

# **Der Stellenwert der „sozial-kommunikativen“ Kompetenz für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)  
im Fachbereich Sozialwesen  
der Universität Kassel  
vorgelegt von: Ina Brandner

Disputation: 19.12.08  
Erstgutachterin: Prof. Dr. H. Möller  
Zweitgutachterin: Prof. Dr. K. Lackner

## Danke!

Allen voran gilt mein Dank Frau Prof. Dr. Möller, die mit sehr viel Geduld und mit wertvollen Ratschlägen für das Gelingen dieser Arbeit sorgte. Dankbar bin ich auch Frau Prof. Dr. Lackner für die Übernahme der Zweitbegutachtung und Herrn Mag. Bedenbecker, der mir, als meine Arbeit noch in Kindesschuhen steckte, stets mit Rat und Tat zur Seite stand.

Einen wesentlichen Beitrag bei der Entstehung dieser Arbeit haben jene drei Versicherungsunternehmen mit ihren Beratern, die an der Studie mitgewirkt haben: Ich danke recht herzlich Herrn Verkaufsleiter Steinberger von der Generali Versicherung und Herrn Dir. Singer von der Tiroler Versicherung, die sich kurzfristig und unbürokratisch bereit erklärt haben, bei der Untersuchung mitzuwirken und in Windeseile die ausgefüllten Fragebögen übermittelten.

Ebenso sei den einzelnen Gebietsleitern der Uniqa Versicherung, allen voran und stellvertretend Herrn Landesdir. Krieghofer, für die Bereitschaft gedankt, die Untersuchung in ihrem Unternehmen durchführen zu können und auch Herrn Landesdir. Kofler von der Victoria Volksbanken VersicherungsAG, der für die Studie auch in anderen Versicherungsunternehmen die Werbetrommel rührte.

Schlussendlich möchte ich mich bei meiner Familie dafür bedanken, dass sie sich immer wieder in zahllose Diskussionen verwickeln ließen, mich tatkräftig unterstützten und mir Mut zusprachen, durchzuhalten; Jenny für ihre spontane Bereitschaft, die Arbeit Korrektur zu lesen und meinen zwei Herzensmenschen Wolfi und Julia:

Danke, dass ihr mich durch diese Monate mit viel Zuspruch und Geduld getragen habt!

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b><i>Einleitung</i></b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | <b>Problemstellung</b>   | <b>1</b>  |
| 1.2      | <b>Ziel der Arbeit</b>   | <b>7</b>  |
| 1.3      | <b>Gang der Untersuchung</b>   | <b>7</b>  |
| 1.4      | <b>Aufbau der Arbeit</b>   | <b>9</b>  |
| 1.5      | <b>Vorannahmen</b>   | <b>10</b> |
| <b>2</b> | <b><i>Der Versicherungsberater</i></b>   | <b>11</b> |
| 2.1      | <b>Aufgabengebiete eines Beraters</b>  | <b>14</b> |
| 2.2      | <b>Leistungsvorgaben an einen Berater</b>  | <b>18</b> |
| 2.2.1    | Motivation   | 19        |
| 2.2.2    | Ziele  | 20        |
| 2.2.2.1  | Zielakzeptanz und Zielcommitment   | 21        |
| 2.2.2.2  | Vertrauen  | 22        |
| 2.2.2.3  | Internale Kontrollüberzeugung  | 24        |
| 2.2.2.4  | Volition   | 25        |
| 2.3      | <b>Leistungsbeurteilung</b>  | <b>25</b> |
| <b>3</b> | <b><i>Soziale Kompetenz</i></b>  | <b>31</b> |
| 3.1      | <b>Kompetenzen als Wettbewerbsfaktor der Zukunft</b>   | <b>37</b> |
| 3.2      | <b>Zur Etymologie des Begriffes „Soziale Kompetenz“</b>  | <b>44</b> |
| 3.3      | <b>Einteilung von „Sozialen Kompetenzen“</b>   | <b>44</b> |
| 3.3.1    | „Soziale Kompetenz“ – „sozial kompetente Verhaltensweise“  | 46        |
| 3.3.2    | Verwandte Konzepte zur „Sozialen Kompetenz“  | 50        |
| 3.4      | <b>Begriffsbestimmungen von „Sozialer Kompetenz“</b>   | <b>53</b> |
| <b>4</b> | <b><i>Studie I</i></b>   | <b>62</b> |
| 4.1      | <b>Methodologisches Vorgehen</b>   | <b>63</b> |
| 4.2      | <b>Auswertung der Interviews</b>   | <b>67</b> |
| 4.2.1    | Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung I) | 67        |
| 4.2.2    | Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung II)           | 72        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 4.2.3      | Zusammenfassung   | 75         |
| <b>4.3</b> | <b>Ergebnisse der Auswertungen</b>                                | <b>78</b>  |
| 4.3.1      | „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“                             | 78         |
| 4.3.2      | „Beziehungsmanagement“  | 85         |
| 4.3.3      | „Kommunikationsfähigkeit“   | 86         |
| 4.3.4      | „Akquisitionsstärke“  | 86         |
| 4.3.5      | „Fachwissen“  | 88         |
| 4.3.6      | „Fleiß“   | 89         |
| 4.3.7      | „Sachlichkeit“  | 89         |
| 4.3.8      | „Firmeninterne Angelegenheiten“                                   | 90         |
| 4.3.8.1    | „Preis-Leistungs-Verhältnis“                                      | 91         |
| 4.3.8.2    | „Reputation der Versicherung“                                     | 92         |
| 4.3.9      | „Freundlichkeit“  | 92         |
| 4.3.10     | „Belastbarkeit“   | 94         |
| <b>4.4</b> | <b>Vorstellung des Erhebungsinstruments</b>                       | <b>94</b>  |
| 4.4.1      | Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien                   | 94         |
| 4.4.1.1    | Gütekriterien des Fragebogens:                                    | 96         |
| 4.4.1.2    | Items des Fragebogens   | 97         |
| 4.4.2      | SYMLOG  | 98         |
| 4.4.3      | Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung | 101        |
| <b>4.5</b> | <b>360° Beurteilung</b>   | <b>105</b> |
| <b>5</b>   | <b>Auswertung</b>   | <b>110</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Eckdaten der Untersuchung</b>                                  | <b>111</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Vorgehensweise</b>   | <b>111</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Organisation „Grün“</b>  | <b>113</b> |
| 5.3.1      | BIP   | 113        |
| 5.3.1.1    | Beratergruppe Grün „1“  | 115        |
| 5.3.1.2    | Beratergruppe Grün „2“  | 117        |
| 5.3.1.3    | Beratergruppe Grün „3“  | 119        |
| 5.3.1.4    | Beratergruppe Grün „4“  | 120        |
| 5.3.2      | Zusammenfassung Beratergruppe „Grün“ BIP                          | 121        |
| <b>5.4</b> | <b>Organisation „Rot“</b>   | <b>123</b> |
| 5.4.1      | BIB   | 124        |
| 5.4.1.1    | Beratergruppe Rot „1“   | 124        |
| 5.4.1.2    | Beratergruppe Rot „2“   | 126        |
| 5.4.1.3    | Beratergruppe Rot „3“   | 127        |
| 5.4.1.4    | Beratergruppe Rot „4“   | 129        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 5.4.2      | Zusammenfassung Beratergruppe „Rot“ BIP  | 131        |
| <b>5.5</b> | <b>Organisation „Blau“</b>   | <b>134</b> |
| 5.5.1      | BIP  | 135        |
| 5.5.1.1    | Beratergruppe Blau „1“   | 136        |
| 5.5.1.2    | Beratergruppe Blau „2“   | 138        |
| 5.5.1.3    | Beratergruppe Blau „3“   | 141        |
| 5.5.1.4    | Beratergruppe Blau „4“   | 143        |
| 5.5.2      | Zusammenfassung Beratergruppe „Blau“ BIP   | 144        |
| <b>5.6</b> | <b>Zusammenfassung</b>   | <b>145</b> |
| <b>5.7</b> | <b>„Erfolgsgruppen NEU“</b>  | <b>147</b> |
| 5.7.1      | „Erfolgsgruppe 1 NEU“  | 148        |
| 5.7.1.1    | Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 1 NEU“                               | 148        |
| 5.7.1.2    | Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“                                       | 151        |
| 5.7.1.3    | Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“   | 152        |
| 5.7.2      | „Erfolgsgruppe 2 NEU“  | 156        |
| 5.7.2.1    | Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 2 NEU“                               | 156        |
| 5.7.2.2    | Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 2 NEU“                                       | 158        |
| 5.7.2.3    | Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 2 NEU“   | 160        |
| 5.7.3      | „Erfolgsgruppe 3 NEU“  | 163        |
| 5.7.3.1    | Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 3 NEU“                               | 163        |
| 5.7.3.2    | Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“                                       | 165        |
| 5.7.3.3    | Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“   | 167        |
| 5.7.4      | Zusammenfassung „Erfolgsgruppen NEU“   | 169        |
| 5.7.4.1    | Zusammenfassung der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung der „Erfolgsgruppen NEU“       | 169        |
| 5.7.4.2    | Zusammenfassung des sozialen Interaktionsverhaltens der „Erfolgsgruppen NEU“                   | 171        |
| 5.7.4.3    | Zusammenfassung des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppen NEU“                                 | 172        |
| <b>5.8</b> | <b>Zusammenhänge der einzelnen Fragebögen</b>  | <b>173</b> |
| 5.8.1      | Auswertung der Daten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“   | 174        |
| 5.8.1.1    | Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“                           | 174        |
| 5.8.1.2    | Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsverhalten und den Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ | 175        |
| 5.8.1.3    | Zusammenhänge des BIP mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“          | 176        |
| 5.8.1.4    | Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“                  | 177        |
| 5.8.2      | Auswertung der Daten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“   | 178        |
| 5.8.2.1    | Zusammenhänge des BIP mit den Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 3 NEU“                       | 178        |
| 5.8.2.2    | Zusammenhänge des BIP mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“          | 179        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 5.8.2.3    | Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“                     | 180        |
| 5.8.3      | Zusammenfassung der Ergebnisse aus den einzelnen Fragebögen                                       | 181        |
| 5.8.3.1    | Zusammenfassung der Ergebnisse „Erfolgsgruppe 1 NEU“  | 181        |
| 5.8.3.2    | Zusammenfassung der Ergebnisse „Erfolgsgruppe 3 NEU“  | 183        |
| <b>6</b>   | <b>Schlussbetrachtung</b>   | <b>185</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>   | <b>185</b> |
| <b>6.2</b> | <b>Diskussion der Ergebnisse</b>  | <b>196</b> |
| <b>6.3</b> | <b>Implikation für die betriebliche Praxis</b>  | <b>200</b> |
| <b>6.4</b> | <b>Schwierigkeiten bei der Untersuchung</b>   | <b>201</b> |
| <b>7</b>   | <b>Literaturliste</b>   | <b>202</b> |
| <b>8</b>   | <b>Anhang</b>   | <b>213</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Leitfaden für Studie 1</b>   | <b>213</b> |
| 8.1.1      | Leitfaden 1   | 213        |
| 8.1.2      | Leitfaden 2   | 213        |
| <b>8.2</b> | <b>SYMLOG</b>   | <b>214</b> |
| 8.2.1      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und ihre Mittelwerte | 214        |
| 8.2.2      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ und ihre Mittelwerte | 215        |
| 8.2.3      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ und ihre Mittelwerte | 216        |
| <b>8.3</b> | <b>Arbeitsverhalten</b>   | <b>217</b> |
| 8.3.1      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 1 NEU“                      | 217        |
| 8.3.2      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 2 NEU“                      | 218        |
| 8.3.3      | Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 3 NEU“                      | 219        |
| 8.3.4      | Gegenüberstellung der Mittelwerte der „Erfolgsgruppen“  | 220        |

# Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1) Typen von Kundenkontaktpersonal im Dienstleistungsmarketing (Tebbe 2000, S.24).  | 13 |
| Abb. 2) Kundenstrategien nach Blake&Mouton 1979 (eigene Darstellung).  | 16 |
| Abb. 3) Motivationsmodell (Weis 2005, S.278).  | 20 |
| Abb. 4) Theorie der Selbstwirksamkeit (Reinecker 1990, zit.n.Kanning 1999, S.136).   | 22 |
| Abb. 5) Beispiele für Attributionen von Erfolg und Misserfolg in Leistungssituationen (Asendorpf 2005, S.227).   | 23 |
| Abb. 6) Kriteriumsrelevanz, -defizienz und kontamination (Marcus&Schuler 2001, S.399).   | 27 |
| Abb. 7) Gegenüberstellung Unternehmensbewertung nach Buchwert und aus der Perspektive des Wissenskapitals (Intellectual Capital) (Hasenbrook/ Zawacki-Richter/ Erpenbeck 2004, S.6).   | 34 |
| Abb. 8) Unumgehbare Grundbeziehungen selbstorganisierten Handelns und Basiskompetenzen (Heyse, Erpenbeck 2004, S.XV).  | 35 |
| Abb. 9) Fachliche, methodische und soziale Kompetenz als Grundvoraussetzung für Handlungskompetenz (Faix/ Laier 1991, S.18).   | 36 |
| Abb. 10) Basisfelder des Verkaufserfolgs (Weis 2005, S.167).   | 39 |
| Abb. 11) Einteilung Sozialer Kompetenzen (Crisand 2002, S.24).   | 45 |
| Abb. 12) Allgemeine soziale Kompetenzen (Kanning 2005, S.9).   | 46 |
| Abb. 13) Prozessmodell sozial kompetenten/ inkompetenten Verhaltens (Hinsch&Pfungsten 2002, S.14).   | 49 |
| Abb. 14) Beziehung zwischen sozialer Kompetenz und verwandten Konzepten (Kanning 2005, S.13).  | 52 |
| Abb. 15) Auflistung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mit dem Konstrukt „Soziale Kompetenz“ in Verbindung gebracht werden (eigene Darstellung).  | 56 |
| Abb. 16) Einteilung der Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ (eigene Darstellung).  | 60 |
| Abb. 17) Kompetenzatlas als Kategorienschema (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XXI).  | 64 |
| Abb. 18) Ausschnittbeispiel Kompetenzzuordnung (eigene Darstellung).   | 66 |
| Abb. 19) Grafik I: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).               | 68 |
| Abb. 20) Grafik II: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).                   | 69 |
| Abb. 21) Grafik III: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater Beziehung; Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung). | 70 |
| Abb. 22) Grafik IV: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).       | 71 |
| Abb. 23) Grafik V: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).                          | 72 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 24) Grafik VI: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).                   | 73  |
| Abb. 25) Grafik VII: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung). | 74  |
| Abb. 26) Grafik VIII: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).     | 75  |
| Abb. 27) Gegenüberstellung Grafik II und VI (eigene Darstellung).   | 76  |
| Abb. 28) Gegenüberstellung Grafik IV und VIII (eigene Darstellung).   | 77  |
| Abb. 29) Zusammenfassung der Kundenbindungsfaktoren (vgl. Weis 2005, S.423).  | 81  |
| Abb. 30) Verkaufstrategien nach Blake&Mouton 1979 (eigene Darstellung).   | 83  |
| Abb. 31) Eisbergmodell (Donnert 2003, S.12).  | 90  |
| Abb. 32) Zusammenhang zwischen Verkaufspolitik und Produktpolitik (Weis 2005, S.19).  | 91  |
| Abb. 33) Aspekte und Items des Fragebogens für die Erhebung der „Erfolgskriterien“ in Anlehnung an HEYSE&ERPENBECK (2004) und an die im Vorfeld geführten Interviews (eigene Darstellung).                              | 98  |
| Abb. 34) Der dreidimensionale SYMLOG-Raum (Bales & Cohen 1982/1979, S.277).   | 99  |
| Abb. 35) Zusammenfassung der SYMLOG-Dimensionen (eigene Darstellung).   | 99  |
| Abb. 36) Gewichtung der Items (eigene Darstellung).   | 100 |
| Abb. 37) Umrechnung der Abstufung (eigene Darstellung).   | 100 |
| Abb. 38) Die Dimensionen des BIP (Hossiep&Paschen 2003, S.20).  | 101 |
| Abb. 39) Eisberg-Modell sichtbarer und verborgener Personenmerkmale (Scherm&Sarges 2002, S.21).   | 105 |
| Abb. 40) Aufstellung der Messfehler (eigene Darstellung).   | 108 |
| Abb. 41) Das Johari-Fenster (Crisand 2002, S.24).   | 109 |
| Abb. 42) Eckdaten der Erhebung (eigene Darstellung).  | 113 |
| Abb. 43) Überblick der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Grün“ (eigene Darstellung).  | 114 |
| Abb. 44) Beratergruppe Grün „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).  | 116 |
| Abb. 45) Beratergruppe Grün „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).  | 118 |
| Abb. 46) Beratergruppe Grün „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).  | 120 |
| Abb. 47) Beratergruppe Grün „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).  | 121 |
| Abb. 48) Überblick der ermittelten Werte der vier Dimensionen aller „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Grün“ (eigene Darstellung).  | 122 |
| Abb. 49) Übersicht der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Rot“ (eigene Darstellung).   | 124 |
| Abb. 50) Beratergruppe Rot „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).   | 125 |
| Abb. 51) Beratergruppe Rot „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).   | 127 |
| Abb. 52) Beratergruppe Rot „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).   | 128 |
| Abb. 53) Beratergruppe Rot „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).   | 130 |



|   |     |
|---|-----|
| Abb. 54) Übersicht der ermittelten Werte der vier Dimensionen aller „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Rot“ (eigene Darstellung). _____                                 | 132 |
| Abb. 55) Überblick der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Blau“ (eigene Darstellung). _____  | 136 |
| Abb. 56) Beratergruppe Blau „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung). _  | 138 |
| Abb. 57) Beratergruppe Blau „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung). _  | 140 |
| Abb. 58) Beratergruppe Blau „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung). _  | 142 |
| Abb. 59) Beratergruppe Blau „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung). _  | 143 |
| Abb. 60) Überblick der ermittelten Mittelwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Blau“ (eigene Darstellung). _____  | 144 |
| Abb. 61) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____   | 149 |
| Abb. 62) „Erfolgsgruppe 1 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung). _____  | 150 |
| Abb. 63) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens“ der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 152 |
| Abb. 64) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 155 |
| Abb. 65) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 2 NEU“ (eigene Darstellung). _____   | 157 |
| Abb. 66) „Erfolgsgruppe 2 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung). _____  | 158 |
| Abb. 67) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens“ der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 160 |
| Abb. 68) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 162 |
| Abb. 69) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____   | 163 |
| Abb. 70) „Erfolgsgruppe 3 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung). _____  | 164 |
| Abb. 71) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens“ der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 166 |
| Abb. 72) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 168 |
| Abb. 73) Gegenüberstellung der ermittelten Normmittelwerte der berufsbezogenen<br>Persönlichkeitsbeschreibung der drei „Erfolgsgruppen NEU“ (eigene Darstellung). _____ | 170 |
| Abb. 74) Gegenüberstellung der erhobenen Daten der „Internen Abläufe“ (eigene Darstellung). _____   | 173 |
| Abb. 75) Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene<br>Darstellung). _____  | 175 |
| Abb. 76) Zusammenhänge des Arbeitsverhaltens mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“<br>(eigene Darstellung). _____  | 176 |
| Abb. 77) Zusammenhänge des BIB mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“<br>(eigene Darstellung). _____   | 176 |
| Abb. 78) Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene<br>Darstellung). _____   | 177 |
| Abb. 79) Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene<br>Darstellung). _____  | 179 |
| Abb. 80) Zusammenhänge des BIB mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“<br>(eigene Darstellung). _____   | 180 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 81) Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 180 |
| Abb. 82) Gegenüberstellung Auswertung I und II bei Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (eigene Darstellung). _____  | 186 |
| Abb. 83) Erhobene sozial-kommunikative und personale „Erfolgskompetenzen“ und ihre Interkorrelationen bei den „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____ | 187 |
| Abb. 84) Einfluss der „internen Angelegenheiten“ auf die „Erfolgswahrscheinlichkeit“ der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____                      | 189 |
| Abb. 85) Einfluss der Wissensvermittlung auf die „Erfolgswahrscheinlichkeit“ der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____                              | 190 |
| Abb. 86) Charakteristische Persönlichkeitsmerkmale der „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____   | 193 |
| Abb. 87) Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Vorannahmen der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung). _____   | 195 |
| Abb. 88) Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Vorannahmen der „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung). _____  | 195 |

Erfolgreich bin ich als Versicherungsberater, wenn....

