

DEN RICHTIGEN MAKLERBETREUER SUCHEN UND FINDEN Bei Personalentscheidungen ist ein Einzel-Assessment oft der beste Weg

erschienen: Versicherungswirtschaft Nr. 16/2004

Beim Einzel-Assessment wird ein externer/interner Bewerber gründlich interviewt (incl. Lebenslaufanalyse und Analyse der Arbeitszeugnisse), zusätzlich mit drei bis sechs Arbeitsproben konfrontiert und bei der Erarbeitung der Lösung durch Unternehmensangehörigen nach vorab vereinbarten Anforderungen beobachtet und beurteilt.

Das Einzel-Assessment dauert drei bis fünf Stunden und wird von einem Personalverantwortlichen vorbereitet, durchgeführt und kommuniziert.

Es ist bei Führungskräften und bei Spezialisten aller Ebene anwendbar.

Je nach Ebene und Zielgruppe handelt es sich bei den Arbeitsproben u.a. um kritische Mitarbeitergespräche/ Konfliktlösungen, Beschwerdeerledigung von Kunden, Einkaufs- und Entscheidungssimulationen, Entwicklung von Strategien, z.B. Akquisitionsstrategien, Verhandlungs- und Verkaufsübungen, konzeptionelle Ausarbeitungen, Sachpräsentationen und Motivationsreden, Fallanalysen, Postkorbübungen, analytische Fallstudien.

Es sind vor allem diese Arbeitsproben, welche die Gültigkeit der Personalentscheidung wesentlich erhöhen und das Risiko einer Fehlbesetzung reduzieren.

Das Einzel-Assessment wird immer positionsspezifisch, aufbauend auf einer fundierten Anforderungs- und Tätigkeitsanalyse der zu besetzenden Position erstellt; die Arbeitsproben müssen hohe berufliche Relevanz besitzen und ebenfalls mit der Fachabteilung abgestimmt sein.

Der erste Spezialist – die Urzelle für die künftige Organisation:

Das Unternehmen hatte beschlossen eine Maklerorganisation aufzubauen, die dezentral bei den Filialdirektionen eingesetzt werden sollten – erst einmal ein Mitarbeiter/In pro Filiale; dem Unternehmen war wichtig, dass dieser erste Spezialist sozusagen als „Urzelle“ nicht nur 100 %ig erfolgreich, sondern auch Multiplikator für nachfolgende Maklerbetreuer werden sollte. Wegen dieses hohen Anspruches war ein Einzel-Assessment angezeigt, welches folgende Anforderungen sichtbar machen sollte:

1. Überzeugende Erfolge, Zielstrebigkeit und Motivation in der Vergangenheit
2. Ausgeprägte Kenntnisse über das Maklergeschäft; Persönlichkeit, Niveau, Art des Umgangs, Argumentation sollten bei Maklern/ Mehrfachagenten „ankommen“.
3. Ausgeprägte Motivation für die neue Aufgabe; Identifikation mit dem Konzept; positives Wechselmotiv zum neuen Arbeitgeber.
4. Selbstorganisation und angemessene Führbarkeit (u.a. durch den fachlich zuständige Betreuer der Zentrale).

An Arbeitsproben kamen eine Präsentation (Kasten 1), Verhandlungsspiele (Kasten 2), Daten einer Makleruntersuchung – in zwei aufeinander folgenden Sequenzen (Kasten 3) und ein Postkorb (Kasten 4) zur Anwendung.

Bitte präsentieren Sie uns unter Anlehnung an das Ihnen übergebene Maklerkonzept Ihre Vorstellungen und Ideen, wie Sie die Konzeptpunkte umsetzen wollen; bitte schildern Sie uns auch Erfahrungen Ihrerseits, die für unser Haus nützlich sein könnten.

Für diese Präsentation stehen Ihnen Medien zur Verfügung; die Präsentation selbst sollte ca. 10 bis 15 Minuten dauern.

Für die Vorbereitung haben Sie ca. 15 bis 20 Minuten Zeit.

