten mit Hilfe von Break-Even-Schätzungen), speziell erstellte Gewinn- und Verlustrechnungen über 3 Jahre, die analysiert werden und aus denen Konsequenzen, Entscheidungen mit entsprechenden Umsetzungsplänen abgeleitet werden müssen.

Höherwertige Anforderungen in Hinblick auf Marketing und Wachstumspotenzial werden mit Hilfe von Datenanalysen, hier vor allem Marktausschöpfungsdaten, sichtbar gemacht; der Einsatz von Produkt-Prospekten und Werbematerialien von Mitarbeitern, die beurteilt werden müssen, gestattet Rückschlüsse auf Ideen für Wachstumspotenziale und ein Gespür für Geschäftsgelegenheiten.

Neue Anforderungen ergeben sich im Bereich der Mitarbeiterauswahl und der Mitarbeiterführung; konkrete, anonymisierte Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnisse helfen zu erkennen, in wie weit ein Gespür für Menschenkenntnis, ein Blick für Personal vorhanden ist.

Führungsfälle mit nachfolgenden simulierten Mitarbeitergesprächen (Rollenspiele) machen Führungspotenzial bzw. Führungsfähigkeiten sichtbar (Abbildung 10); die

DER FÜHRUNGSFALL: KRANK AUF DEM CHRISTKINDLMARKT

Sie sind Agenturleiter und in ihrer Agentur sind zwei Außendienstmitarbeiter, eine Innendienstkraft und eine Auszubildende beschäftigt; Ihre Frau arbeitet halbtags mit. Die Innendienstkraft - Frau Müller - ist 51 Jahre alt, gelernte Bürokauffrau, seit 11 Jahren bei Ihnen und seit ihrer Scheidung vor drei Jahren allein lebend.

Seit dieser Zeit hat sich vieles verändert; in den Büroarbeiten schleichen sich zunehmend Fehler ein, außerdem häufen sich die Krankheitstage. Erst waren es nur sog. Brückentage, innerhalb der letzten zwei Jahre sind es gehäuft Drei-Tages-Krankheiten (ca. 4- bis 5-mal im Jahr), wobei die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung jeweils von einem Facharzt für Gynäkologie ausgestellt ist. Wenn Frau Müller ausfällt, übernehmen Ihre Frau aber auch die Auszubildende deren Arbeit.

Heute ist Mittwoch, 09:00 Uhr; am zurückliegenden Montag hat Frau Müller eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung in Ihrer Agentur abgegeben, wonach sie für drei Tage - also bis incl. heute - krank geschrieben ist.

Die Auszubildende, die am Montag und Dienstag in der Berufsschule war, hat Ihnen gerade - unter Zusicherung totaler Verschwiegenheit - erzählt, dass sie die Frau Müller gestern und vorgestern auf ihrem Weg von der Berufsschule als Verkäuferin hinter einem Verkaufsstand für Weihnachtsschmuck auf dem Christkindlmarkt gesehen habe; die Auszubildende kann Ihnen den Standort des Verkaufsstandes genau beschreiben - "Nein, sie selbst sei von Frau Müller nicht gesehen worden", versichert Ihnen die Auszubildende.

Was denken Sie ?

Was tun Sie?

Kriterien in aufsteigender Reihenfolge der Führungserfahrungen:

- ◆ ärgert sich darüber, aber ignoriert es;
- ◆ will erst im Wiederholungsfall tätig werden;
- ◆ erkennt, dass man tätig werden muss, weiß aber nicht wie;
- ◆ will gegen den Missstand vorgehen, in der Umsetzung zeigt sich Unerfahrenheit;
- ◆ versäumt es, Beweismittel zu sammeln; benutzt die Informantin als Beweis;
- ◆ agiert im simulierten Mitarbeitergespräch unsicher, ungeschickt, vorwurfsvoll, wenig konsequent und effizient;
- ◆ ist konfliktbereit, überzogen konfliktbereit, jedoch noch nicht konfliktfähig;
- ◆ versucht Beweismittel zu sammeln und der Sache auf den Grund zu gehen;
- ◆ ist führungsbewusst, erkennt die unternehmerische Notwendigkeit des Handelns;
- ◆ kann das Fehlverhalten arbeitsrechtlich einordnen;
- ◆ agiert im simulierten Mitarbeitergespräch sicher und konfliktfähig;
- ◆ ist klar im Vorhalt und Dialogfähigkeit ist vorhanden;
- ◆ kommt zu einer Entscheidung und ist konsequent;
- ◆ das Gesprächsklima ist den Umständen entsprechend positiv;

Abbildung 10: Führungsfall und Kriterien mit zunehmender Führungserfahrung

dort wiedergegebene Reihenfolge der Führungserfahrungen soll deutlich machen, dass man bei Bewerbern ein sehr unterschiedliches Niveau von Führungsfähigkeiten vorfinden kann.