*„...wenn ich 1x pro Jahr den Kontakt halte. Der Kunde muss das Gefühl haben, dass ich ihn auf den aktuellen Stand halte und nicht nur anlassbezogen zu dem Kunden gehen, weil die Führungskraft sagt, dass ich jetzt noch Unfallversicherungen verkaufen muss. Der Kunde soll das Gefühl haben, dass er von mir rund um betreut wird und dass er bei mir gut aufgehoben ist. Das setzt auch voraus, dass ich regelmäßig mit dem Kunden in Kontakt stehe. Ich muss die Kunden so weit bringen, dass sie von mir überzeugt sind“ (B11/21).*

*„...wenn ich für meine Kunden da bin, nicht als Verkäufer, sondern hauptsächlich als Betreuer. Ausschließlich Verkäufer zu sein, ist nicht zielführend. Da kann ich nicht erfolgreich sein“ (B7/22).*

## 1 Einleitung

In den 1980iger Jahren wurden vorwiegend Frauen „soziale Kompetenzen“ zugeschrieben, *„...die außerhalb von formalisierter Bildung und Bildungsinstitution erlernt wurden und damit zum Fundament ihrer Nichtbezahlung und ihres Ausschlusses aus leitenden Tätigkeiten dienten“* (Kupfer, Ranftl 2006, S.67). Heute gewinnen sozial-kommunikative Fähigkeiten überall an Bedeutung, und es scheint, dass es kaum noch Berufe gibt, wo diese Schlüsselqualifikation nicht gefordert wird (vgl.Crisand 2002, S.11; Werner 2003); Fach- und Methodenkompetenz werden dabei stets vorausgesetzt (vgl.Huck-Schade 2003, S.16).

Ein Stellenangebot für Außendienstmitarbeiter in der Versicherungsbranche wandte sich an kommunikative, kundenorientierte und kontaktfreudige Persönlichkeiten mit solidem Auftreten. Hierbei handelt es sich vorwiegend um sozial-kommunikative Fähigkeiten, aber zeichnen diese Kompetenzen wirklich einen „erfolgreichen“ Versicherungsberater<sup>1</sup> aus?

### 1.1 Problemstellung

Die Wichtigkeit der „Sozialen Kompetenz“ für den beruflichen Erfolg zeigt sich in den Titeln der Abhandlungen: LANGMAACK (2004): „Soziale Kompetenz. Verhalten steuert den Erfolg“, WERNER (2003): „Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg“, CRISAND (2002): „Soziale Kompetenz als

---

<sup>1</sup> Da der Beruf des Versicherungsberaters hauptsächlich von Männern ausgeführt wird, sowie aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die doppelte Verwendung von Personenangaben in weiblicher und männlicher Form verzichtet. Die im Text gewählte Form gilt bei allen personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter. Folglich sind beispielsweise mit solchen Begriffen wie „Kunden“ oder „Versicherungsberater“ ebenso weibliche wie männliche Personen gemeint. Bezieht sich die Bezeichnung jedoch auf Handelnde ausschließlich eines Geschlechts, so ist dies aus dem Zusammenhang oder durch eine besondere Kenntlichmachung (z.B. „Versicherungsberaterin“, „ein Kunde“) ersichtlich.

persönlicher Erfolgsfaktor“ oder KASTNER (2001): „Erfolgreich mit sozialer Kompetenz“.

Eine Literaturrecherche<sup>2</sup> über den online Buchmarkt Amazon ergab bei der Suche über „Soziale Kompetenz“ 315 Treffer, wobei es sich bei diesen Veröffentlichungen hauptsächlich um Ratgeberliteraturen handelte, die Grundfertigkeiten in der Gesprächs-, Verhandlungsführung und in der Fragetechnik vermitteln (u.a.: Schulz von Thun (2004): „Klarkommen mit sich selbst und anderen. Kommunikation und soziale Kompetenz“) und das Selbstbewusstsein und die Selbstsicherheit im Umgang mit anderen Menschen festigen sollen. Der Ratsuchende soll außerdem lernen, sich seiner Emotionen und Kognitionen mehr bewusst zu werden, um dem Gesprächspartner Empathie und Einfühlungsvermögen vermitteln zu können (u.a. Donnert (2003): „Soziale Kompetenz. Der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima“; „Handbücher Soft skills“ (2004) herausgegeben vom Deutschen Manager Verband e.V.). Ebenso finden sich Anleitungen dafür, wie das Konfliktmanagement verbessert werden kann. Das angestrebte Ergebnis ist, den jeweiligen Leser dabei zu unterstützen, sich „...perfekt sozial kompetent zu verhalten“ (Hinsch&Wittmann 2003, S.196).

Auf der wissenschaftlichen Seite haben sich explizit mit den „weichen Fähigkeiten“ und „harten Fakten“ (Huck-Schade (2003): „Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten – harte Fakten“) KANNING (2005): „Soziale Kompetenz“ oder die Zeitschriftenbeiträge KANNING (2002): „Soziale Kompetenz – Definitionen, Strukturen und Prozesse“, KANNING&BERGMANN (2006): „Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Kundenzufriedenheit: Zwei Studien“ und WALTER&KANNING (2003): „Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit“ auseinandergesetzt. Weiters ist die Abhandlung von SEYFRIED (1995): „'Stolperstein' Sozialkompetenz“ mit dem Beitrag von SCHULER&BARTHELME (1995): „Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung“ hervorzuheben. HENNING-THURAU&THURAU (1999) wiesen in ihrem Zeitschriftenbeitrag auf die „Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistung-)Marketing“ hin; STEFFENS&MEHL

---

<sup>2</sup> Die Recherche wurde am 14.06.07 durchgeführt.

(2003) und SCZESNY (2003) verwiesen in ihren Zeitschriftenbeiträgen auf (stereo-) typisch männliche und weibliche Kompetenzzuschreibungen (vgl. dazu auch Kuper&Ranftl 2006).

KAUFFELD/ FRIELING/ GROTE (Zeitschriftenbeitrag 2002) untersuchten, welche von den sozialen, personalen, methodischen oder fachlichen Kompetenzen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen zählen, die auch häufig unter dem Begriff der „Schlüsselqualifikation“ subsumiert werden (Mertens 1974; Lang 2000). Jedoch wussten FAIX/ LAIER bereits 1991, dass die soziale Kompetenz der „*Schlüssel zum Erfolg*“ (ebd.S.37) und das „*künftige Lebenselixier der Wirtschaft*“ (ebd.S.41) sei. Die Entstehung sozial kompetenter Verhaltensweisen wird bei HINSCH&RÜDIGER (2002) mit dem Prozessmodell beschrieben, das zurückgeht auf das „*motor skill modell*“ von ARGYLE (1967, zit.n. Argyle 1969, S.181 (vgl.dazu KANNING 2005, 2002).

Verwandte Konzepte zur „Sozialen Kompetenz“ sind einerseits die „soziale Intelligenz“, hier ist besonders die Arbeit von THORNDIKE (1920) zu erwähnen, die „emotionale Intelligenz“, die ihre Ursprünge in dem Konzept von SALOVEY&MAYER (1990) findet und heute in den Abhandlungen von GOLEMANN (2007) „Emotionale Intelligenz“ weitergeführt wird (vgl.dazu auch Kang, Day, Meara 2006), und das Konstrukt der „sozialen Fertigkeiten“.

Als allgemeine Abhandlungen über „Kompetenzen“ können die „3K-Bände“ von GROTE/ KAUFFELD/ FRIELING (Hrsg.) (2006): „Kompetenzmanagement“, HEYSE&ERPENBECK (2004): „Kompetenztraining“ und das „Handbuch Kompetenzmessung“ von ERPENBECK/ v.ROSENSTIEL (Hrsg.) (2003) angeführt werden. Auch die Edition QUEM hat sich in ihren Studien zur beruflichen Weiterbildung mit den Arbeiten „Kompetenzmessung im Unternehmen“ (2005), „Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit“ (2000) und „Kompetenzbiografie-Kompetenzmilieu-Kompetenztransfer“ (1999) mit den beruflichen Kompetenzen auseinandergesetzt. Die Verbindung zwischen den Kompetenzbilanzen und dem Humankapital wurde in der Arbeit von HASEBROOK/ ZAWACKI-RICHTER/ ERPENBECK (2004): „Kompetenzkapital“ hergestellt und auch BÖHNISCH,

WEISSENGRUBER&STUMMER (Hrsg.) (2003) beschäftigten sich mit dem „Human Capital und Wissen – Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft“ (vgl.dazu auch Reinhardt (1998): „Das Management von Wissenskapital“).

Bereits 1997 haben HEYSE&ERPENBECK mit der Abhandlung „Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen“ die Veränderungen in der Arbeitswelt und der damit verbundenen Transformation der Qualifikations- in eine Kompetenzgesellschaft (vgl.dazu ERPENBECK/ v.ROSENSTIEL (2003, S.XI) aufgezeigt. Auch die Arbeiten von ARGYLE (1969 „Social Interaktion“ und 1981 „Social Skills and Work“) finden ihre Erwähnung im Zusammenhang mit Kompetenzen. Neben den bereits besprochenen Abhandlungen beschäftigen sich FREY/JÄGER&RENOLD (Hrsg.) (2005) ausführlich mit der Erfassung und Bewertung beruflicher Kompetenzen; BASTIAN&RUNDE (2002) mit den Instrumenten zur Messung sozialer Kompetenzen.

Bei der Durchsicht der deutschsprachigen Literatur über den „persönlichen Verkauf“ oder „Verkauf“ generell finden sich über 800 Veröffentlichungen, die sich vor allem mit dem Verkaufsgespräch oder der Verkaufspraxis allgemein beschäftigen. Vermittelt werden hier mannigfache Gesprächstechniken und Verhaltensstrategien, von Fachmännern für Fachmänner verfasst, mit welchen der „Verkäufer in Dir“<sup>3</sup> geweckt oder die „tierische“ Motivation angeregt werden soll, dass auch „Günter lernt (zu) verkaufen“<sup>4</sup> Es handelt sich hierbei um Ratgeber, die das Geheimnis des Verkaufserfolges enthüllen und gleichzeitig eine Anleitung geben, das Gelesene und Erlernte in den persönlichen Arbeitsalltag zu integrieren. Denn: „*Verkaufen ist keine Kunst, dabei zu verdienen schon.*“ (Deutsches Sprichwort, zit.n. Schröder 2001, S.11). Dem widerspricht die aktuelle Studie von BINCKEBANCK im Mai 2006, die die Bedeutsamkeit der Interaktion „face-to-face“ zwischen Verkäufer und Käufer aufzeigt, die mehr bedeutet als „nur“ verkaufen.

---

<sup>3</sup> Dale, C; Crom J.O.; Crom, M.: Der Verkäufer in Dir. Das Dale Carnegie Verkaufstraining. Juni 2005

<sup>4</sup> Frädlich, S.: Günter lernt verkaufen. Ein tierisches Motivationsbuch. April 2005

Generelle Begründungen und Belege für den „persönlichen Verkauf“ können explizit in den wissenschaftlich fundierten Werken „Verkaufsmanagement“ von WEIS (2005), „Psychologie des persönlichen Verkaufs“ von NERDINGER (2001), TEBBE (2000): „Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgespräches“ und bei KIRSCH (2001): „Verkauf als Dienstleistung“ erhoben werden. In anderen Abhandlungen, wie zum Beispiel BRUHN&STAUSS (Hrsg.) (2000): „Dienstleistungsmanagement“ oder HINTERHUBER/ MATZLER (Hrsg.) (2000): „Kundenorientierte Unternehmensführung“, finden ebenfalls die Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich Erwähnung.

Als aktuelle Studien gelten im deutschsprachigen Raum die Abhandlungen von TIFFERT (2006): „Entwicklung und Evaluierung eines Trainingsprogramms zur Schulung von Techniken des Emotionsmanagement“ und von HORMANN (2005): „Bedingungen und Folgen der Kundenorientierung im persönlichen Verkauf“.

Mit der „Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz“ im persönlichen Verkauf hat sich explizit GRAF (2002) in einer Vergleichsstudie beschäftigt. Ziel dieser Studie war die Erfassung sozialer Kompetenzen mittels Fragebögen, um Hinweise über die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Versicherungsberater hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen im Vergleich zu US-amerikanischen Arbeitnehmern zu erhalten.

NERDINGER (2001, S.1) vermutet in seiner Einleitung „Psychologie des persönlichen Verkaufs“, dass sich die *„...geringe Reputation des Themas als Erklärung (dafür) anbietet“*, warum sich im deutschsprachigen Raum kaum jemand mehr ernsthaft mit dem Thema des persönlichen Verkaufs auseinandersetzen möchte<sup>5</sup>.

Das schlechte Image des Verkaufs lässt sich *„...vor allem auf den Ruch unmoralischen Verhaltens von Verkäufern zurückführen...“* (Cialdini 1996b; 1999, zit.n.ebd.S.7). Zu

---

<sup>5</sup> Die Dienlichkeit von Versicherungen und folglich von Versicherungsberatern wurde vom Automobilkönig Henry Ford I (1863 – 1947) recht eindrücklich in einem Gespräch dargelegt. Er erklärte, wie es möglich war, eine so gewaltige Stadt wie New York aufzubauen, folgendermaßen: *„Das ist nur möglich durch die Versicherer. Sie sind die wahren Erbauer dieser Stadt. Ohne Versicherungen hätten wir keine Wolkenkratzer. Kein Arbeiter würde es wagen, in dieser Höhe zu arbeiten auf die Gefahr hin, tödlich zu verunglücken und die Familie im Elend zurückzulassen. Kein Geldgeber würde Gebäude finanzieren, die ein einziger Zigarettenstummel in Asche legen kann. Ohne Versicherungen würde niemand im Auto durch die Stadt fahren, da er jeden Augenblick Gefahr laufen muss, einen Fußgänger zu überfahren“* (Isberg/ Rosacker 2003, S.18).



dieser Sicht trägt auch die aktuelle Verkaufsliteratur bei. Denn obgleich dieses Stereotyp heute nicht mehr aktuell sei (vgl. Basisstudie Versicherung 2005), können gleichwohl bei den Ratgeberliteraturen Titel gelesen werden wie zum Beispiel: „Das Einzige, was stört, ist der Kunde“<sup>6</sup>, „Das neue Hardselling – verkaufen heißt verkaufen – So kommen Sie zum Abschluss“<sup>7</sup> oder „Die geheimen Spielregeln im Verkauf Wissen, wie der Kunde tickt“<sup>8</sup>, die diesem Image nicht entgegen wirken, sondern dazu beitragen, dass dem Verkäufer „...*schon aufgrund seiner Aufgabe unterstellt* [wird], *dass er allein sein Eigeninteresse verfolgt*“ (Nerdinger 2001, S.8).

BEENKEN (2002) weist auf den Unterschied zwischen dem Ruf der Versicherungsbranche allgemein und dem des persönlichen Versicherungsberaters hin. In Untersuchungen konnte aufgezeigt werden, dass Letztgenanntem zumeist ein gutes Image zuteil wird (vgl.ebd.S.8). Auch eine Studie des Fessel Institutes, beauftragt vom Verband der Versicherungsunternehmen Österreichs aus dem Jahre 2005, widerlegt das oben genannte Stereotyp. Obgleich die Wurzeln der verkäuferischen Verstellung oder der täuschenden Darbietung von Waren zurückgehen auf die griechische Mythologie<sup>9</sup>, könne der Person des Versicherungsberaters heute keine unmoralische Absicht mehr unterstellt werden. Ferner zeigt sich, dass das Motto der Verkaufsliteratur vom „*Kaufwiderstände brechen*“ bzw. den „*Kunden überreden*“ (Nerdinger 2001, S.13; vgl.Kramer 1993, S.40), wie es in den 50iger Jahren propagiert wurde, heute zu einer „*Rundum-Betreuung*“ (Interview A, Zeile 64) und zu einem „*Beraten, Begleiten und Betreuen*“ (Interview C, Zeile 62) der Kunden gewechselt hat. Im Vordergrund des Handelns des Beraters steht neben dem Abschluss eines Versicherungsvertrages die umfangreiche und individuelle Betreuung der Kunden, die über den Vertragsabschluss weit hinausreicht - mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbindung an das Unternehmen.

---

<sup>6</sup> von Geffroy, E.K. Mai 2005

<sup>7</sup> von Limbeck, M. September 2005

<sup>8</sup> von Eicher H., September 2006

<sup>9</sup> Denn bereits Hermes, dem Gott der Diebe und Kaufleute, wurde listiges, trügerisches und findiges Verhalten nachgesagt (vgl.Kramer 1993, S.126).