Kasten 1: Präsentation

Das Interview, die Analyse der Arbeitszeugnisse und des Lebenslaufes wie auch die Ergebnisse und Eindrücke aus den Arbeitsproben führten bei den Beobachtern hinsichtlich eines Bewerber zu nachfolgendem Ergebnis.

**DAS ERGEBNIS: Gutachten über
Herrn A. B. (38 Jahre alt)**

Alles in allem kann ich Herrn B. für diese Position empfehlen (Stufe 1)

Dazu im Einzelnen:

Im ersten Eindruck begegnet man einer freundlichen, schlanken Persönlichkeit mit einer charakteristischen Ausstrahlung, die im Gedächtnis haften bleibt.

Der Werdegang: nach seiner erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung zum Versicherungskaufmann bei der S-Versicherung,

wurde er von dieser als Sachbearbeiter und später Sonderbeauftragter zum Aufbau des Innendienstes einer Geschäftsstelle in D-Stadt verwendet; 1992 wechselte er für sechs

Jahre zur G-A-Versicherung und war dort in der Schadenregulierung tätig; eine Auslandsstation wurde von ihm in England in einem Tochterunternehmen der G-A abgeleistet; von 1999 bis 2002 war er im gleichen Unternehmen (jetzt jedoch zum G-Konzern gehörend) als Key-Account Makler im Sach/HUK-Bereich tätig.

Seit 7/2002 arbeitet er in der Maklerbetreuung bei der B-Versicherung.

Erfolge und Arbeitszeugnisse: der Lebensweg zeigt eine Vorliebe zur Übernahme herausfordernder Aufgaben, die sich in den Arbeitszeugnissen der S-Versicherung wie ebenfalls in verschiedenen Zeugnissen des G-Konzerns nie-

Stellen Sie sich Folgendes vor:
Wir beide sitzen jetzt schon über eine Stunde beim Zahnarzt; durch einen Notfall läuft hier alles sehr schleppend.
Ich bin der nächste Patient; Sie könnten einen Ihrer dringenden Termin noch erreichen, wenn ich Sie verlassen würde.
Was tun Sie?

Kasten 2: Verhandeln

derschlagen; diese Zeugnisse erwähnen die erfolgreiche Bewältigung der herausfordernden Tätigkeiten (Aufbau eines Innendienstes; das Management großindustrieller Risiken; die Maklerbetreuung von Top-Maklern).

Einsatzbereitschaft, engagierte Arbeitshaltung und Erfolge - Initiative, Einsatzbereitschaft, geschickter Umgang mit Maklern und Mehrfachagenten werden ihm in den Zeugnissen bescheinigt, was ich aus den Eindrücken und den Arbeitsproben des Interviews voll und ganz bestätigen kann.

Herr B. ist außerordentlich lernbegierig und sowohl im Privaten wie auch im Beruf über Herausforderungen, neuartige Erfahrungen und eine gesunde Neugier motivierbar.

Seine Erfolge schlagen sich in seinem Gehalt nieder, wodurch er nicht zu den preiswerten Bewerbern gehört.

Das Wechselmotiv: in der Geschäftsleitung der B-Versicherung hatte es kürzlich einen Wechsel gegeben, die sein Projekt (Versicherungskontore direkt in große Maklerbüros), trotz seines Erfolges, nicht mehr weiterbetreiben wollen; sein direkter Chef ist aus diesem Grund bereits entlassen worden und man würde ihn im Falle eines Wegganges nicht halten wollen („Ich bin froh, wenn ich da weg bin“: O-Ton).

Beim neuen Arbeitgeber reizt ihn die weitreichende Aufgabe, der Neuaufbau und die Möglichkeit, Kompetenzen zu erlangen; ihn fasziniert die Kombination aus Vertrieb, Betrieb und Marketing.

Anderweitige Bewerbungen existieren angeblich nicht.