Wenn Präsentationsfähigkeiten gefordert sind - zum Beispiel bei Versicherungsberatern im Autohausvertrieb – bieten sich einfache Artikelpräsentationen an; Fachpräsentationen können bei hochkarätigen Spezialisten - z.B. im BaV-Bereich – über die kommunikativen Fähigkeiten, das Erklären-können, Fachkompetenzen und Problemlösungskapazitäten beurteilbar machen; folgen solchen Präsentationen Diskussionen mit den Beobachtern, werden zusätzlich Argumentationsgeschick, Standfestigkeit, Selbstvertrauen und Verhandlungsgeschick sichtbar.

Übungen sind hervorragend geeignet, um Außendienstpotenziale bei Berufsanfängern bzw. bei jungen branchenfremden Bewerbern zu erkennen.

Kennenlernübungen (2 Bewerber lernen sich virtuell an der Bar eines Hotels kennen) machen offensive bzw. beziehungsstiftende Kontaktfähigkeit erkennbar wobei die erstere für Verkäufer und die zweite Art der Kontaktfähigkeit z.B. für Berater im Verbundgeschäft (Banken) bedeutungsvoll ist.

Verhandlungsübungen ermöglichen die Potenzialbeurteilung von Ausdauer und Verhandlungsgeschick, Planungsaufgaben und Postkörbe lassen Geordnetheit, Selbstorganisation und Strukturiertheit im Denken und Handeln sichtbar werden.

Einfache *Verkaufsspiele* - es müssen Ideen sein, wie zum Beispiel der Verkauf einer Reise, eines Servicedienstes, einer Gesundheitsberatung, einer Mitgliedschaft - machen Kriterien des Verkaufspotenzials (Abbildung 11) beurteilbar. Potenzialkri-

KRITERIEN DES VERKAUFSPOTENZIALS

- ♦ zeigt im Verlauf der Übung durchgehend Aktivität (der Bewerber agiert, NICHT der Kunde);
- ♦ hat Spaß an der Übung und ist NICHT froh, dass sie zu Ende ist;
- ♦ begegnet der Übung offen, neugierig, d.h. wenig ängstlich;
- ♦ wirkt glaubwürdig, NICHT unecht, aufgesetzt;
- ♦ kann zuhören; versteht Fragen und Redebeiträge des Kunden;
- ♦ das Argumentieren macht Spaß und aktiviert ihn;
- ♦ Zurückweisung aktiviert ihn, stachelt ihn an;
- ♦ lässt sich vom Kunden nicht leicht abschütteln;
- ♦ das Gespräch ist interessant, das Klima ist gut und anregend;
- ♦ ist im Umgang mit dem Kunden offensiv. d.h. er bringt durch seine Aktivität den Kunden zum reagieren;

terien sind keine Fähigkeiten, so dass in der Aufstellung Begriffe wie Anfangskontakt, Bedarfsermittlung, Umgang mit Einwänden und Abschlussicherheit fehlen, weil Anfänger über diese Fähigkeiten nicht verfügen.

Abbildung 11: Kriterien des Verkaufspotentials

Die Verwendung von Übungen genießt bei Bewerbern und Beobachtern eine hohe Akzeptanz, weil die Augenscheingültigkeit hoch ist und die Beurteilungssicherheit zunimmt. Weiterhin ist bei allen Übungen - vor allem jedoch bei Postkörben - Anstrengungsbereitschaft und Motivation registrierbar.

Andere wichtige Anforderungen sind sozusagen nebenbei, dh. ohne Einsatz von Übungen, erfassbar; Gesprächspartnern, die häufig aus Ungeduld unterbrechen, die auf Fragen nicht direkt antworten und die im Gespräch häufig Missverständnisse produzieren, mangelt es an aktiven Zuhörfähigkeiten.

2.5 Der Hausbesuch

Der Hausbesuch ist eine recht versicherungsspezifische Erkenntnisquelle, und wird überwiegend bei branchenfremden Bewerbern eingesetzt. Der Hausbesuch ermöglicht Erkenntnisse über "Selbstorganisation", "Familie/Partnerunterstützung" aber ebenso Erkenntnisse über die Ernsthaftigkeit der Berufsveränderung.

Unter den Führungskräften der Branche ist der Hausbesuch jedoch nicht unumstritten; einige halten ihn für ein ungerechtfertigtes Eindringen in die Privatsphäre eines Bewerbers, andere schätzen ihn als wichtige Erkenntnisquelle (Abbildung 12).

Zeigt der Umgang der Partner zueinander Wertschätzung?
Ist die Einstellung des Partners zum Außendienst positiv?
Traut der Partner dem Bewerber die neue Tätigkeit zu – oder werden Zweifel laut?
Wird der Partner den Bewerber bei Enttäuschungen, Misserfolgen unterstützen?
Ist der Haushalt geordnet und sauber?
Lässt sich im Haushalt eine gewisse Regelmäßigkeit des Tagesablaufes vermuten?
Ist der Haushalt bezahlbar durch die Einkünfte aus der AD-Tätigkeit?
Ermöglicht der Haushalt dem Bewerber Arbeitsmöglichkeiten? (wenn home-office notwendig)
Benehmen sich die Kinder altersgemäß?; sind normale Erziehungswerte erkennbar?
Gibt es Untertöne über <ul style="list-style-type: none"> • Alkoholmissbrauch? • fehlenden Fleiß? • Krankheiten, Beschwerden? • Verschuldung?