## 1.2 Ziel der Arbeit

Die Untersuchung richtet ihr Augenmerk vorwiegend auf das Humankapital eines Unternehmens, auf den „Erfolgsfaktor Mensch“, der, obgleich er ein „*kümmertliches Schattendasein*“ (v.Gisteren 2004, S.75) führt, wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg desselben beiträgt. Das Forschungsfeld ist daher auf den Arbeitsbereich des Versicherungsberaters eingegrenzt, wobei besonders auf seine diversen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Kundenkontakt geachtet wird. Es soll aufgezeigt werden, welchen Stellenwert die sozial-kommunikative Kompetenz neben den übrigen Basiskompetenzen (personale Kompetenz, Methoden- und Fachkompetenz, sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz) für den "Erfolg" von Versicherungsberatern hat; eine Kompetenz, die für die Beziehung zwischen Kunden und Berater bedeutsam ist und letztlich über Erfolg oder Misserfolg dieser Interaktion entscheidet (vgl.Nerdinger 2001, S.158).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Untersuchung zwei Hauptziele:

- 1) Angesichts der Definitionsvielfalt und der damit verbundenen unterschiedlichen Vorstellungen über das Konstrukt der „sozialen Kompetenz“ ist eine Eingrenzung erforderlich. Als erstes Ziel dieser Untersuchung gilt es, „soziale Kompetenz von Versicherungsberatern“ theoretisch und empirisch zu erheben, um durch die Verknüpfung der Erkenntnisse zu einer Konzeption des Begriffes zu gelangen.
- 2) Die sozial-kommunikative Kompetenz wird, wie schon erwähnt, als „*Wettbewerbsfaktor der Zukunft*“ (Faix/ Laier 1991, S.37) betrachtet. In welchem Zusammenhang diese Größe mit dem „Erfolg“ von Versicherungsberatern steht, soll als zweites Hauptziel dieser Arbeit empirisch geprüft werden.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Das Forschungsvorhaben wird in eine Vor- und eine Hauptstudie unterteilt:

In der Vorstudie werden die für die Beratertätigkeit relevanten Aspekte für eine „erfolgreiche“ Arbeitsweise anhand der qualitativen Forschungsmethode des teilstandardisierten Leitfadenterviews mit elf Kunden und elf Beratern unterschiedlichen Alters, Bildung und Organisationszugehörigkeit begrifflich erhoben.

Anhand der Interviewfragen sollen die Beweggründe aufgezeigt werden, weshalb Kunden eine Versicherung bei einem bestimmten Berater abschließen. Ebenso sollen die Berater Auskunft darüber geben, welche Aspekte ihrer Meinung nach einen Vertragsabschluss begünstigen und folglich den Berater „erfolgreich“ machen.

Die Ergebnisse werden den verschiedenen Kompetenzklassen nach HEYSE&ERPENBECK (2004) zugeordnet. Dadurch kann ein Überblick gegeben werden, welche Teilkompetenzen laut Kunden und Beratern für ein „erfolgreiches“ Kunden-Berater-Gespräch entscheidend sind, und welche Position die sozial-kommunikative Kompetenz in einem Ranking neben der personalen Kompetenz, der Fach- und Methodenkompetenz, sowie der Aktivitäts- und Handlungskompetenz einnimmt.

In der Hauptuntersuchung werden die Berater bezüglich der erhobenen Befunde mit der Forschungsmethode des 360° Feedbacks untersucht. Um eine Rundum-Sicht über die Fähigkeiten von den an der Untersuchung teilnehmenden Beratern zu erhalten, werden neben der Einholung der Selbsteinschätzung der jeweiligen Außendienstmitarbeiter auch ihre Vorgesetzten, zwei Arbeitskollegen und drei ihrer Kunden befragt. Neben den erhobenen „Erfolgskriterien“ werden der Adjektiv-Ratingbogen aus der Untersuchungsmethode SYMLOG und der Fragebogen für die berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (dieser Fragebogen jedoch nur bei der Selbstbeurteilung) zu einem Erhebungsinstrument zusammengefasst und den teilnehmenden Feedbackgebern zur Auswertung übergeben. Die Einstufung des „Erfolges“ der Berater durch den unmittelbaren Vorgesetzten schließt die Erhebungsphase ab.

Neben der Beantwortung der zentralen Fragestellung, welchen Stellenwert die „sozial-kommunikative“ Kompetenz für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern hat, soll aufgezeigt werden, ob bei den verschiedenen „Erfolgsgruppen“<sup>10</sup> ferner Unterschiede in der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung und im sozialen Interaktionsverhalten zu finden sind.

---

<sup>10</sup> Die „Leistung“ der an der Studie teilnehmenden Berater wurde von den unmittelbaren Vorgesetzten bewertet und in die „Erfolgsgruppen“ „1“ für „sehr erfolgreich“, „2“ für „erfolgreich“, „3“ für „mittelmäßig“, „4“ für „wenig erfolgreich“ und „5“ für „nicht erfolgreich“ eingeteilt (vgl. Kapitel 5.2 „Vorgehensweise“).

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Nach einer Vorstellung des Aufgabengebietes eines Beraters und seiner Leistungsvorgaben, die mittels persönlicher Fähigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen zu bewältigen versucht werden (Kapitel 2.1 und 2.2), werden die unterschiedlichen Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Leistungsbeurteilungen aufgezeigt (Kapitel 2.3). Das Konstrukt der „Sozialen Kompetenz“ wird anschließend in Kapitel 3 näher erläutert, wobei hier die Kompetenzen, die die Wettbewerbsfaktoren der Zukunft darstellen, aufgezählt werden, die Herkunft des Wortes „Soziale Kompetenz“ erläutert wird und unterschiedliche Betrachtungsweisen, verwandte Begriffe und Definitionen angeführt werden.

Im Kapitel 4 wird die Studie 1 vorgestellt. Hier werden Unterteilungen getroffen in „Methodologisches Vorgehen“ (Kapitel 4.1), „Auswertungen der Interviews“ (Kapitel 4.2), „Ergebnisse der Auswertung“ (Kapitel 4.3) und „Vorstellung des Erhebungsinstruments“ (Kapitel 4.4) mit dem Fragebogen für die erhobenen „Erfolgskriterien“, dem Erhebungsverfahren SYMLOG und dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Welche Feedbackgeber bei der Rundum-Sicht über das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der an der Studie teilnehmenden Berater beteiligt sind und mit welchen Messfehlern bei den einzelnen Gruppen zu rechnen ist, wird im Kapitel 4.4, die „360° Beurteilung“, angeführt.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt im Kapitel 5. Nach einer kurzen Einführung in die Eckdaten der Untersuchung und der Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten (Kapitel 5.1 und 5.2) werden die einzelnen Organisationen separat vorgestellt. Anhand der Zusammenfassung der erhobenen Daten aus den einzelnen Organisationen (Kapitel 5.6) werden die Schwierigkeiten bei der Erfolgsbeurteilung aufgezeigt, die eine neue Einteilung der Berater in „Erfolgsgruppe 1 NEU“, „Erfolgsgruppe 2 NEU“ und „Erfolgsgruppe 3 NEU“ notwendig machten. Mittels dieser „Erfolgsgruppen“ werden die Gemeinsamkeiten bei der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung herausgearbeitet und Rückschlüsse auf das soziale Interaktionsverhalten der beurteilten Versicherungsberater und das Arbeitsverhalten gezogen. Die Zusammenhänge der einzelnen Fragebögen werden anhand des Korrelationskoeffizienten belegt.

Den Abschluss der Erhebung bildet die Diskussion im Kapitel 6, bei welcher die gewonnenen Informationen explizit dargestellt werden, bevor im Kapitel 7 die verwendete Literatur zitiert wird.

Im Anhang finden sich, soweit sie nicht in die Arbeit integriert wurden, die Daten, die zum Erkenntnisgewinn geführt haben.

## **1.5 Vorannahmen**

Folgende Vorannahmen gilt es im Rahmen der Untersuchung zu überprüfen:

- Vorannahme 1)

Sozial-kommunikative Kompetenz ist für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern unerlässlich.

- Vorannahme 2)

Sozial-kommunikative Versicherungsberater sind „erfolgreicher“ als Berater, die diese Basiskompetenz nicht oder in geringerem Maße aufweisen.

- Vorannahme 3)

Für die Kundengewinnung und -bindung ist die sozial-kommunikative Kompetenz wichtiger als das Fachwissen - für das Unternehmen steht bei der Beurteilung des „Erfolgs“ jedoch die Fachkompetenz an erster Stelle.

- Vorannahme 4)

„Sehr erfolgreiche“ und „wenig erfolgreiche“ Versicherungsberater können an charakteristischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltenseigenschaften festgemacht werden.

- Vorannahme 5)

Ein Versicherungsberater gilt aus Unternehmenssicht dann als erfolgreich, wenn er die von der Organisation geforderten Ziele erreicht - einen erfolgreichen Versicherungsberater kann man nicht am Umsatz allein messen.

„...wenn das Geld passt und die Kunden zufrieden sind“  
(B6/23).

## 2 Der Versicherungsberater

Der Versicherungsberater wird in die Gruppe der „Verkäufer“<sup>11</sup> eingereiht, der in einem Verkaufsgespräch komplexe Dienstleistungen in Form von Versicherungen<sup>12</sup> darbietet - mit dem Ziel, einen Verkaufsabschluss zu bewirken (vgl.Nerdinger 2001, S.5).<sup>13</sup> Da der Verkauf mittels „Personen“ durchgeführt wird, wird diese Funktion auch „persönlicher Verkauf“ genannt, zur Unterscheidung zum „semipersönlichen Verkauf“ oder „unpersönlichen oder medialen Verkauf“ (vgl.Tebbe 2000, S.19-22).

Während Konsumgüter real und erkennbar sind, sind Dienstleistungen immateriell - „ein abstraktes materiell nicht greifbares Gut“ (Nerdinger 2003, S.179), eine „unsichtbare Ware“ (Isbert/ Rosacker 2003, S.79) - die gedanklich dargeboten werden muss. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Leistung im Schadensfall oft nicht demonstriert werden kann bzw. die eigentliche Leistung der Versicherung erst nach dem Verkauf (vgl.Kirsch 2001, S.8) anfängt. Da eine Kaufentscheidung für eine Dienstleistung dadurch mit größerer Unsicherheit behaftet ist, bedarf es auf der Seite des Versicherungsberaters eines erhöhten Aufwandes an Kreativität und Überzeugungskraft (vgl.Weis 1995, S.36; Kirsch 2001, S.13-37).

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des Beratungsgesprächs ist einerseits die Informationsübermittlung und der -austausch<sup>14</sup> über das angebotene Produkt und

---

<sup>11</sup> Für weitere Formen und Arten des Verkaufs siehe Weis 2005, S.37.

<sup>12</sup> Mit einer Versicherung „...werden die finanziellen Folgen eines Risikos vom Versicherungsnehmer (Kunden) auf den Versicherer übertragen“ (Swietly 2003, S.37), wodurch einerseits eine äußere Sicherheit („gegen unwillkommene Ereignisse, die seine körperliche oder wirtschaftliche Existenz bedrohen“) und eine innere Sicherheit (in den „Bedürfnissen nach Ordnung, Orientierung und seelischem Gleichgewicht“ ebd.S.39) gewährleistet wird.

<sup>13</sup> Hierbei handelt es sich um einen zentralen Definitionsansatz für den Begriff des persönlichen Verkaufs (Für weitere Definitionen siehe Tebbe 2000, S.21.).

<sup>14</sup> Entspricht der Definition von „Kommunikation“ (vgl.Graumann 1972, S.1117ff; Watzlawick/ Beavin, Jackson 2003, S.30).

andererseits die „wechselseitige Einwirkung zwischen verschiedenen Personen“<sup>15</sup> (Berater und Kunden) aufeinander, wobei „...*der Einwirkung nicht notwendig eine Absicht, ein Plan oder auch nur das Wissen der Personen über die wechselseitige Einwirkung zu unterstellen ist*“ (Nerdinger 2001, S.158; vgl.Nerdinger 2003, S.179).

GRAUMANN (1972, S.1109) verwendet in diesem Zusammenhang die Begriffe „soziale Interaktion“ und „Kommunikation“ in seiner Definition synonym: Er meint: „*Wo immer zwei oder mehr Individuen sich zueinander verhalten, sei es im Gespräch, in Verhandlungen, im Spiel oder Streit, in Liebe oder Haß (sic!), sei es um einer Sache oder um ihrer selbst willen, sprechen wir von sozialen Interaktionen oder zwischenmenschlicher Kommunikation.*“<sup>16</sup>

ENGELS&TIMAEUS (1983, S.346) haben die „*wichtigste Art menschlichen Verhaltens*“ (Argyle 1972, S.18), die soziale Interaktion zwischen mindestens zwei Personen<sup>17</sup> und die zwischenmenschliche Kommunikation, unter den Begriff der „face-to-face-Interaktion“ zusammengefasst, der die wechselseitige Abhängigkeit und das Verhalten zwischen Anbieter- und Nachfrager bzw. zwischen zwei oder mehreren Personen beschreibt und erklärt<sup>18</sup>. Diese wechselseitige Abhängigkeit bei komplementären Interessen zeigt sich darin, dass „*der Kunde ... sein Ziel, etwas zu*

---

<sup>15</sup> Entspricht der Definition von „sozialer Interaktion“ (vgl.dazu Engels&Timaeus 1983, S.346).

<sup>16</sup> DELHEES (1994, S.12) spricht das Problem, „soziale Interaktion“ und „zwischenmenschliche Kommunikation“ voneinander abzugrenzen, in seiner Abhandlung „Soziale Kommunikation“ an. Eine Möglichkeit wäre, Interaktion als Oberbegriff und Kommunikation als einen Teil der Interaktion zu betrachten. „*Aus dieser Sicht wäre Interaktion derjenige Vorgang, bei dem Menschen sich durch ihr gegenseitiges Verhalten beeinflussen, und die Beeinflussung wäre eine Form der gegenseitigen Kommunikation*“ (ebd.). Dadurch würde „Interaktion“ als „*die beobachtbare Handlung*“ und „Kommunikation“ als das Medium, das „*die Inhalte und Bedeutungen der Handlung transportiert*“ definiert werden. Hingegen sehen WATZLAWICK/ BEAVIN/ JACKSON (2003) die Kommunikation (= Mitteilung) als „*das Medium der Beziehungen*“ zwischen Menschen an (vgl.ebd.S.239). Als Interaktion wird hingegen der „*wechselseitige() Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen*“ bezeichnet (ebd.S.50f).

<sup>17</sup> vgl.dazu auch Rothe 2006, S.10. Sie spricht bei der zwischenmenschlichen Kommunikation von einem sozialen Ereignis, jedoch müssen hierbei mindestens zwei reale Personen am Austausch beteiligt sein. Mit dieser Definition schließt sie die Selbstgespräche mit einem imaginären Gegenüber aus. Die Urform der zwischenmenschlichen Kommunikation ist die face-to-face-Kommunikation, die dadurch gekennzeichnet ist, „*...dass zwei Menschen zur gleichen Zeit am gleichen Ort miteinander kommunizieren*“ (vgl.ebd.S.13).

<sup>18</sup> Für die Begriffsabgrenzung „soziale Interaktion“ und „Kommunikation“ siehe auch Engels&Timaeus 1983, S.344ff; Nerdinger 2001, S.158-171; Rothe 2006, S.15.

kaufen, nicht erreichen (kann), ohne daß (sic!) der Verkäufer sein Ziel, etwas zu verkaufen, erreicht und umgekehrt“ (Tebbe 2000, S.26)<sup>19</sup>.

Der positive oder negative Ausgang des Beratungsgesprächs ist folglich ein Produkt vom Verhalten beider Interaktionspartner, denn „*The interaction of the two persons in turn, depends upon the economics, social, physical, and personality characteristics of each of them. To understand the process, however, it is necessary to look at both parties to the sale as a dyad, not individually*“ (Evans 1963, S.76; vgl.Bänsch 2006, S.3; Lang 2000, S.391; Argyle 1972, S.190).

|   |
|---|
| <b>Typ I: „Kontakter“</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• beantwortet Fragen</li> <li>• gibt kurze, standardisierte Informationen an verschiedenste Kunden</li> <li>• baut Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden auf</li> <li>• gibt Hilfestellung und Orientierung</li> <li>• gibt Kunden in begrenztem Rahmen Instruktionen</li> </ul>  |
| <b>Typ II: „Helfer“</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• hört aufmerksam zu</li> <li>• beantwortet Fragen</li> <li>• beeinflusst Kunden</li> <li>• gibt minder komplexe Informationen</li> <li>• baut dauerhafte, aber nicht allzu enge Geschäftsbeziehungen mit Kunden auf</li> </ul>  |
| <b>Typ III: „Partner“</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt Fragen</li> <li>• drückt Gefühle aus</li> <li>• erklärt komplexe Sachverhalte und gibt Informationen</li> <li>• beeinflusst einzelne Kunden und Kundengruppen sowie unternehmenseigenes Personal</li> <li>• interagiert schöpferisch mit Kunden, um Probleme zu lösen</li> <li>• etabliert durch wiederholte Interaktionen echte Geschäftsbeziehungen mit Kunden</li> </ul> |

Abb. 1) Typen von Kundenkontaktpersonal im Dienstleistungsmarketing (Tebbe 2000, S.24).

<sup>19</sup> Für unterschiedliche Modelle, die den „Verkaufserfolg“ eines Beraters unter Berücksichtigung der interaktionistischen Perspektive erklären, siehe Tebbe 2000, S.164-215.



Die Interaktion zwischen Berater und Kunden reicht von einem einmaligen Kontakt über eine dauerhafte, jedoch nicht allzu intensive, bis hin zu einer langfristigen, echten Geschäftsbeziehung. Demzufolge lassen sich in der face-to-face-Interaktion drei unterschiedliche Typen von Kontakt- und Verkaufspersonal im Dienstleistungsunternehmen feststellen, wobei der Versicherungsberater dem Typ III, dem „Partner“ (vgl. Abb. 1) zugeordnet werden kann.