Der Entsprechungsgrad: Herr B. ist seit einigen Jahren in der Maklerbetreuung einschlägig tätig, so dass der Entsprechungsgrad 100-prozentig gegeben ist; er hat Erfahrungen in der Betreuung (Umdeckungsaktionen in Verbindung mit Bestandsoptimierungen, Einführung neuer Produkte, Erstellung individueller Lösungen, Schadenregulierungen, Controlling in Verbindung mit strategischen Business-Plänen, Schulungen und Unterweisungen usw.) und in der Neuakquisition (Suche und Entwicklung von Vertriebsinitiativen, Akquisitionsveranstaltungen usw.). Er könnte deshalb unmittelbar und aus dem Stand heraus für den neuen Arbeitgeber tätig werden; außer dem üblichen Kennenlernen eines neuen Unternehmens, wären lediglich Einarbeitungsbedarfe im Kfz-Bereich gegeben.

Seit drei Jahren kennt er den Raum um F-Stadt, kennt die Maklerwelt (auch Großmakler) und ist Reisetätigkeit gewohnt (20.000 Kilometer pro Jahr)

Die Inhalte seiner Präsentation zeigten, dass er vom Fach ist und deshalb systematisch, strukturiert und geordnet die wesentlichen Dinge seiner zukünftigen Arbeit beim neuen Arbeitgeber aufzeigen konnte; differenziert und substantiell lieferte er zu den einzelnen Konzeptpunkten Beispiele und Erfahrungen - inklusive nützlicher Details.

Er weiß, was für die Zielgruppe Makler von Wichtigkeit ist - selbstverständlich konnte er ebenfalls zutreffend beschreiben, wie man sich Zugang zu dieser Zielgruppe verschafft; Herr B. hat in zwei beruflichen Stationen Erfahrungen in der Neugewinnung von Maklern sammeln können.

Seine Präsentation war formal gut bis sehr gut; Erscheinung und Auftreten, der Blickkontakt und die positive Übertragung auf die Zuhörer waren gut; die Stimme ist eindrucksvoll, seine Wirkung ist anregend und sehr seriös.

Er weiß, was für die Zielgruppe Makler von Wichtigkeit ist - selbstverständlich konnte er ebenfalls zutreffend beschreiben, wie man sich Zugang zu dieser

Zielgruppe verschafft; Herr B. hat in zwei beruflichen Stationen Erfahrungen in der Neugewinnung von Maklern sammeln können.
 Seine Präsentation war formal gut bis sehr gut; Erscheinung und Auftreten, der Blickkontakt und die positive Übertragung auf die Zuhörer waren gut; die Stimme ist eindrucksvoll, seine Wirkung ist anregend und sehr seriös.

Was glauben Sie, nach welchen Kriterien sich Makler/MV für die Zusammenarbeit mit einem VU entscheiden?

- Preis-Leistungsverhältnis
- Schnelle Bearbeitung, technische Abwicklung
- Gute Zusammenarbeit, Beratung, Betreuung
- Angemessene Provisionen, Courtagen
- Wettbewerbsfähige Produktpalette
- Vertrauensbasis, Seriosität, Zuverlässigkeit
- Schnelle Schadenabwicklung, -regulierung
- Image, Bekanntheit

Kasten 3: Maklerdaten, 1. Teil

Die Zeitschrift „Versicherungsmagazin“ (2/2003) hat bei Maklern/ MV folgende Bevorzugungen ermittelt (Mehrfachnennungen):

- | | |
|--|------|
| ➤ Preis-Leistungsverhältnis | 41 % |
| ➤ Schnelle Bearbeitung, technische Abwicklung | 27 % |
| ➤ Gute Zusammenarbeit, Beratung, Betreuung | 24 % |
| ➤ Angemessene Provisionen, Courtagen | 24 % |
| ➤ Wettbewerbsfähige Produktpalette | 20 % |
| ➤ Vertrauensbasis, Seriosität, Zuverlässigkeit | 17 % |
| ➤ Schnelle Schadenabwicklung, -regulierung | 11 % |
| ➤ Image, Bekanntheit | 7 % |

Wie erklären Sie sich das Ergebnis?
 Welche dieser Erfolgsfaktoren sollten wir – die wir neu am Markt sind – besonders berücksichtigen?