Abbildung 12: Evt. zu beachtende Eindrücke beim Hausbesuch

3. DER BEURTEILUNGSPROZESS, DIE BEWERTUNG

Im Verlauf eines mehrstündigen Einzel-Assessments bzw. eines Bewerbungstages erhalten Entscheider und Beobachter sehr viele Eindrücke über den oder die Bewerber; es gibt die unterschiedlichsten Möglichkeiten, den Beurteilungsprozess zu systematisieren, um daraus dann eine endgültige Entscheidung abzuleiten; Abbildung Nr. 13 zeigt eine in Frageform gehaltene Checkliste, die sich auf die zukünftigen Mo

Stellt der Wechsel etwas Motivierendes für den Bewerber dar, was ihn längerfristig binden könnte?	JA*/nein
Verschlechtert sich der Bewerber durch einen Wechsel zu uns?	ja/NEIN
Steht hinter dem Wechsel Versagen, ein Ausweichen vor Druck, eine Zwangssituation (die Weg-Motive sind stärker als die Hin-Motive)?	ja/NEIN
Ist der Bewerber satt, hat er, gemessen an seinen Ansprüchen, alles erreicht und strebt nur noch die Erhaltung des Bestehenden an?	ja/NEIN
Scheint der Bewerber erfolgsabhängig zu sein, das heißt, berichtet er über gute Gefühle nach Erfolgen?	JA/nein
Hat der Bewerber konkrete berufliche und private Ziele, die erreichbar erscheinen?	JA/nein
Bestehen realistische Vorstellungen darüber, wie diese Ziele erreicht werden?	JA/nein
Sind die Ziele/Wünsche materieller Natur und nicht immateriell, z.B. Selbstverwirklichung?	JA/nein
Spielt Geld bei der Ziel-/Wunscherfüllung eine Rolle? (z.B. Wohneigentum, Auto)	JA/nein
Hat der Bewerber drückende, wenig motivierende Schulden? (z.B. hohe Unterhaltszahlungen, Konkursschulden etc.)	ja/NEIN
Zeigt der Hausbesuch, dass bei dem Bewerber materielle Bedarfe (Verbesserung des Lebensstandards) durchaus vorhanden sind?	JA/nein
Zeigt das gesamte Auswahlverfahren (besonders bei zeitbegrenzten Übungen) Engagiertheit, Anstrengungsbereitschaft und Motivation?	JA/nein

Legende: * = Großbuchstaben indizieren eine für Außendienst taugliche Antwort

Abbildung 13: Checkliste zukunftsbezogener Motivationen in Frageform

tivationen (d.h. eine Vermutung über die zukünftige Mobilisierung von Tatkraft, Energie und Wille) bezieht.

In einem Auswahlverfahren steht letztlich der Entscheider vor der Frage, ob der Bewerber die Qualität bzw. die Quantität der Anforderungen erfüllt.

Dazu ein Beispiel: ein aus der Ausschließlichkeitsorganisation kommender erfolgreicher Organisationsleiter mit offensiver Kontaktfähigkeit, sehr ausgeprägtem Selbstvertrauen und einer lauten - einen Dominanzanspruch signalisierenden – Stimme, hatte sich als Bezirksdirektor für Maklerbetreuer beworben; das Auswahlverfahren ergab rasch, dass er die Anforderungen zur Erfüllung der Aufgabe ‚Führung von Maklerbetreuern‘ und die ‚Betreuung von VIP-Maklern‘ in qualitativer Hinsicht überhaupt nicht erfüllt.

Seine Führungsfähigkeiten entsprachen gleichsam nicht dem Niveau oder der Quantität eines Bezirksdirektors.

Die Niveau- oder Quantitätserfüllung einer Anforderung lässt sich sehr gut am Kriterienkatalog in Abbildung 10 beschreiben; die oben stehenden Kriterien zeigen ein Unvermögen im Willen, die in der Mitte plazierten zeigen vorhandenen Willen, jedoch fehlendes Können (bestenfalls sind dies Potenziale) und die unten stehenden Kriterien zeigen schließlich vorhandenen Willen und auch Können.

Oft stehen Entscheider vor der Frage, in welchen Anforderungen sie Risiken in Kauf nehmen können, sei es, weil sie auf die Entwicklung eines z.B. jungen Bewerbers vertrauen oder sei es, dass sie auf die Wirksamkeit von Training, Betreuung oder zunehmende Lernerfahrungen im Beruf hoffen; grundsätzlich gilt, dass Motivationen wichtiger als Fähigkeiten sind, weil Fähigkeiten durch Schulungen, Vormachen etc. verbesserbar sind, während fehlende Motivationen fast nicht geweckt werden können.

Verfasser:

Dr. Steffen Hornthal
TEAM FÜR WISSENSCHAFTLICHE PERSONALSYSTEME
Siebenbuchen 13
22587 Hamburg

040-8704706
www.twp-hh.de
hornthal@twp-hh.de