## 2.1 Aufgabengebiete eines Beraters

Ein Aufgabengebiet eines Versicherungsberaters beim Verkauf von Dienstleistungen ist, „...*die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu antizipieren und besser, schneller oder anders als die Konkurrenten zu erfüllen*“ (Hinterhuber/ Friedrich/ Matzler/ Stahl 2000, S.5), um in Folge die Grundlage einer strategischen Unternehmensführung, eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung an das Unternehmen, zu gewährleisten. Als Kunden werden Personen bezeichnet, „...*die Leistungen einer Organisation oder eines einzelnen Dienstleisters empfangen und diese entgelten*“ (Horsmann 2005, S.15). Diese Aufgabe scheint nicht einfach, denn:

- „*Kunden sind nie zufrieden...*“<sup>20</sup>, da sie bei Zufriedenstellung alle bisherigen erhaltenen Leistungen vergessen und stets einen höheren Grad an Zufriedenheit anstreben. Würden sie einmal nicht zufrieden gestellt werden, seien
- „*Kunden [...] ohne Mitleid*“ und würden zu einem anderen Unternehmen bzw. Betreuer wechseln.
- „*Kunden stellen höchste Ansprüche*“ indem sie ihre Anforderungen an das Unternehmen bzw. den Betreuer laufend erhöhen und Spitzenleistungen zu niedrigen Preisen bei bestem Service verlangen.
- Im Kundtun ihrer Wünsche seien „*Kunden [...] zurückhaltend*“. Es sei die Aufgabe des Beraters, die Bedürfnisse des Kunden zu entdecken und zu interpretieren. Würden die Wünsche der Kunden nicht richtig gedeutet,

---

<sup>20</sup> Die Prämissen stammen aus Hinterhuber/ Friedrich/ Matzler/ Stahl 2000, S7f. Die Erklärungen wurden für den persönlichen Verkauf adaptiert.

würden diese Kunden dies nicht mitteilen, sondern zur Konkurrenz „verschwinden“. Da

- „Kunden [...] *rachsüchtig*“ seien, würden sie ihre negativen Erfahrungen, die sie mit einem Unternehmen oder Berater gemacht haben, daraufhin anderen potentiellen Kunden mitteilen.
- „Kunden sind *egozentrisch*“, da sie nur sich selber sehen und für ihre Probleme und Wünsche speziell auf sie abgestimmte Lösungsmöglichkeiten verlangen.
- „Der Kunde ist Herr über Leben und Tod der Unternehmung.“ Er sei wie ein „Ungeheuer“, das von allen Unternehmensmitgliedern verstanden und geliebt werden wolle, und in dessen Lage man sich versetzen müsste, damit ein Unternehmen überleben und seinen Wert steigern könnte.
- Kunden bedienen sich des „*Moral-hazard-Verhalten(s)*“ oder übersetzt: der „*gezielte(n) Ausbeutung der Versicherung*“ (Swietly 2003, S.41), wenn ihren Wünschen nicht entsprochen wird, Schadenszahlungen nicht erfolgen, die Höhe des Auszahlungsbetrages nicht den Erwartungen entspricht oder das Gefühl der vermeintlichen Ausbeutung durch Versicherungsbeiträge vorliegt. Die Ausbeutung kann sich entweder in Form von Versicherungsbetrug zeigen, indem Leistungen gefordert werden, die einem nicht zustehen, oder auch durch ein Verhalten, das die Risikohäufigkeit steigert.

Um diesem „Ungeheuer“ „Verständnis“ und „Liebe“ entgegenbringen zu können, müssen Berater in manchen Situationen „Gefühlsarbeit“ leisten mit dem Ziel, „...erlebte Diskrepanzen zwischen sozial erwünschten Emotionen und eigenen Befindlichkeiten in Einklang zu bringen“ (Rosenstiel 2001, S.31; vgl.Nerdinger 2001, S.91<sup>21</sup>). Dieser emotionale Aufwand im Kundenkontakt gründet auf der „...strukturelle(n) Verteilung von Macht und Status zwischen Kunde und Verkäufer...“ (Nerdinger 2001, S.90), der dafür sorgt, dass sozial negativ bewertete Gefühle auf unhöfliches Verhalten unterdrückt und kontrolliert werden.

---

<sup>21</sup> Die Studie von Tiffert (2006) beschreibt sehr ausführlich die Entstehung von Emotionen und deren Management als Verkaufstechnik.

Die Auflistung der Prämissen von HINTERHUBER/ FRIEDRICH/ MATZLER/ STAHL (2000, S7f) weisen Übereinstimmungen mit dem 9,1 orientierten oder „dem abwartenden Kunden“ (vgl. die Kundentypologie von Blake&Mouton 1979, S.20-24; Blake&Mouton 1980, S.5-9) auf, der kein Interesse am Verkäufer, jedoch großes Interesse am Kauf bekundet (siehe nachstehende Grafik).

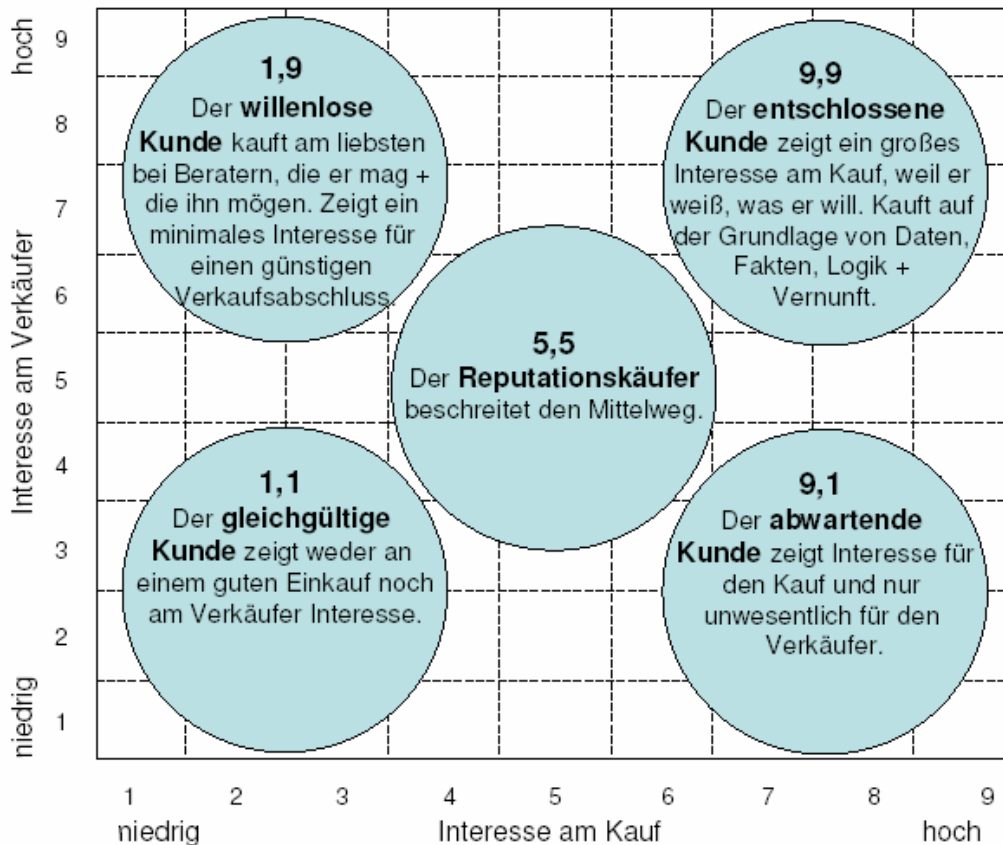


Abb. 2) Kundenstrategien nach Blake&Mouton 1979 (eigene Darstellung).

Der „ideale“ Kunde nach BLAKE&MOUTON ist der 9,9 orientierte oder „entschlossene Kunde“, der mit einer Vorstellung über seinen Bedarf in ein Beratungsgespräch geht und aufgrund von Daten, Fakten, Logik und Vernunft seinem Budget entsprechend ein Produkt kauft<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Für eine genauere Beschreibung der übrigen Kaufstrategien vgl. Blake&Mouton 1979, 1980.

Die Kundenorientierung ist jedoch nur ein Teil des Aufgabengebietes eines Versicherungsverkäufers. Zusätzlich müssen noch weitere Kunden geworben, der Bestand gesichert (vgl. Interview A), Imagepflege für das Unternehmen betrieben, Informationen für das Unternehmen beschafft und fachlich- und methodisches Wissen sich angeeignet werden. Zusätzliche Kenntnisse über die individuelle Dynamik von Verkaufssituationen und den Umgang mit Stress-Situationen und Enttäuschungen, sowie „...hohe Ausdauer, Selbstdisziplin und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren...“ wirken unterstützend, die angeführten Verkaufstätigkeiten erfüllen zu können (vgl. Nerdinger 2001, S.62; Weis 2005, S.201; Nerdinger 2004, S.11f; Tebbe 2000, S.55).

Es zeigt sich, dass der „Verkäufer“ die Rolle eines Advokaten einnimmt, der einerseits die Belange der Kunden gegenüber dem Unternehmen und andererseits das Unternehmen gegenüber dem Kunden vertritt. Ein schwieriges Unterfangen, die Intra-, Inter- oder Personen-Rollenkonflikte bewirken können.<sup>23</sup>

Das berufliche Handeln von Verkäufern lässt sich in zwei Gruppen einteilen: in „hartes“ versus „smartes“ Arbeiten: „*Hartes Arbeiten*“ bezieht sich auf die Anstrengung, die ein Verkäufer in seine Arbeit investiert“ (Nerdinger 2004, S.16f) und kann als reine Funktion der Motivation verstanden werden. Nachteil dieser Vorgehensweise ist das Vernachlässigen der Kundenbedürfnisse zugunsten der wirtschaftlichen Interessen der Organisation. Manipulation und Täuschung ist neben aggressiven Verkaufstechniken eine Möglichkeit, Kunden zu übervorteilen. Ziel der Manipulation besteht darin, „...den Aufforderungscharakter des Angebots bzw. des Bedarfs zu verstärken, den Nachfrager am Abwägen der Nachteile zu hindern“ (Scherhorn 1983, S.95), um den Kunden zum Kauf eines Produktes zu bewegen, das nicht den eigenen Bedürfnissen entspricht, sondern vielmehr der Interessenslage des Anbieters.

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu die Diplomarbeit „Soziale Kompetenz im persönlichen Verkauf“ (Brandner 2006) die der Frage nachgeht, ob und wie Versicherungsberater die Bedürfnisse der Kunden in Einklang mit den an sie gestellten Umsatzvorgaben und ihren hierauf bezogenen Zielvorstellungen bringen.

Smarteres Arbeiten wird auch „adaptives Verkaufen“<sup>24</sup> bezeichnet. Diese Arbeitsweise verlangt vom Verkäufer „kontextuelle Intelligenz“ (ebd.), um sich während der Interaktion mit dem Kunden an dessen Verhalten, an die entsprechende Verkaufssituation und den veränderlichen Bedürfnissen anpassen zu können. Daher wird diese Form der Kommunikation auch als „effektivste Kommunikationsform“ (Tebbe 2000, S.234) im persönlichen Verkauf bezeichnet.

Im persönlichen Verkauf steht gewöhnlich die über Umsatzzahlen erfasste Leistung im Vordergrund.

## 2.2 Leistungsvorgaben an einen Berater<sup>25</sup>

Alle Außendienstmitarbeiter müssen eine über Umsatzzahlen festgesetzte „Leistung“ in den Sparten Lebens-, Sach-, Unfallversicherung und Krankenversicherung, sofern das letztgenannte Produkt bei der Versicherung angeboten wird, erbringen. „Durch das Konstrukt 'Leistung' soll erfasst werden, wie gut ein Verkäufer eine Aufgabe bewältigt und damit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt“ (Nerdinger 2001, S.66). Dazu werden den Mitarbeitern am Beginn des Jahres Verkaufsziele bekannt gegeben, die sich individuell nach der Produktivität des vergangenen Jahres richten, diese aber in Bezug auf Umsatz übersteigen mit dem Ziel, den gesamten Bestand in allen Versicherungssparten auszuweiten. Wie der Mitarbeiter vorgehen will, um dieses Ziel zu erreichen, wird laut Arbeitsvertrag jedem selbst überlassen.

Mitarbeiter, die die vorgegebenen Umsatzziele bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht erreicht haben, bekommen Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten. Diese Unterstützung kann folgendermaßen aussehen:

- Durchsicht sämtlicher Verträge in Hinblick darauf, ob noch andere Sparten bei den einzelnen Kunden abgedeckt werden können.

---

<sup>24</sup> Adaptives Verkaufen war bei EVANS (1963, S.76) negativ bewertet. Er bezeichnete den erfolgreichen Verkäufer als „Chamäleon“, der über seine Anpassungsfähigkeit Kontrolle über das Verkaufsgespräch und somit über den Kunden ausüben versucht. Heute zeigt das Konzept des adaptiven Verkaufens eine gewisse Verwandtschaft mit dem der Kundenorientierung auf (vgl. Tebbe 2000, S.234-236).

<sup>25</sup> Die Informationen stammen, falls nicht anders gekennzeichnet, aus Gesprächen mit Versicherungsberatern und aus den Dienstverträgen der Außendienstmitarbeiter eines Versicherungsunternehmens.

- Besuchsbegleitung, um einen Einblick in die Arbeitsweise des Beraters zu bekommen.
- Erfragen des Arbeitspensums, um die effektive Arbeitszeit zu ermitteln, denn laut Dienstvertrag müssen regelmäßig (täglich) Verkaufsgespräche geführt werden.
- Weitervermittlung potentieller Kunden.
- Gewährung von Rabatten.
- Erforschen der Grundeinstellung zur Arbeit und/ oder
- Aufschlüsselung jener Verträge, die, um die vorgegebenen Ziele der Organisation zu erreichen, noch abgeschlossen werden müssen.

### **2.2.1 Motivation**

Um die Mitarbeiter zu einer Leistung zu bewegen, bedienen sich die Unternehmen eines Motivationssystems. Der Begriff der Motivation, der auf den lateinischen Wortstamm „movere“ = „bewegen, antreiben“ zurückgeht, hat zweierlei Bedeutung. Als Erklärungs-begriff beschreibt er den Zustand eines Organismus zwischen einer situativen Anforderung und der beobachteten Verhaltensweise. Werden die psychischen Kräfte, die ein Verhalten antreiben, untersucht, bekommt der Begriff Beschreibungscharakter (vgl. Gebert/ v. Rosenstiel 2002, S.43).

In diesem Zusammenhang spricht man auch von selbstbestimmtem oder internal gesteuertem Verhalten, wenn die Ursachen für ein bestimmtes Verhalten nicht beobachtet, sondern nur erschlossen werden können, oder von einem fremdbestimmten oder external gesteuerten Verhalten. Bei Letzterem lassen sich die Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten direkt beobachten (vgl. Deutscher Manager-Verband E.V. 2004, S.15). Allgemein versteht man unter „Motivation“ *„...diejenigen Vorgänge und Faktoren, die uns veranlassen, uns so und nicht anders zu verhalten“* (Weis 2005, S.277).

Die Konzepte der Leistungs- und Arbeitsmotivation stützen sich vor allem auf die selbstbestimmten Willenshandlungen mit deren Hilfe ein durch einen Anreiz aktiviertes Motiv und in Folge ausgelöstes Bedürfnis zu stillen versucht wird.

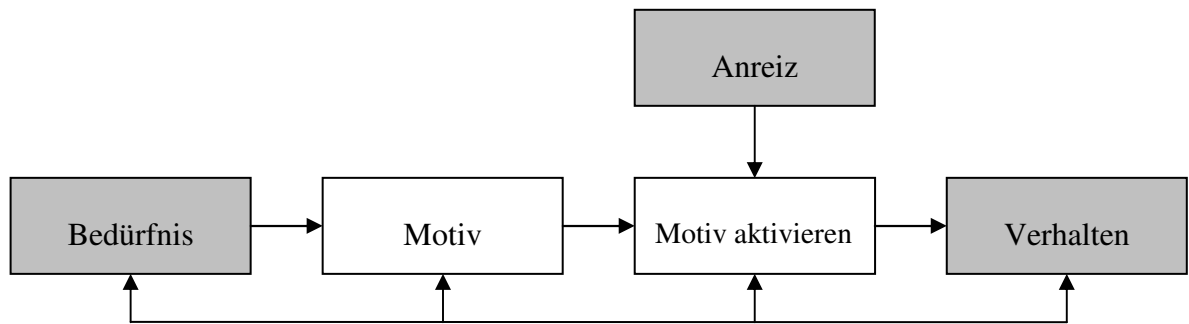


Abb. 3) Motivationsmodell (Weis 2005, S.278).

Die teilnehmenden Unternehmen machen sich dieses Motivationsmodell zu Nutzen und agieren den Mitarbeitern gegenüber in Form eines Anreiz-Beitrags-Mechanismus, auch Transaktionsmechanismus genannt. Den Mitarbeitern werden Anreize geboten „...*under which an organization can induce a person to participate in its activities.*“ (Vroom 1978, S.91) Es handelt sich hierbei um *eine* Möglichkeit der Motivationsförderung von Mitarbeitern, um die Ziele des Unternehmens, die nicht notwendigerweise mit den eigenen Zielen identisch sind, zu erreichen. (vgl. Freese 1998, S.156f; Simon 1947, S.23-26)

### 2.2.2 Ziele

Ziele sind in einer Organisation als Orientierungsmarke und als Kontrollinstrument funktional (vgl. Weinert 2004, S.214). Die geringe Überwachungsmöglichkeit der Außendienstmitarbeiter aufgrund der überwiegend selbstständigen Arbeitsweise ist Auslöser für eine Fixierung der Produktivität in quantitativ messbaren Umsatz-Soll-Vorgaben, um einerseits den Mitarbeiter beobachten, und andererseits seine Leistung im Vergleich zu anderen Mitarbeitern einschätzen zu können.

Des Weiteren lassen sich Ziele auch für die Steuerung und Motivation von Mitarbeitern einsetzen. Um die Absatzsteigerung der Mitarbeiter zu fördern, werden die Umsatzzahlen nicht nur explizit sondern auch herausfordernd festgesetzt, wodurch die Grundaussagen der Zielsetzungstheorie gegeben sind. Demzufolge postuliert die ursprüngliche Zielsetzungstheorie von 1968, dass zielgesteuertes Handeln von zwei Komponenten bestimmt wird:

- Von der Schwierigkeit des Zieles und
- der Exaktheit der Zielbestimmung.

Unter der „Schwierigkeit des Zieles“ versteht man jene Herausforderung, die dazu motiviert, durch Einsatz von Bemühungen bzw. Anstrengungen dieses Ziel zu erreichen. Damit schwierigere Ziele, die motivierender wirken als leicht zu erreichende, nicht zu Enttäuschung oder gar zu Leistungsminderung führen, müssen diese jedoch in einem realistischen Ausmaß liegen. (vgl.Nerdinger 2001, S.102; Weinert 2004, S.214f; Nerdinger 2004, S.12; Bouncken 2000, S.15) Die „Exaktheit der Zielbestimmung“ zeigt sich in präzise festgesetzten Umsatzzahlen, die zu einer besseren Leistung führen als allgemeine und vage formulierte Vorgaben (vgl.Nerdinger 2004, S.12).

### **2.2.2.1 Zielakzeptanz und Zielcommitment**

Weitere wesentliche Moderatoren der Zielsetzung sind die Zielakzeptanz und das Zielcommitment. Unter „Zielakzeptanz“ versteht man, wie sehr das Ziel als das eigene betrachtet wird. „Zielcommitment“ *„...bezeichnet die Stärke der Intention, ein Ziel zu erreichen; es kann auch als Gefühl der Verpflichtung zur Zielerreichung umschrieben werden“* (ebd.S.16).