Kasten 3: Maklerdaten, 2. Teil

Hinter solchem Auftreten stecken fundierte Schulungserfahrungen, die er im Rahmen von Produktschulungen aber ebenfalls durch Power-Point Präsentationen vor anspruchsvoller Zuhörerschaft gemacht hat.
 Herr B. ist es gewohnt, über Ziele geführt zu werden und einen Bonusanteil von 25 Prozent hält er für gut ("Ich bin mir nämlich sicher, einen Bonus auch zu erreichen": O-Ton).

In der Vergangenheit hat Herr B. einige Male Führungsverantwortung getragen - jedoch kann er ohne die Befriedigung seines Führungsanspruches leben, weil er sich primär als Fachmann versteht.

Im Beziehungsnetz von Maklern und Versicherungsunternehmen (Preise, Courtage, Image usw.) kannte er sich nicht nur gut aus, sondern konnte für verschiedene Gegebenheiten (zB. große Makler, Regionalmakler; Produkteinführungen) auf differenzierte Art und Weise das Zusammenspiel der unterschiedlichen Komponenten anschaulich und gut begründet erklären.

In den simulierten Verhandlungsübungen schnitt er gut ab; die Analyse der sozialen Situationen ist treffsicher, seine Argumentation, seine Begründungen sind geschickt und überzeugend; er besitzt Auffassung und Standpunkt, kann diese verbindlich, hilfreich vermitteln; er praktiziert eine gute Mischung aus unternehmerischem Denken und klimatisch-sozialer Orientierung, die beim Gesprächspartner gut ankommt.

Er ist lösungsorientiert, kann aber durchaus unkonventionelle und unpopuläre Lösungen gut vertreten.

Die Gesamtpersönlichkeit: Herr B. ist eine typische Außendienstpersönlichkeit, die gut in das Umfeld ebenfalls größerer Maklerbetriebe passt; er ist kontaktfähig, kommunikativ, besitzt Humor und gutes Selbstvertrauen; manchmal ist seine Kommunikation jedoch zu schnell und gelegentlich weitschweifig; Zuhörfähigkeiten sind vorhanden.

Er ist erfolgsabhängig, optimistisch, emotional stabil und ein ausgeglichener Mensch ("Ich bin ein stiller Genießer ": O-Ton).

Wie viele Außendienstpersönlichkeiten, so ist er ungeduldig und tut manchmal zu viele Sachen auf einmal (siehe Postkorb)

Branchenkenntnisse: Aktualitätswissen und wirtschaftliche Interessiertheit sind gegeben; er liest Fachzeitschriften der Versicherungsbranche, hat den 'Spiegel' abonniert und konnte über viele Dinge sprechen, so dass man ihn als adäquaten Gesprächspartner für Makler ansehen kann.

Arbeit und Arbeitshaltung: seine Arbeitshaltung beurteile ich günstig ("Arbeit macht mich ausgeglichen"; "Ich habe immer gern gearbeitet und selten keine Lust auf Arbeit ": O-Ton)

Beim Postkorb handelt es sich um eine Reihe von Schriftstücken, Briefen, Memos, Notizen, E-Mails (ca 20 Stück), die innerhalb einer vorgegebenen Zeit bearbeitet und erledigt werden müssen. Dabei muss der Bewerber Überblick gewinnen, die Sachverhalte durchdringen und Erledigungen vorschlagen; Selbstorganisation, Intellekt und Arbeitshaltung werden erkennbar

Der Postkorb wurde zwischen gut und befriedigend beurteilt; er sah viele Termine und Sachzusammenhänge, die er ordentlich erledigte; eine gewisse Oberflächlichkeit war erkennbar, jedoch konnte er Fehler gut zugeben.

Ich glaube nicht, dass er Probleme in der Selbstorganisation hat.

Seine Auffassungsgabe, die intellektuelle Kapazität und Flexibilität sind gut und entsprechen der Zielgruppe, innerhalb de

Kasten 5: Postkorb

rer er tätig sein soll.

Die Führbarkeit des Bewerbers: Es gab keine Hinweise auf eine schwierige Führbarkeit (zB. Eigensinn, Reaktanz).

Verfasser:
Dr. Steffen Hornthal
Team für wissenschaftliche Personalsysteme
in 22587 Hamburg, Siebenbuchen 13
040-8704706; www.twp-hh.de