Die Ziele eines jeden Mitarbeiters werden zu Jahresbeginn gemeinsam mit dem Vorgesetzten festgesetzt, wodurch die Mitarbeiter bei der Zielfestlegung aktiv eingebunden werden. Demzufolge weisen jene Mitarbeiter eine größere Erfolgserwartung auf, da sie die zu erreichenden Ziele als ihre eigenen betrachten. Zum anderen erhalten diese Ziele einen verbindlichen Charakter, wodurch gegeben ist, dass sie aktiv darauf hinwirken. Durch die Partizipation der Mitarbeiter an diesem Prozess wird nicht nur die Akzeptanz der Ziele gefördert, sondern auch die Motivation, diese Ziele zu erreichen, gesteigert (vgl.Freese 1998, S.165; Weinert 2004, S.216; Nerdinger 2001, S.104f). Würden Ziele über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg bestimmt werden, würde ersteren der Charakter eines Befehls anhaften, was eine Zielbindung eher verhindert (vgl.Nerdinger 2001, S.105).

Weiters bedarf es der Unterstützung durch die Organisation, worunter sämtliche Maßnahmen verstanden werden, die eine Organisation unternehmen kann, um eine



Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern zu fördern. Dazu gehören u.a. das „...*Bereitstellen von Ressourcen und Beseitigen von Hindernissen*...“ (Weinert 2004, S.217).

Damit schwierige und spezifisch angelegte Ziele auch zu einer Herausforderung führen, bedarf es ferner persönlicher Fähigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen:

### 2.2.2.2 Vertrauen

Vertrauen, eine „*Mischung aus Wissen und Nichtwissen*“ (Luhmann 1989, S.26), beschreibt ein „*Wagnis*“ (ebd.S.27), da das durch die Vergangenheit beeinflusste und in der Gegenwart gewonnene Vertrauen in die Zukunft gerichtet ist.

„Vertrauen“ als Schlüsselfunktion des Leistungsverhaltens wird auch als „Selbstwirksamkeit“ bezeichnet. Dieser Begriff umschreibt das „...*aufgabenspezifische Selbstvertrauen, das auf einer realistischen Einschätzung des eigenen Könnens beruht*“ (Nerdinger 2001, S.107).

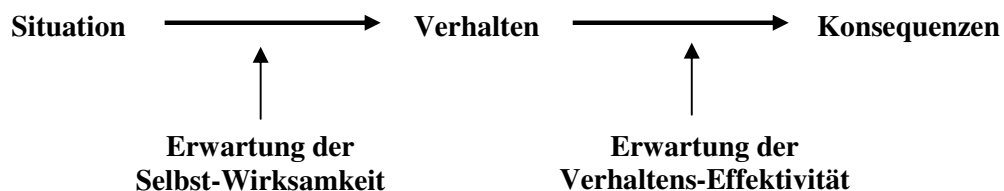


Abb. 4) Theorie der Selbstwirksamkeit (Reinecker 1990, zit.n.Kanning 1999, S.136).

Die Abbildung zeigt, dass in einer bestimmten Situation ein Verhalten gefordert ist, das wiederum Konsequenzen nach sich zieht. Die Entscheidung, welches Verhalten in dieser Situation als angemessen erscheint, wird von zwei Erwartungshaltungen bestimmt:

- Von der Erwartung, dass das Verhalten die gewünschten Folgen nach sich zieht und
- von der Erwartung, dass das notwendige Verhalten auch umgesetzt werden kann (vgl.Kanning 1999, S.135f).

Folglich begegnen Personen mit einem hohen Faktor an Selbstwirksamkeit einer schwierigen Situation mit mehr Ausdauer und reagieren mit weniger Stresssymptomen als Personen mit geringer Selbstwirksamkeit. Auch negatives Feedback könne von Personen mit hoher Selbstwirksamkeit besser verarbeitet werden (vgl. Nerdinger 2001, S.106; Asendorpf 2005, S.228; Weinert 2004, S.175). Der Unterschied in der „(subjektiven) Kompetenzerwartung“ (Asendorpf 2005, S.227) zeigt sich auch in Leistungssituationen, wobei hier zwischen Erfolgsmotivierten und Misserfolgsmotivierten unterschieden werden kann: Erstere führen Erfolge vor allem auf ihre Fähigkeiten (internal stabile Ursachen) zurück, während Misserfolgsmotivierte die Gründe für mangelnde Erfolge in den externalen Umständen (wie Aufgabenschwierigkeit oder Pech) bzw. in der mangelnden Anstrengung (internal variable Ursachen) vermuten. Als selbstwertdienlicherer Attributionsstil erweist sich der der Erfolgsmotivierten, da ein positives Selbstwertgefühl auch bei Misserfolgen aufrechterhalten werden kann (vgl.ebd.).

| Stabilität | internal       |                      | external              |
|------------|----------------|----------------------|-----------------------|
|            | kontrollierbar | nicht kontrollierbar |                       |
| stabil     | Fleiß          | Fähigkeit            | Aufgabenschwierigkeit |
| variabel   | Anstrengung    | Müdigkeit            | Zufall                |

Abb. 5) Beispiele für Attributionen von Erfolg und Misserfolg in Leistungssituationen (Asendorpf 2005, S.227).

Auch in der Zielsetzung zeigt sich ein Unterschied zwischen Personen mit ausgeprägter konfliktfreier Erfolgsmotivation und Misserfolgsmotivierten. Die realistisch eingestellten Erfolgsmotivierten setzen sich „...ausgeglichene bis leicht erhöhte Ziele...“ (Heckhausen 1963, S.102), die nicht ihrem Erfolgswunsch sondern vielmehr ihrer Erfolgserwartung entsprechen und mit internal stabilen Einflussfaktoren noch erreicht oder gerade nicht mehr erreicht werden. Misserfolgsmotivierte hingegen stecken sich extrem hohe Ziele, um sich vermeintlich mit gesteigertem Einsatz zu Leistung anzuspornen und werden nicht, wie der Begriff vermuten lässt, durch die

angestrebte Erreichung eines Misserfolges motiviert. Dabei wird der Grundvorgang des Motivationsgeschehens, der verdeckte Konflikt zwischen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“<sup>26</sup> habituell durch ausgesprochene Erfolgswünsche zu bewältigen versucht, wobei *„...die zielgerichteten Tendenzen des Erfolgsmotivs verstärkt und die damit konkurrierenden meidenden Tendenzen des Mißerfolgsmotivs (sic!) abgeschwächt...“* (Heckhausen 1963, S.109) werden. Es zeigt sich, dass die richtungsspezifische Motiviertheit bei den konfliktgeladenen Misserfolgsmotivierten repräsentativ höher liegt als bei den Erfolgsmotivierten, die den Konflikt erleben und sich sogleich niedrigere Ziele setzen (vgl.ebd.S.102-112).

Eine weitere Begleiterscheinung einer positiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten im persönlichen Verkauf zeigt sich in der *„positiven Einschätzung des Services durch die Kunden und deren Zufriedenheit“* (Schlesinger&Zornitsky 1991, zit.n. Nerdinger 2003, S.180), wodurch sich die Kunden *„...an das Unternehmen gebunden fühlen, es weiterempfehlen und durch wiederholten Kauf zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen“* (ebd.).

### **2.2.2.3 Internale Kontrollüberzeugung**

Das Konstrukt der internalen Kontrollüberzeugung, von ROTTER (1954) eingeführt, erfasst *„...generalisierte Erwartungen einer Person darüber, ob durch eigenes Verhalten Verstärker und wichtige Ereignisse im Leben beeinflusst werden können“* (Krampen 1985, S.265-271). Personen mit dieser Einstellung ergreifen gerne Initiative und zeichnen sich durch starke Machbarkeitsüberzeugung aus. *„Sie packen gerne selbst an, streben nach Selbständigkeit und lassen sich bei der Arbeit ungern von anderen bevormunden. Allerdings steckt dahinter Kompetenz und keine Besserwisserei. Sie sind es gewohnt, sich selbst Ziele zu setzen, die sie selbständig verfolgen“* (Klement 2006). Neben dieser Erwartung, Handlungen selbst unter Kontrolle zu haben (internale Kontrolle), können Handlungsfolgen auch der äußeren Umwelt zugeschrieben werden

---

<sup>26</sup> vgl. dazu die Theorie von Atkinson (1966, S.13) über die Leistungsmotivation: Achievement oriented behavior is the result of the conflict between appetites or approach tendencies (*“to maximize satisfaction of some kind”*) and aversions or avoidant tendencies (*“to avoid failure and/ or a capacity for experiencing shame and humiliation as a consequence of failure”*). Der Beginn einer Handlung wird somit von der Stärke des Motivs, der Erwartung, dass das bestimmte Motiv erreicht wird, und vom Wert dieses Motivs bestimmt.

(externale Kontrolle), die einer Person das Gefühl geben, sie sei Opfer einer Situation (vgl. Asendorpf 2005, S.227; siehe Kapitel 2.2.2.2).

#### **2.2.2.4 Volition**

Ein weiterer wichtiger Moderator bei der Zielerreichung ist der Wille oder die „Volition“, die innere Barrieren oder Widerstände beseitigt, wenn sich die Realisierung des Zieles als schwierig erweist (vgl. Gebert/ v.Rosenstiel 2002, S.66; Schmitt&Brunstein 2004, S.87). In dieser Situation werden Vorsätze gebildet oder das Ziel gegenüber einer anderen alternativen Bestrebung abgeschirmt (vgl. Schmitt&Brunstein 2004, S.86; Ulich 2005, S.181f; Gebert/ v.Rosenstiel 2002, S.66; v.Rosenstiel 2001, S.13f). Entschließt man sich zu einer Handlung, um das Ziel zu erreichen, befindet man sich in der willensgesteuerten Phase, der Volition.

Die Volition erfüllt in diesem Entwurf zwei zentrale Aufgaben:

- *„Sie stärkt jene Ziele, die nicht mit den aktuellen Bedürfnissen übereinstimmen und*
- *unterdrückt störende Impulse, die durch unwillkürlich angeregte Bedürfnisse hervorgerufen werden“* (Gebert/ v.Rosenstiel 2002, S.66).

### **2.3 Leistungsbeurteilung**

Definiert werden die erbrachten Leistungen eines Mitarbeiters als die „...*Ergebnisse von Handlungen, die nach einem Gütemaßstab...*“ (Asendorpf 2005, S.184) als gut oder schlecht bewertet werden, und diese Interpretation entscheidet darüber, ob man erfolgreich oder nicht erfolgreich war (Deutscher Manager-Verband E.V. 2004, S.24).

Die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern, gekoppelt mit Zielsetzung und Feedback, gehört zu den wichtigsten personalpsychologischen Maßnahmen im Berufsleben. Um den Beitrag einer Person oder Gruppe zu den Zielen der Organisation<sup>27</sup> einzuschätzen, wird „Leistung“ an verschiedenen Eigenschafts-, Ergebniskonstrukten oder

---

<sup>27</sup> Hierbei handelt es sich um die Definition von „Leistung“ bei Marcus&Schuler 2001, S.398; Schuler 2004, S.5.

Verhaltensweisen wie „Leistungsbereitschaft“, „Verlässlichkeit“ oder „Arbeitsqualität“ festgemacht (vgl.Schuler 2004, S.1-6).

NERDINER (2001, S.64) differenziert bei der „Leistung“ zwischen „Leistungsverhalten“, „Leistung“ und „Effektivität“. Während „Leistungsverhalten“ keine Bewertung beinhaltet, sondern lediglich die Aufgaben und Arbeiten umfasst, in die ein Mitarbeiter eingebunden ist, so erhebt „Leistung“ das Verhalten des jeweiligen Mitarbeiters, „...*das seinen Beitrag zur Effektivität der Organisation erhöht oder verringert*“ (ebd.S.64). Die Effektivität ist somit die Summe der Leistung, die in Produktivität oder Umsatzzahlen festgemacht wird, und die sowohl vom Verhalten des Beraters als auch von Faktoren beeinflusst wird, die nicht vom Berater kontrolliert werden können.

Tebbe (2000, S.167-173) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen quantitativen (objektiven) und qualitativen (subjektiven) Indikatoren des Verkaufserfolges. Zu den quantitativen Kriterien gehören die Ergebnisse der Verkaufstätigkeit in Form von Umsatz- bzw. Absatzzahlen, die auch als „Erfolgskriterien des persönlichen Verkaufs“ bezeichnet werden. Daneben zählen auch „...*die auf einen bestimmten Zeitraum bezogene Zahl der Kundenbesuche, Verkaufspräsentationen und Produktdemonstrationen*“ (ebd.S.168), die Anzahl der einzelnen Aufträge und deren durchschnittlicher Wert, sowie die Stornoquote, die Rückschlüsse auf „Hard-selling-Strategien“ zulässt, zu diesen „Erfolgskriterien“.

Qualitative Verkaufsanstrengungen, die sich in der Tätigkeit und dem Einsatz des Verkäufers zeigen, führen nicht zwangsläufig zu einem Verkaufsabschluss und sind somit indirekt verkaufsbezogen. Auch lassen sich die „...*qualitativen Elemente der Leistung eines Verkäufers, wie das Fachwissen, die Beziehung zum Kunden oder seine Verkaufsethik, nur mittels subjektiver Urteile erfassen*“ (ebd.S.171).

Die Schwierigkeit einer objektiven Leistungsmessung wurde von MARCUS&SCHULER (2001, S.399) sehr ausführlich aufgezeigt. Sie betrachten das Konstrukt „Leistung“ als ein hypothetisches, das als solches nicht erfasst werden kann.

Über das Messen so genannter Leistungskriterien sei jedoch eine mehr oder weniger unvollkommene Annäherung an das Konstrukt möglich.

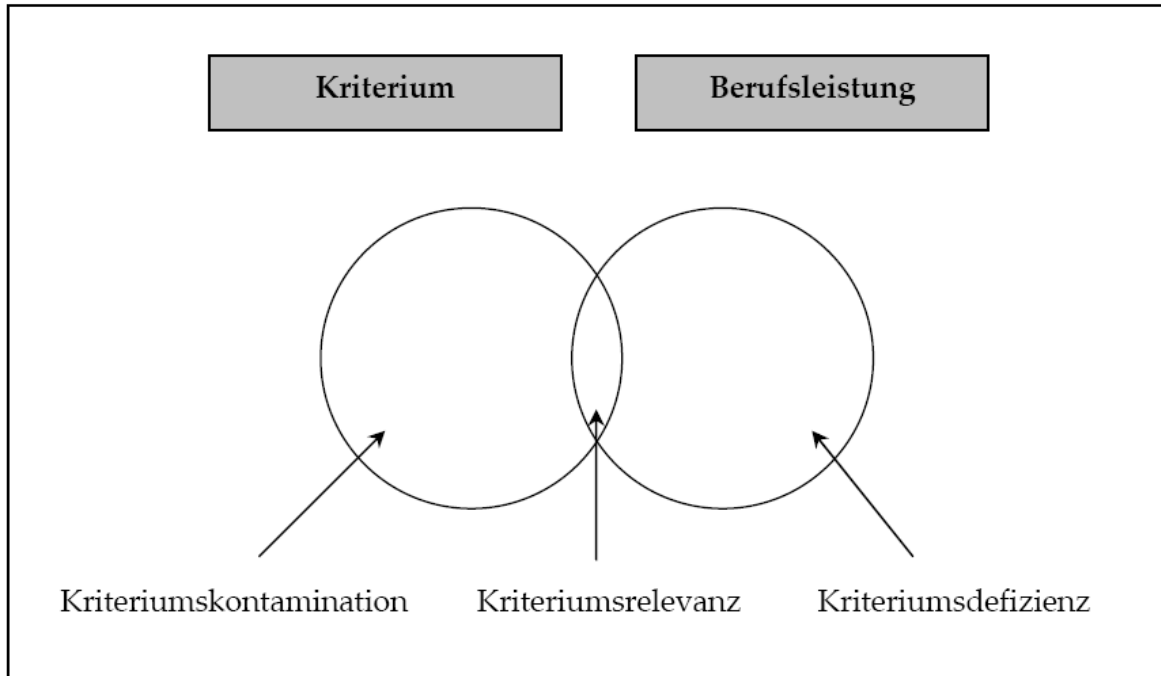


Abb. 6) Kriteriumsrelevanz, -defizienz und kontamination (Marcus&Schuler 2001, S.399).

Diese unvollkommene Annäherung resultiert daraus, dass die in Abbildung 6 dargestellte Kriteriumsrelevanz, die die Aspekte des Leistungskonstruktes darlegt, nur einen Teil derselben erhebt. Grund dafür ist, dass die tatsächliche Leistung eines Mitarbeiters nur unvollständig (Kriteriumsdefizienz) erfasst wird und Faktoren, die außerhalb des Einflussbereiches eines Mitarbeiters liegen (Kriteriumskontamination), ebenso in das Leistungsergebnis einfließen.

Im persönlichen Verkauf stellt die Kriteriumsrelevanz die Umsatzerlöse der Berater dar. Die tatsächliche Leistung derselben - wie Kundenbetreuung, Kundenbindung, Imagepflege, u.ä. - werden nicht durch die Umsatzerlöse erfasst und sind somit defizient. Kontaminiert wird das Leistungsergebnis durch die unterschiedlichen Möglichkeiten in den einzelnen Verkaufsbezirken, die allgemeine oder branchenspezifische Wirtschaftslage u.ä. – also Faktoren, die nicht vom Leistungsverhalten des Beraters beeinflussbar sind. Folglich ist die Leistung eines Beraters das Ergebnis vieler zusammenspielender Faktoren, wobei „Jede einzelne

*soziale Kompetenz ... ein(en) kleinen Stein im großen Mosaik des beruflichen Erfolgs“* (Kanning 2005, S.17) darstellt.

Eine weitere Möglichkeit, „Leistung“ zu beurteilen, wäre die auf der Beschreibungsebene, die in Form einer Kausalkette ihren Beginn im Potential eines Mitarbeiters findet, der über sein Verhalten ein Ergebnis liefert (vgl. Marcus&Schuler 2001, S.400). Dieser Form der Beurteilung bedient sich GOLEMAN (1998), der nachfolgende motivationalen Kompetenzen anführt, die hervorragende Leistungen hervorbringen sollen:

- *„Leistungsstreben: Das Bestreben, einen Maßstab vorzüglicher Leistungen zu erfüllen oder zu übertreffen.*
- *Engagement: Übernahme der Visionen und Ziele einer Organisation oder Gruppe.*
- *Initiative und Optimismus: Zwei Kompetenzen, die Menschen dazu bringen, Chancen zu ergreifen, und sie befähigen, Rückschläge und Schwierigkeiten zu überwinden“* (ebd.S.140).

Das Defizienz- und Kontaminationsproblem auf allen drei Beschreibungsdimensionen ist jedoch ein Nachteil dieser Form der Leistungsbeurteilung. Zudem wurde beobachtet, dass die Beschreibungsebenen „Potential“, „Verhalten“ und „Ergebnis“ bei der Beurteilung nicht unterschieden werden (vgl. Marcus&Schuler 2001, S.400). Dies zeigte sich auch bei den Definitionen der an der Studie teilnehmenden unmittelbaren Vorgesetzten, die „Leistung“ bzw. „Erfolg“ mit den Umsatzerlösen gleichsetzten. Zudem erwähnten zwei der drei Vorgesetzten folgende Eigenschaftskonstrukte und Verhaltensweisen, die neben den entsprechenden Verkaufszahlen eine positive „Erfolgsbeurteilung“ begünstigten:

- loyale Verhaltensweise der Firma gegenüber,
- optimales Ausschöpfen der „Möglichkeiten“ (diese setzen sich aus Fach- und Allgemeinwissen zusammen),
- Arbeitseifer,
- „seriöse“ Arbeitsweise und/ oder
- Fungieren als Imagenträger.

Die Kritik der Leistungsbeurteilung richtet sich einerseits darauf, dass, beschränkt auf den Gegenstand, „Leistung“ häufig auf sachlichem Charakter festgemacht wird und andererseits „Leistung“ als „...*quasi hoheitlicher Akt, ... von einem Vorgesetzten an einen Untergebenen*“ (Schuler 2004, S.3) in Form einer formellen Einschätzung des Mitarbeiters exekutiert wird (vgl.ebd.S.1ff).

Ergebnisse, die objektiv erfasst werden können, machen eine Beurteilung einfacher, zumal sie nicht von subjektiven Einschätzungen des Beurteilers abhängig sind (vgl.Marcus&Schuler 2001, S.400). Objektive Beurteilungsverfahren erheben jedoch nicht, inwieweit der Mitarbeiter tatsächlich für das Leistungsergebnis verantwortlich ist und ob zu einem anderen Zeitpunkt das Ergebnis in ähnlicher Weise ausfallen würde (vgl.Schuler 2004, S.8f). Vorwiegend die Betriebswirte beurteilen die kontaminierte und defiziente „Leistung“ über die vorher vereinbarten und erreichten Ziele.

Da „*Mitarbeiter ... auch Menschen (seien), nicht nur Leistungsträger*“ (Lang 2000, S.389), sollten sich Leistungsbeurteilungen daher nicht ausschließlich auf fachliche und leistungsorientierte Gesichtspunkte stützen, sondern es sollten auch die Eigenart und der Charakter des Mitarbeiters in die Beurteilung einfließen. Dazu sollte sich der Beurteiler fragen, inwieweit der Mitarbeiter seelisch und nervlich belastbar ist, ob er selbstständig oder unselbständig an die Arbeit herangeht, ob er gut mit Kritik umgehen kann, über ein gutes Selbstwertgefühl verfügt u.ä. (vgl.ebd.S.189f).

Marcus&Schuler (2001, S.400) stehen Verhaltensmaße zur Erfassung der individuellen Leistung, „...*die oftmals als einzig rechtfertigbare Kriterium angesehen werden*“ (vgl.dazu Nerdinger 2001, S.65), positiv gegenüber. Beanstandet wird jedoch, dass Beurteiler bei der Urteilsbildung nicht zwischen Verhalten und Eigenschaften unterscheiden, sondern aus einem einmal gebildeten Eigenschaftsurteil auf das Verhalten schließen. Obgleich die mangelnde Relevanz von Persönlichkeitseigenschaften für die Beurteilung des eigentlichen Leistungskonstrukts beanstandet wird, findet diese Methode dennoch Anwendung. Die mit einem erhöhten Arbeitsaufwand ausgearbeiteten und über verschiedene Berater generalisierbaren Verhaltensskalen messen allerdings nur einen sehr allgemeinen Ausschnitt von Fähigkeiten und Eigenschaften (vgl.ebd.S.400f).



Eine weitere Schwierigkeit, die „Leistung“ eines Beraters zu messen, stellt *„die Vertrautheit des Verkaufleiters mit seinen Verkäufern“* (Nerdinger 2001, S.65) dar. Die Studie von SUNDVIK&LINDEMAN (1998) zeigt auf, dass die Beurteilung der „Leistung“ eines Beraters davon abhängt, wie die Beziehung zwischen Verkaufsleiter und Berater von ersterem wahrgenommen wird: *„...we hypothesized that the tendency of subordinates' self-assessments to be more positive than supervisory assessments is stronger when the supervisors do not know the subordinate well, and weaker when they do“* (ebd.S.118).

Bei der Beurteilung der „Leistung“ von Mitarbeitern sollte somit der materielle Faktor „Wirtschaftlichkeit“, der für ein Unternehmen überlebensnotwendig ist, und der nichtmaterielle Faktor „Menschlichkeit“ berücksichtigt werden. Beide zusammen bilden die *„Corporate Identity, ... die Identität des Unternehmens ..., die durch das Verhalten der in ihm tätigen Personen und seinen Produkten und Aktivitäten entsteht.“* (Lang 2000, S.355)

*„Der wichtigste Grundgedanke ist also, dass nicht beliebige Eigenschaften oder Verhaltensweisen beurteilt werden, sondern nur solche, die erkennbar zum Erfolg oder Misserfolg beitragen.“* (Schuler 2004, S.6)

*„...wenn ich nur gute Kunden habe, wenn schnell unterschrieben wird, bei jedem Termin unterschrieben wird, Vollverträge unterschrieben werden, alles reibungslos auch in der Verwaltung abläuft, und nicht so viel Büroarbeiten anfallen. Dann ist man sicher erfolgreich.“ (B5/29).*

### **3 Soziale Kompetenz**

Jahrzehntlang investierten Unternehmer in die technische Ausstattung ihrer Betriebe, um ihre Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl.Faix/ Laier 1991, S.18; Faix/ Buchwald/ Wetzler 1991). Veränderungen in Gesellschaft und Technologie leiteten ein Umdenken in der Unternehmenspolitik ein, wodurch es heutzutage schwer sein dürfte, eine Organisation zu finden, bei der als wichtigste Ressource für den Erfolg eines Unternehmens nicht die *„Ressource Mensch“* (Moldaschl 2005, S.30) beschrieben wird. (vgl.Grote/ Kauffeld/ Frieling 2006, S.2; Schuler/ Barthelme 1995, S.78) *„Die 'Human Resources' sind der 'First Value' eines Unternehmens und damit der entscheidende Faktor, um sich in einer auf Wissen und Dienstleistung basierenden Wirtschaft durchzusetzen“* (Rohs 2002, S.2).

Auch bei den Anforderungen an die Mitarbeiter traten Veränderungen ein, denn *„Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird als Kompetenzkampf geführt.“* (Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2006, S.VII) Gefragt sind nicht mehr Qualifikationen im Sinne von *„mechanisch abgefordertes Prüfungshandeln“* (Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XI; vgl.Crisand 2002, S.19f; Erpenbeck/ Heyse 1999, S.25), die sachverhaltszentriert auf Leistungsresultate gerichtet sind (vgl.auch Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.341). Es werden vielmehr *„überraschende Lösungen“* und *„schöpferisches Neues“* (Erpenbeck/ Heyse 1999, S.25; Heyse 1997, S.48) erwartet, subjektbestimmte Dispositionsbestimmungen, die entsprechende Leistungen hervorbringen: Kompetenzen (vgl.Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2006, S.VIII; Grote/ Kauffeld/ Frieling 2006, S.8; Heyse 1997, S.48).

Das Interesse dieser Arbeit richtet sich nicht auf Leistungsresultate, sondern auf das, *„was ein Mensch wirklich kann und weiß“* (Weinberg 1996, S.3). Die Betrachtungsebene des Kompetenzbegriffes ist auf das Individuum gerichtet.

Allgemein charakterisieren „Kompetenzen“ „...*die Fähigkeit von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden*“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XIII); man spricht in diesem Zusammenhang auch von „*Selbstorganisationsdispositionen*“<sup>28</sup> (ebd.; Pawlowsky/ Menzel, Wilkens 2005, S.341; Erpenbeck 2004, S.54; Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XI; Heyse 1997, S.48).

Folgende Eigenschaften weisen Kompetenzen auf. Sie sind:

- knapp; Kompetenzen sind begrenzt verfügbar und nicht schnell aufbaubar; zudem ist die Nachfrage nach Kompetenzen groß.
- wertvoll; Kompetente Menschen legen die Grundlage für Unternehmenserfolg.
- dauerhaft; Kompetenzen werden durch kontinuierliches Abrufen, Benutzen und Ausbauen derselben beständig.
- begrenzt imitierbar; Kompetenzen werden situations- und unternehmensspezifisch geprägt, wodurch die spezifischen Kompetenzen nur schwer von einem anderen Unternehmen übernommen werden können.
- schlecht transferierbar; Kompetenzen zeichnen sich durch Situationsspezifität aus.
- beschränkt substituierbar; Kompetenzen erbringen Unternehmensleistung, die von keinem anderen „*Ressourcenbündel*“ (Grote/ Kauffeld/ Frieling 2006, S.9) erbracht werden kann. (vgl.ebd.)

Aufgrund der sehr kurzen „...*Halbwertszeit des Wissens über Produkte, Zusammenhänge oder Programme...*“ (Frey&Balzer 2005, S.31; vgl.Kanning 2005, S.14; Bergmann 2000, S.12) sollten den zukünftigen Mitarbeitern vorzugsweise soziale und methodische Kompetenzen vermittelt werden, „...*damit sie sich selbst neues*

---

<sup>28</sup> Aufgrund unterschiedlicher Definitionen von „Kompetenzen“ ist der Selbstorganisationsansatz eine „*verbindende theoretische Grundanschauung von Kompetenzen.*“ (Erpenbeck 2004, S.54) Ein Vorteil dieser Theorie ist die „*theoretisch konsistente Einordnung der verschiedenen Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen*“, weiters ermöglicht es in zieloffenen Entscheidungssituationen zu operieren, erklärt Handlungsergebnisse nicht als Bedingung von äußeren Umständen und lässt sich auf andere Strukturebenen übertragen (vgl.ebd.S.54f).

*fachliches Wissen effektiv und effizient aneignen und zugleich das Unternehmen direkt durch sozial kompetentes und kluges Verhalten seiner Mitarbeiter profitieren kann.“* (Frey, Jäger&Renold 2005, S.1; vgl.Heyse 1997, S.52)

Das Kennzeichen dieser kompetenten Menschen oder „Experten“<sup>29</sup> ist demnach „...*die Befähigung, Wissen für neue Aufgaben umzukonstruieren, passfähig zu machen oder neues Wissen zu generieren...*“ (Bergmann 2000, S.21). Das „Wissen“ einer Person zeigt sich:

- im expliziten, verschriftlichten und aufbereiteten Wissen, das durch individuelles Lernen angeeignet wird und
- im impliziten durch Erfahrung erworbene Wissen, das „... *sich im Können zeigt aber nicht vollständig oder nicht angemessen sprachlich rekonstruiert werden kann*“ (Neuweg 1999, S.2, zit.n.ebd. S.22) und als Voraussetzung für die Umsetzung expliziten Wissens gilt.

Somit gilt das explizite Wissen auf einem Gebiet als notwendiges Fundament für implizites Wissen oder Kompetenz; in Form einer Gleichung dargestellt ist Wissen = die internalisierte Information + die Fähigkeit, sie zu nutzen (vgl.Hofmann 2003, S.5f).

Die Grundthese in diesen modernen Unternehmen lautet: „*Wissen ist Vermögen*“ (Hofmann 2003, S.1). Repräsentiert werden jene Organisationen kaum noch durch den Buchwert, sondern vielmehr durch einen „*unsichtbaren Wert*“ (Reinhardt 1998, S.147), das „*intellektuelle Kapital*“ oder „*Wissenskapital*“ (Moldaschl 2005, S.30f; vgl.Grote, Kauffeld&Frieling 2006, S.2): „*Wissenskapital beinhaltet das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen. Wissenskapital beinhaltet somit alle Wertschöpfungskomponenten, die durch die Maschen klassischer Rechnungslegungs- und Buchführungsvorschriften fallen und somit – bislang – unsichtbar sind*“ (Reinhardt 1998, S.152<sup>30</sup>). Die nachfolgende Grafik soll die

<sup>29</sup> HACKER (1998, S.389) definiert „Experten“ „...*als Personen, die überdurchschnittliche Leistungen hervorbringen*“, indem sie „...*eine Aufgaben- bzw. Problemlösung auch bei neuartigen Aufgaben beherrschen.*“

<sup>30</sup> Hierbei handelt es sich um eine Arbeitsdefinition, da laut Meinung REINHARDT's (1998) keine auf theoretischen oder empirischen Arbeiten gegründete Definition vorliegt und bei der formalen Definition

Unterschiede bei der Unternehmensbewertung nach Buchwert und Wissenskapital aufzeigen.

| Nr. | Unternehmensbewertung nach Buchwert | Unternehmensbewertung nach Wissenskapital |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1   | Materielle Werte (tangibel)         | Immaterielle Werte (intangibel)           |
| 2   | Bewertungen zu Stichtagen           | Bewertungen von Prozessen                 |
| 3   | Vergangenheitsbetrachtung           | Vergangenheits- und Zukunftsbetrachtung   |
| 4   | Kostenrechnung                      | Ertrags- und Wertfeststellung             |
| 5   | Reine Finanzbewertung               | Gemischte Bewertungsverfahren             |
| 6   | Periodische Kontrollen              | Fortlaufende Steuerung                    |
| 7   | Regeln und Routinen                 | Anpassungsmanagement                      |

Abb. 7) Gegenüberstellung Unternehmensbewertung nach Buchwert und aus der Perspektive des Wissenskapitals (Intellectual Capital) (Hasenbrook/ Zawacki-Richter/ Erpenbeck 2004, S.6).

Die Ansicht „Wissen ist Vermögen“ führt zu einer Transformation der Informations- in eine Wissensgesellschaft, was der Umwandlung von einer Qualifikations- in eine Kompetenzgesellschaft (vgl.Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XI) entspricht.

Das Wissenskapital setzt sich aus dem Struktur- (organisationale Strukturen; intelligente und innovative Produkte, etc.) und dem Humankapital zusammen. Letztgenanntes als „*Motor' des Unternehmens*“ (Reinhardt 1998, S.153) wird „...*durch Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten, durch Motivationen, Verhaltensbereitschaften und Werte sowie durch Anpassungs-, Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten gekennzeichnet.*“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XII; vgl.Moldaschl 2005, S.32; Hasenbrook/ Zwacki-Richter/ Erpenbeck 2004, S.6) Kompetente Mitarbeiter zeichnen sich folglich durch ihr „*Wissen und Können*“, ihr „*Wollen und Dürfen*“ und durch ihre „*Lernfähigkeit und Flexibilität*“ (Reinhardt 1998, S.153) aus. Die einzelnen Komponenten der „*inhaltlichen Seite*“ (ebd.) des Humankapitals sind die:

---

von Wissenskapital in Anlehnung an BROOKING (1997) die Bedeutung nicht vorhersehbarer Börsenschwankungen vernachlässigt wurde. BROOKING (1997) definierte Wissenskapital folgendermaßen: „*Intellectual capital is defined as the difference between the book value of the company and the amount of the money someone is prepared to pay for it*“ (ebd.S.364).

- Personale Kompetenz.
- Fachlich-methodische Kompetenz.
- Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz und die
- sozial-kommunikative Kompetenz.

|  |                                   |   |  |
|--|-----------------------------------|---|--|
| <b>P:</b> reflektiv in Bezug auf seine eigene Person | <b>A:</b> mehr oder weniger aktiv | <b>F:</b> fachlich-methodisch in Bezug auf Sachverhalte | <b>S:</b> sozial und kommunikativ in Bezug auf andere Menschen |
|--|-----------------------------------|---|--|

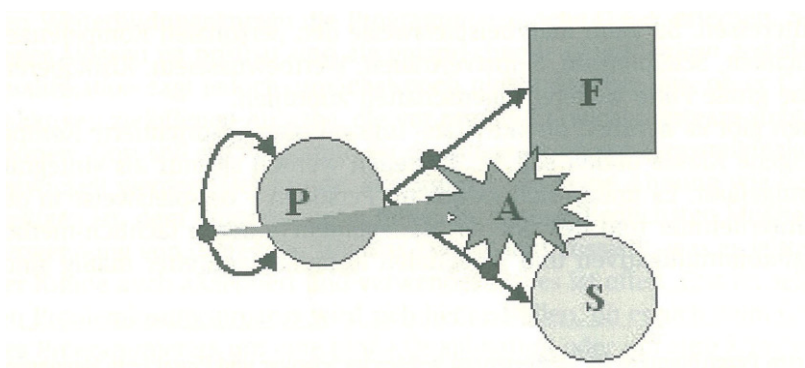


Abb. 8) Unumgehbare Grundbeziehungen selbstorganisierten Handelns und Basiskompetenzen (Heyse, Erpenbeck 2004, S.XV).

Die personale Kompetenz (P), „Selbstkompetenz“ (Kauffeld 2005, S.59; Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.345) oder „Persönlichkeitskompetenz“ (vgl.ebd.) beschreibt die Fähigkeit, in Bezug auf sich selbst selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Sie umfasst: „Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Arbeitshandeln von einer übergeordneten Ebene aus beeinflussen“ (Heyse 1997, S.51). Die aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz (A) weist darauf hin, mit welchem Engagement Gewolltes in Handlungen umgesetzt wird. Diese Umsetzung erfolgt mit Unterstützung der fachlich-methodischen Kompetenz (F), die gestützt ist auf fachliches und methodisches Wissen, Erfahrungen und Expertisen unter Einbeziehung der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten im Sinne der sozial-kommunikativen Kompetenz (S) (Heyse/ Erpenbeck 2004, S.XIVf; vgl.Erpenbeck&v.Rosenstiel 2006, S.VIII; Erpenbeck 2004, S.58f; Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XV-XVIII; Erpenbeck/ Heyse 1999, S.26). Voraussetzungen für die sozial-kommunikative Kompetenz sind „Fähigkeiten, Fertigkeiten (social skills) und Werte zur Optimierung von Interaktions-/

*Gruppenprozessen zur erfolgreichen Realisierung von Plänen und Zielen“* (Heyse 1997, S.51).

Während die Fachkompetenz aus dem Verhalten einer Person direkt ersichtlich ist, sind die sozial-kommunikative-, personale- und Aktivitäts- und Handlungskompetenz „*nur aus der realisierten Handlung erschließbar.*“ (Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.355; vgl.Huck-Schade 2003, S.12) und somit „*eine Form der Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters*“ (Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XI).

Die Beschreibung des Kompetenzbegriffes als „*situationsübergreifende Orientierungs- und Handlungsfähigkeit*“ (Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.341) im Sinne einer Disposition „*...für ein stabiles, regelmäßiges Handeln in bestimmten Typen von Situationen*“ (Euler 2001, S.5) wurde zuvor u.a. bei FAIX/ LAIER (1991) aufgezeigt:

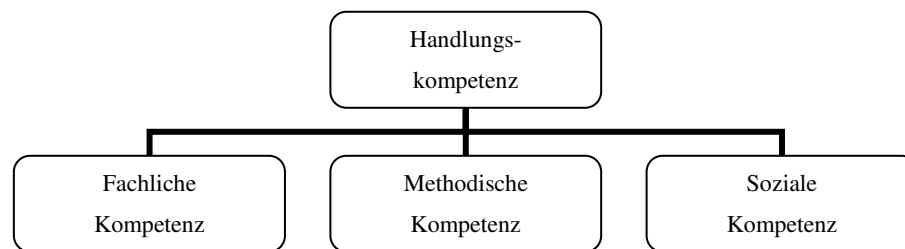


Abb. 9) Fachliche, methodische und soziale Kompetenz als Grundvoraussetzung für Handlungskompetenz (Faix/ Laier 1991, S.18).

Sie trennten jedoch die fachlich-methodische Kompetenz voneinander in Fach- und Methodenkompetenz, eine „personale Kompetenz“ wird in ihrer Definition explizit nicht erwähnt.

Beiden Darstellungen (Abb. 8 + 9) ist gemein, dass die unterschiedlichen Kompetenzklassen nicht isoliert, sondern vernetzt betrachtet werden müssen, die über die Zeit „*...zur Entwicklung einer umfassenden Handlungskompetenz...*“ (Frey&Balzer 2005, S.37; vgl.u.a. Chrisand 2002, S.21; Heyse 1997, S.51; Faix/ Laier 1991, S.18) führen.

BUNK (1994) hat in seinem Artikel besonders die fließenden Übergänge der Kompetenzinhalte zwischen Sozialkompetenz und personaler Kompetenz hervorgehoben (vgl.ebd.S.11): „*Sozialkompetenzen müssen immer personal verankert sein, personale Kompetenzen realisieren sich stets im Sozialen*“ (Heyse 1997, S.56). Dieser Ansicht scheint auch CRISAND (2002) zu sein, der diesen Zusammenhang im Titel seiner Abhandlung: „Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor“ erwähnt. PAWLOWSKY/ MENZEL/ WILKENS (2005) sehen die Selbstkompetenz „...*nicht nur in andere Kompetenzklassen eingebettet, sondern auch von diesen überschattet*“ (ebd.S.345).

Kompetenzen werden zum „*Schlüsselement für das Sichbehaupten in den komplexen, sich rasch verändernden modernen Arbeitswelten*“ (Scharnhorst/ Ebeling 2006, S.17 + 24; vgl.Erpenbeck, Scharnhorst 2004, S.1) im Sinne von „*Befugnis*“<sup>31</sup> (Kastner 2001, S.28).

### **3.1 Kompetenzen als Wettbewerbsfaktor der Zukunft**

Unterschiedliche Auffassungen herrschen darüber, welche Kompetenzen als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft angesehen oder als Voraussetzung für beruflichen Erfolg bestimmt werden.

Determiniert wird der berufliche Erfolg eines Individuums „*durch die wahrgenommene Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und den Kompetenzen des Individuums*“ (Steffens&Mehl 2003, S.174). ERPENBECK&HEYSE (1999, S.3; vgl.Scharnhorst/ Ebeling 2006, S.17 + 24) schreiben „*schnell aktivierbare(n), vielfältig einsetzbare(n) individuelle(n) Kompetenzen*“ eine Schlüsselrolle in einem künftigen global ökonomischen Wettbewerb zu. Als „*Qualitätsschlüssel*“, die die Türen zu gesetzten Zielen öffnen, bezeichnet LANGMAACK (2004, S.24) das „*Gewusst was*“ (Fachkompetenz) und das „*Gewusst wie*“ (Sozialkompetenz), wobei die Fachkompetenz „...*eine notwendige Bedingung für beruflichen Erfolg...*“ (Kanning

---

<sup>31</sup> Bei KASTNER (2001, S.28) bedeutet der Begriff „Kompetenz“ „Befugnis“. „*Wenn wir diese haben, dürfen wir etwas und müssen bei Inanspruchnahme auch die Verantwortung übernehmen.*“ Je nachdem, ob „Befugnis“ erhalten und akzeptiert oder erteilt wird, wird Verantwortung angenommen bzw. abgegeben.



2005, S.14) sei und „Soziale Kompetenzen“ „...eine besonders wichtige Voraussetzung...“ (ebd.) vor allem für Menschen im Dienstleistungsbereich darstellen. Einen Vorteil in den „sozialen Schlüsselqualifikationen“ im Gegensatz zu den fachlichen Qualifikationen sieht CHRISAND (2002) aufgrund ihrer zeitlichen nicht so schnellen Entwertbarkeit und ihrer funktionsübergreifenden und berufsübergreifenden Einsatzmöglichkeit (vgl.ebd.S.20). Auch SCHULZ von THUN (2004, S.17) hebt von den Basiskompetenzen die Fach- und soziale Kompetenz als Voraussetzung für beruflichen Erfolg hervor, während PÄTZOLD&WALZIK (2002, S.1f) neben den Sozialkompetenzen die Methodenkompetenzen als den Schlüssel zur Wissensgesellschaft sehen.

FAIX/ LAIER (1991) vertreten die Meinung, dass ohne soziale Kompetenz der Mitarbeiter heutzutage kein Unternehmen eine Chance hat, auf dem Weltmarkt zu bestehen (vgl.ebd.S.41; vgl.Kanning 2005; Huck-Schade 2003; Crisand 2002; Kanning 2002; Graf 2002; Schuler/ Barthelme 1995). Da Frauen mehr soziale Kompetenz zugesprochen wird als Männern (vgl.Steffens&Mehl 2003, S.174; Kupfer&Ranftl 2006)<sup>32</sup>, müssten Führungspositionen vorwiegend von Frauen besetzt sein. STEFFENS&MEHL (2003) zeigen in ihrer Untersuchung jedoch auf, dass Erfolg in Führungspositionen in den leistungsbezogenen (stereo-)typisch männlichen Eigenschaften (wie Ehrgeiz und Unabhängigkeit<sup>33</sup>) gesehen wird und erst allmählich zunehmend „soft-skills“ wie *Sensibilität und Umgang mit Konflikten*“ (ebd.; vgl.Sczesny 2003, S.134) für den Erfolg in leitenden Positionen berücksichtigt werden, jedoch: *„Wer auf Grund des Geschlechts die eine oder andere Gruppe bevorzugt, handelt nicht auf dem Hintergrund rationaler Überlegungen, sondern bedient sich mehr oder minder weit verbreiteter Stereotype“* (Kanning 2005, S.22).

---

<sup>32</sup> Es existieren unterschiedliche Auffassungen darüber, ob es in der Ausprägung des Merkmals „Soziale Kompetenz“ deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. KANNING (2005, S.22) vertritt die Meinung, dass keine überzeugenden empirischen Belege für diese Annahme vorliegen. Er zitiert die Studie von Merz (1979), wonach die Unterschiede zwischen den Individuen größer wären als zwischen den Geschlechtern.

<sup>33</sup> Die Begriffe „Ehrgeiz und Unabhängigkeit“ werden in diesem Zusammenhang unter den Begriff der „agency“ subsumiert, während (stereo-)typische weibliche Eigenschaften im Begriff der „communion“ zusammengefasst werden. Hierzu gehören Sensibilität und Fürsorglichkeit. „Agency“ wird definiert als *„a concern for one’s own self-interests“*, während *“communion“* als *“a concern for one’s relationship with other people“* (Matlin 1993, S.252f) bezeichnet wird.

WEIS (2005) sieht die Basisfelder des Verkaufserfolgs in der Motivations-, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz (siehe nachstehende Grafik). Erklärt wird diese Annahme damit, dass ein Berater umso erfolgreicher sei, je aufgabenspezifischer die Fachkenntnisse und je besser die Umsetzungsmöglichkeiten der Verkaufstechniken seien. Da es sich beim persönlichen Verkauf um einen Interaktionsprozess zwischen Kunden und Berater handelt, „...ist vor allem die Anerkennung sozialer Kompetenz und sozialer Akzeptanz eines Verkäufers erforderlich“ (Weis 2005, S.167), denn „...wenn es zwischen Menschen stimmt, können fachliche Unstimmigkeiten ohne großes Wenn und Aber gelöst werden oder aber zu einem Kompromiss führen, der von allen Beteiligten mitgetragen wird“ (Langmaack 2004, S.26).

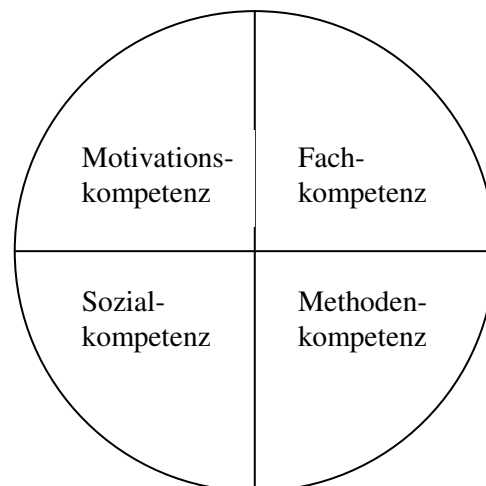


Abb. 10) Basisfelder des Verkaufserfolgs (Weis 2005, S.167).

Jedoch bedarf es neben der Befähigung eines Beraters auch dessen Motivierung, die gewonnenen Kenntnisse zu aktivieren und mit einer positiven Einstellung eine Aufgabe auch beginnen zu wollen (vgl. Weis 2005, S.171).

Zwischen Leistungspotential bzw. Leistungsbefähigung (dem „Können“) und der Leistungsbereitschaft (dem „Wollen“) wurde auch bei LANG (2000, S.554) unterschieden. Ähnliche Auffassung vertritt WERNER (2003), der nachfolgende fünf persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg anführt:

- Intelligenz: in Form von sachbezogener, allgemeiner und sozialer Intelligenz,
- spezielle für den Beruf förderliche Begabungen und
- Leistungsmotivation mit den Tugenden „*Fleiß, Ausdauer und Disziplin, aber auch Wissensdurst und Neugier*“ (ebd.S.21). Weiters sei eine realistische Einstellung zur Arbeit, sowie ein positiver Umgang mit Erfolg und Misserfolg förderlich.
- Befriedigung vieler Interessen mit dem Beruf und
- allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie: „...*emotionale Stabilität, Selbstbewusstsein, die Fähigkeit zur Selbstkritik und eine ausgeglichene Balance zwischen Selbstbezogenheit (Introversion) und Umweltbezogenheit (Extroversion)*“ (ebd.),

die er nachfolgenden vier Kernkompetenzen, die den beruflichen Erfolg tragen, zuordnet:

- Leistungskompetenz.
- Intellektuelle Kompetenz.
- Kommunikative Kompetenz und
- soziale Kompetenz (für eine genauere Darstellung siehe Werner 2003, S.39-41).

Auf die Frage, welche Kompetenzen „Leistungs-Asse“ auszeichnen, zählt GOLEMAN (1998) die „*Schwellenkompetenzen*“ und „*unterscheidende Kompetenzen*“ (ebd.S.389) auf: Während Schwellenkompetenzen als Fähigkeiten verstanden werden, um die mit der Position verbundenen Aufgaben zu erfüllen (wie zum Beispiel „*fachliches Können*“), sind die „*unterscheidenden Kompetenzen*“ jene, die ein „Leistungs-Ass“ vom Durchschnitt abheben lassen und dazu gehören „...*das Bestreben, sich zu verbessern, und die Befähigung zur Überzeugung und zur Beeinflussung – ...emotionale Kompetenzen*“ (ebd.).

Seiner Meinung nach tragen emotionale Kompetenzen doppelt so stark zu exzellenten Arbeitsleistungen bei, wie reiner Intellekt und fachliche Kenntnisse (vgl.ebd.S.390; vgl.Peters 2000). Jedoch auch körperliche und geistige Dispositionen („*berufliche Kompetenzen*“), „...*um anstehende Aufgaben oder Probleme zielorientiert und*

*verantwortungsvoll zu lösen, die Lösungen zu bewerten und das eigene Repertoire an Handlungsmustern weiterzuentwickeln“* (Frey&Balzer 2005, S.33), seien für den Berufserfolg unerlässlich. KAUFFELD, FRIELING&GROTE (2002) definieren die berufliche Handlungskompetenz recht umfassend als *„...alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethoden und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst – oft in Kooperation mit anderen – handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen...“* (ebd.S.198).

Eine weitere Chance im zunehmenden Wettbewerb mithalten zu können, wird in der *„Identität“<sup>34</sup>* und der *„Anpassungsfähigkeit“<sup>35</sup>* der Mitarbeit gesehen, die unter den Begriff der *„Metakompetenzen“* subsumiert werden (vgl.Briscoe&Hall 1999, zit.n. Grote/ Kauffeld/ Denison&Frieling 2006, S.22). *„Metakompetenzen dienen als Grundlage für den Erwerb herkömmlicher Kompetenzen, die wiederum das Verhalten am Arbeitsplatz wesentlich beeinflussen“* (ebd.).

Betrachtet man neben der individuellen Sicht auch die soziale, so sind es die *„überfachlichen Kompetenzen“*, die sowohl das individuelle als auch das Wohl der Mitmenschen berücksichtigen und somit zum Erfolg aller Beteiligten beitragen. Im Sinne von Ressource umfassen überfachliche Kompetenzen neben den handlungsbezogenen und kognitiven Fähigkeiten auch Einstellungen und Grundhaltungen. (vgl.Maak Merki&Grob 2005, S.9ff)

Bei näherer Betrachtung einiger dieser Hypothesen fällt die Nähe zum Begriff der *„Schlüsselqualifikation“<sup>36</sup>* auf, worunter *„...berufs- und fachübergreifende Kenntnisse,*

---

<sup>34</sup> Unter *„Identity“* verstehen BRISON&HALL (1999, zit.n. Grote/ Kauffeld/ Denison&Frieling 2006, S.22) *„...die Fähigkeit, sich mit persönlichem Feedback zu versorgen, zu angemessenen Selbsteinschätzungen zu gelangen und, wenn nötig, das eigene Selbstkonzept zu korrigieren“*.

<sup>35</sup> Kompetenzen wie *„Flexibilität, Exploration, Offenheit gegenüber neuen Leuten und Ideen etc.“* werden unter den Begriff der Anpassungsfähigkeit *„Adaptability“* zusammengefasst (ebd.).

<sup>36</sup> Der Begriff der Schlüsselqualifikation wurde in den 70iger Jahren zum ersten Mal von MERTENS (1974) vor dem Hintergrund der bildungsökologischen Wende eingeführt. Bei genauerer Betrachtung der

*Fertigkeiten, Fähigkeiten, die zum Arbeiten im Beruf notwendig sind*“ (Lang 2000, S.35; vgl. Werner 2003, S.16) verstanden werden, und zu denen die Handlungs- und Methodenkompetenz, die Sozial- und Selbstkompetenz zählen. Bezogen auf die Arbeitsplatzebene muss jedoch auch der Arbeitsanforderungsbezug in Form von Fachwissen berücksichtigt werden. Schlüsselqualifikationen ergänzen somit das Fachwissen; *„sie sind Meta-Wissen für den Umgang mit Fachwissen: ein Wissen, wie man Fachwissen in der Arbeitswelt bei Personen und Sachen anwendet*“ (Lang 2000, S.38).

PAWLOWSKY/ MENZEL/ WILKENS (2005, S.344f) haben die Nähe des Kompetenzbegriffes zu dem der Schlüsselqualifikation anhand der dritten von drei unterschiedlichen Lesarten des Kompetenzbegriffs aufgezeigt. Da alle drei Lesarten beruflichen Erfolg voraussagen, sollen auch alle drei Definitionen vorgestellt werden. Der Kompetenzbegriff auf der Individuumsebene, der als Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit einer Person definiert wird und sich in den kognitiven Fähigkeiten (Intelligenz) und den sich daraus ergebenden Entwicklungsfähigkeiten (Potential) zeigt, kann:

- als situations- und kontextunabhängige Bereitschaft des Individuums zum Lernen und zur Selbstentwicklung mit der Überzeugung, bestimmte Aufgaben ausführen zu können, definiert werden. Die Bereitschaft zur *„Offenheit, Selbstreflexionsbereitschaft sowie Belastbarkeit und Flexibilität*“ (ebd.S.344) spiegelt sich im Handlungserfolg wider.
- Als Eignungsgrad des Individuums, der durch die Handlungskompetenz, bestehend aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, bestimmt wird und sich im individuellen Berufserfolg niederschlägt, gedeutet werden oder

---

einzelnen Faktoren der „Schlüsselqualifikation“ ist zu erkennen, dass dieser Begriff einen Teil Qualifikationen und einen anderen Teil spezifizierter Kompetenzen umfasst. Für die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Begriffe „Schlüsselqualifikationen“ und „Kompetenzen“, wie zum Beispiel: Subjektzentriertheit/ Sachverhaltszentriertheit; indirekte/ direkte Messbarkeit; selbstorganisierter Lern- und Selbststeuerungsprozess/ traditioneller Bildungsprozess, u.a. siehe Heyse 1997, S.49f; Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.341; Mertens 1974. *„Als Oberbegriff für die Bündelung der Schlüsselqualifikationen wird oft die berufliche Handlungskompetenz bezeichnet*“ (Huck-Schade 2003, S.14).

- als individuelles Vermögen (oder Eignung) eines Individuums durch die durch den Arbeitsplatz vorgegebene Aufgabenbewältigung im Sinne von Qualifikation<sup>37</sup> beschrieben werden. Wobei sich der Erfolg hier „...in der Schließung der Deckungslücke zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsvermögen“ (ebd.S.345) zeigt.

Bei den hier unterschiedlich angeführten Ansichten über die beruflichen „Erfolgskompetenzen“ zeigt sich, dass bei annähernd vorherrschender Einigkeit über die Inhalte der einzelnen Faktoren verschiedene Formulierungen und Begriffe verwendet wurden.

Ein Grund für diese unterschiedlichen Auffassungen, welche Kompetenzen als Wettbewerbsvorteil der Zukunft betrachten, kann in den verschiedenen Vorstellungen über das Konstrukt „Erfolg“ liegen. Geht es ausschließlich um materiellen Erfolg, werden andere Kompetenzen erforderlich sein, als wenn auch das Wohlbefinden der betroffenen Personen im Zentrum des Handelns steht<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Unter „Qualifikation“ verstehen PAWLOWSKI/ MENZEL/ WILKENS (2005, S.341) die „*Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ... die ausgehend von spezifischen Tätigkeitsmerkmalen definiert werden und als fremddefinierte Anforderungen an Mitarbeiter herangetragen werden*“.

<sup>38</sup> Diese unterschiedliche Auffassung, was als „Erfolg“ speziell im persönlichen Verkauf betrachtet wird, zeigte sich in der Vorerhebungsphase. Hier wurden die elf interviewten Versicherungsberater aufgefordert, den Satz: „Ich bin erfolgreich, wenn...“ zu vervollständigen. Die Aussagen konnten vier „Erfolgstrategien“ zugeordnet werden: Die erste Gruppe der Interviewpartner konnte ihren „Erfolg“ am Ende des Monats am Kontoauszug sehen. Sie meinten, sie seien erfolgreich, wenn sie viele Abschlüsse machen, in Folge auch gut verdienen und somit am Ende des Monats „das Geld passt“ (vgl.B2/37; B9/16; B5/29). Die zweite Gruppe vermutete erfolgreich zu sein, „*Wenn das Geld passt, und wenn die Kunden zufrieden sind*“ (B6/23). Bei dieser Definition wird neben dem finanziellen Erfolg auch die Betreuung der Kunden und deren Zufriedenheit angesprochen (vgl.B11/25), denn ausschließlich Verkäufer zu sein, sei nicht zielführend (vgl.B7/22). Nur die Belange der Kunden zu berücksichtigen und die Kundenzufriedenheit an erste Stelle ihres Handelns zu stellen, ist das „Erfolgsrezept“ der dritten Interviewgruppe, die sich dann als „erfolgreich“ einschätzten, wenn sie von ihren Kunden ein „*einfaches Danke, toll, fein, super*“ (B8/69.) hören. Die letzte Gruppe erwähnte als Basis ihrer „Erfolgsstrategien“ ein gutes Zeitmanagement (vgl.B1/33), „*hartes Arbeiten*“ (B10/22) oder eine geordnete Organisation (vgl.B3/42), denn den „Erfolg“ könne man sich im Versicherungsgeschäft nicht erkaufen, den müsse man sich erarbeiten (vgl.B1/33).

### 3.2 Zur Etymologie des Begriffes „Soziale Kompetenz“

Betrachtet man die lateinisch etymologischen Wurzeln des Begriffes der „Sozialen Kompetenz“, so stößt man bei dem Wort „sozial“ auf „socius“ „*teilnehmend*“, „*Gesellschafter*“, „*Teilnehmer*“, „*Bundesgenosse*“, „*der Gefährte*“, „*Genosse*“, „*Freund*“ (Walde 1906, S.579) oder davon abgeleitet auf „sequor“: „*helfe*“, „*stehe bei*.“ (ebd.S.564)

„Kompetenz“, eine Substantivbildung von „kompetent“, geht zurück auf das lateinische „competere“ (zusammentreffen, zustehen, zukommen) und ist abgeleitet vom Grundverb „petere“ (begehren, zu erlangen suchen). Der Begriff der „Kompetenz“, „competentia“ scheint erst ab dem 13. Jahrhundert als eigenständiger Begriff auf (vgl.Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.X).

### 3.3 Einteilung von „Sozialen Kompetenzen“

Was eine Definition von „Sozialer Kompetenz“ bzw., da die Interaktion mit anderen Menschen nicht nur von einer, sondern von einem ganzen „Kompetenzbündel“ geprägt ist, von „Sozialen Kompetenzen“<sup>39</sup> (Kanning 2005, S.6; Hinsch/ Pfingsten 2002, S.7) so erschwert, ist, dass die Vorstellung über die Inhalte dieses Konstruktes unterschiedlich sind. Jedoch lassen sich im interpersonalen Verhalten zwischen Individuen zwei große Gruppen differenzieren, die entweder

- das konkrete Verhalten einer Person, das aus dem Handeln direkt erschlossen werden kann, aufzeigen, oder
- das Zustandekommen für sozial kompetentes Verhalten erklären, was jedoch nur aus dem Verhalten geschlossen werden kann (vgl.Schuler&Barthelme 1995, S.82).

---

<sup>39</sup> Folglich werden in der Abhandlung „Soziale Kompetenz“, „Soziale Kompetenzen“, „soziale Kompetenz“, „soziale Kompetenzen“ bzw. „Sozialkompetenz“, „Sozialkompetenzen“ synonym verwendet.

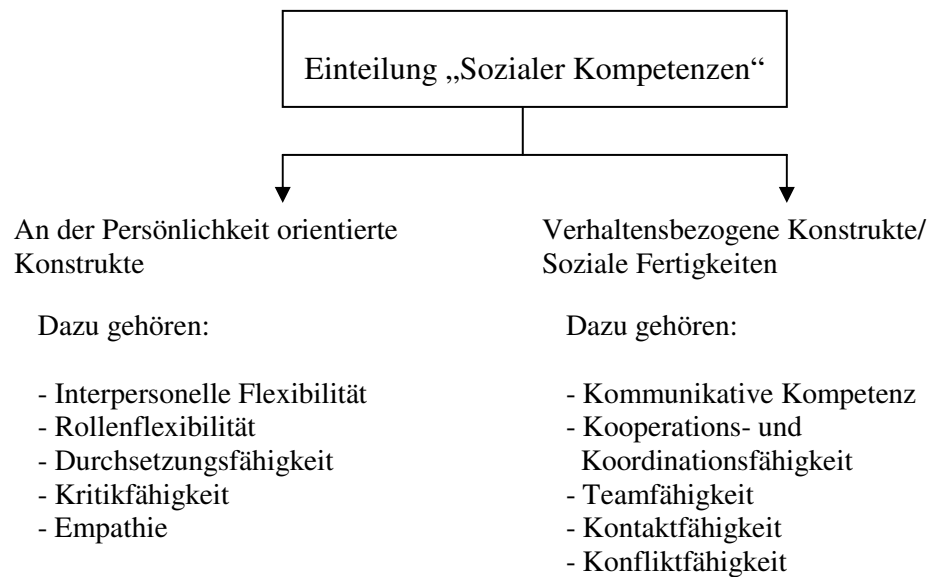


Abb. 11) Einteilung Sozialer Kompetenzen (Crisand 2002, S.24).

Diese unterschiedliche Aufschlüsselung der Sozialen Kompetenzen in Komponenten der Persönlichkeit und des Handelns führt dazu, dass verschiedene Fähigkeiten, Motivationen, Bereitschaften und Einstellungen herangezogen werden, um „Soziale Kompetenz“ zu beschreiben (vgl. Seyfried 1995, S.7). Andererseits definiert KANNING (2002) soziale Kompetenz „...als Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten<sup>40</sup> einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens fördert“ (ebd.S.155).

In einer Aufstellung führt KANNING (2005, S.8f) recht anschaulich die unterschiedlichen „allgemeine(n) sozialen Kompetenzen“ (im Sinne von Fähigkeiten) in Abgrenzung zu den „bereichsspezifischen sozialen Kompetenzen“ (worunter er die angelernten Fertigkeiten einer Person versteht) an.

<sup>40</sup> Kanning (2005, S.6f) definiert „Fähigkeiten“ als „abstrakte Verhaltenspotenziale“ und „Fertigkeiten“ als „weniger abstrakte, erlernte Verhaltenspotenziale“ eines Menschen.



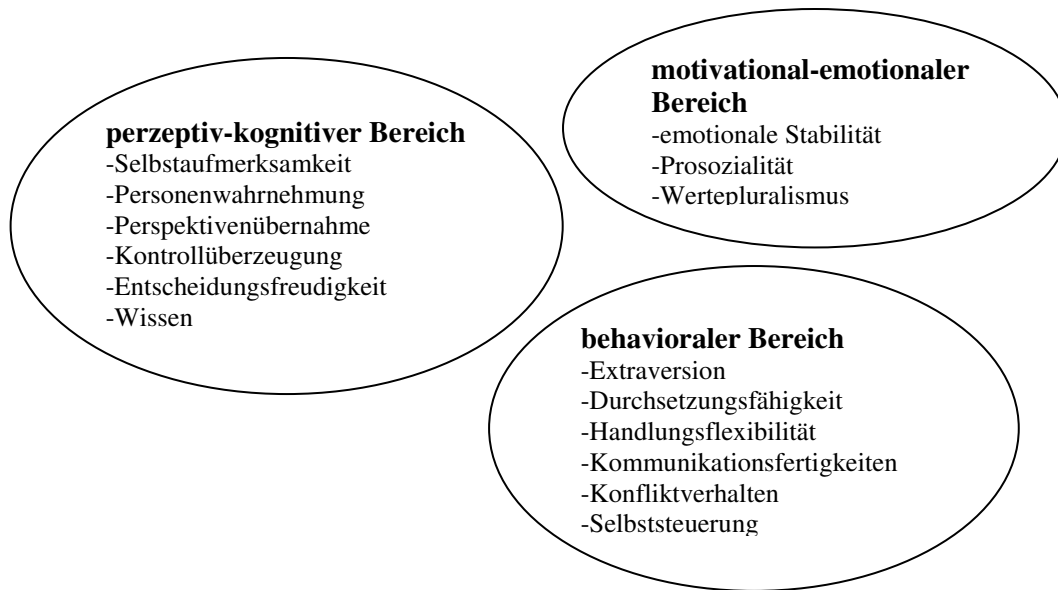


Abb. 12) Allgemeine soziale Kompetenzen (Kanning 2005, S.9).

Ferner werden für dasselbe Wort teilsynonyme Begriffe wie „Sozialkompetenz“, „soziale Fertigkeiten“, „Soft skills“<sup>41</sup>, „social skills“ und „social competence“, „soziale Intelligenz“ und „emotionale Intelligenz“, „Schlüsselqualifikationen“ „soziale Schlüsselqualifikation“ oder „soziale Geschicklichkeit“, sowie „Empathie“ und „Selbstbehauptung“ verwendet (in Reihenfolge der Nennungen: Seyfried 1995, S.7; Frey&Balzer 2005, S.35; Greif 1983, S.312; Huck-Schade 2003; Kanning 2005, S.1; Argyle 1969, S.330; Goleman 1995; Asendorpf 2005, S.200; Crisand 2002, S.19, Sowarka 1990, S.285-298; Saarni 1999; Goleman 2006; Schuler&Barthelme 1995, S.86; Werner 2003; Schuler&Barthelme 1995, S.79).

### 3.3.1 „Soziale Kompetenz“ – „sozial kompetente Verhaltensweise“

KANNING (2002, S.155; 2005, S.4) unterscheidet zwischen „sozialer Kompetenz“ und einer „sozial kompetenten Verhaltensweise“. Letzteres wird definiert als das „...Verhalten einer Person, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die

<sup>41</sup> Unter „soft skills“ subsumiert HUCK-SCHADE (2003, S.9) soziale und interkulturelle Kompetenzen, emotionale Belastbarkeit, Teamfähigkeit und Flexibilität, während hingegen unter „hard-skills“ die beruflich fachlichen Qualifikationen verstanden werden.

*eigenen Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird.*“ Die Basis für das Sozialverhalten liefert laut KANNING (2005, S.5) die soziale Kompetenz, die im Verborgenen dazu beiträgt, sich in bestimmten Situationen „sozial kompetent“ verhalten zu können (vgl.Kanning 2002, S.155). Hingegen sehen HENNING-THURAU&THURAU (1999) die Sozialkompetenz als „...eine notwendige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung für sozialkompetentes Verhalten“ (ebd.S.303).

Eine sozial kompetente Verhaltensweise bedeutet nicht zwangsläufig „softes“ (Kanning 2005, S.21) Verhalten; auch kann bei einem sozial kompetenten Handeln ein unsoziales Verhalten nicht ausgeschlossen werden (vgl.Greif 1983, S.313). Beim hilfsbereiten sozialen Handeln steht die Intention des Handelnden in Vordergrund, während die sozial kompetente Verhaltensweise Ergebnisse im Sinne von Effektivität und Effizienz anstrebt (vgl.Lück 1983, S.187). Eine sozial kompetente Verhaltensweise schließt ferner nicht aus, dass beide Interaktionspartner von der Handlung profitieren - vorausgesetzt, dass sozial akzeptable Mittel eingesetzt wurden.

Schwieriger wird es, wenn man definieren möchte, wann eine Handlungsweise als „sozial kompetent“ gilt, denn, „*Was der eine für sozial-verantwortlich<sup>42</sup> hält, ist für den anderen das Gegenteil*“ (Kastner 2001, S.32). Um diese Bewertung vornehmen zu können, muss die Handlung nachfolgende drei Bezugspunkte durchlaufen (Kanning 2005, S.4f):

- Den „*sozialen Bezugspunkt*“. „*Ein und dasselbe Verhalten kann in Abhängigkeit vom gewählten Bezugspunkt als kompetent bzw. inkompetent gelten*“,
- den „*evaluativen Bezugspunkt*“. Ein und dasselbe Verhalten kann je nach vorherrschendem Wertesystem als kompetent bzw. inkompetent gewertet werden und

---

<sup>42</sup> „Verantwortung“ definiert KASTNER (2001, S.32) in Anlehnung an Brockhaus als „...*das existentielle Getroffensein vom Anspruch, der vom Guten und Wert auf seine Erhaltung oder Verwirklichung oder vom Schlechten und Unwert auf seine Verhinderung oder Beseitigung ausgeht, wo solches in der Macht des handelnden Menschen steht*“.

- den „*temporalen Bezugspunkt*“. Ein und dasselbe Verhalten kann kurzfristig als kompetent, jedoch langfristig als inkompetent bewertet werden und umgekehrt; demzufolge muss das Handeln auf einen bestimmten Zeitabschnitt bezogen werden.

Folglich gibt es nicht *das* sozial kompetente Handeln, da es immer auf die entsprechende Situation, die Rahmenbedingungen, das vorherrschende Wertesystem, auf die verschiedenen Ziele und Absichten, u.ä. abgestimmt werden muss.

CRISAND (2002, S.28f) subsumiert die Komponenten für ein sozial kompetentes Verhalten unter die Begriffe „*Wissen über Verhaltensweisen*“ und deren Gesetzmäßigkeiten und „*Wissen über das Selbst*“. Letzteres wird mit dem Begriff der „*Persönlichkeit*“ gleichgesetzt, worunter man die „*besondere Eigenart des Verhaltens eines Menschen*“ (ebd.S.29) versteht<sup>43</sup>.

Anhand des Prozessmodells von PFINGSTEN (2002, S.14) soll die Entstehung von sozial kompetentem bzw. inkompetentem Verhalten erläutert werden:

---

<sup>43</sup> Das „*Wissen über das Selbst*“ beinhaltet die kritische Auseinandersetzung mit dem „*Selbst*“, dem „*Selbstkonzept*“, dem „*Selbstwertgefühl*“ und der „*Selbstachtung*“. Erst „*...mit dem Bewusstsein über sein Selbst kommt man auch zur Erkenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen*“ (Crisand 2002, S.30) als Voraussetzung, menschliches Verhalten zu begreifen (für die genauere Darstellung der einzelnen Komponenten siehe Crisand 2002 S.29-32).

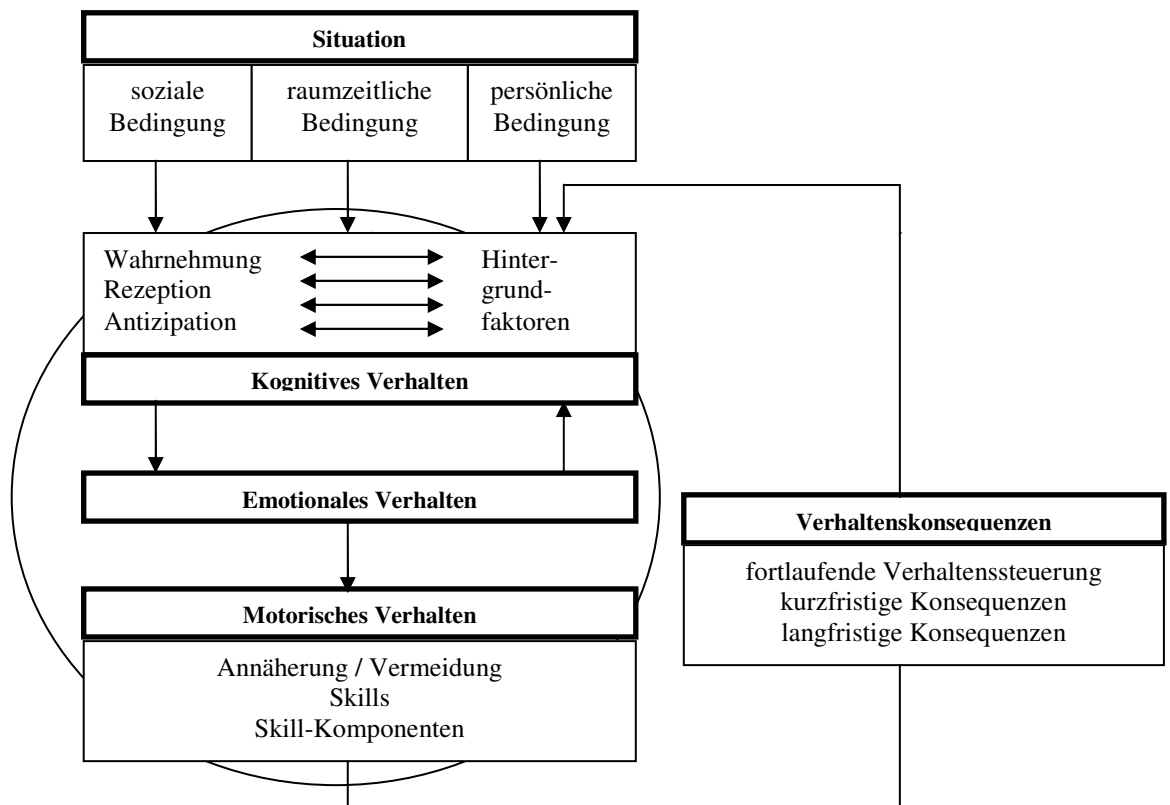


Abb. 13) Prozessmodell sozial kompetenten/ inkompetenten Verhaltens (Hinsch&Pfungsten 2002, S.14).

Das Modell beschreibt das Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation. Diese wird sowohl kognitiv als auch emotional verarbeitet und führt schließlich zu einem bestimmten motorischen Verhalten, das mehr oder weniger als sozial kompetent gewertet werden kann. Voraussetzung für ein sozial kompetentes Verhalten sind der Beginn einer Aufgabe und die Lösungsoffenheit. Die „Skills“, oder auch sozialen Fertigkeiten, bestehen aus „...*'geschickt' Skillful organisiert und aufeinander abgestimmt[en]...*“ (ebd.S.16) Skill-Komponenten, mit denen verschiedene Aufgaben bewältigt werden können. Die Konsequenzen des Verhaltens lösen in der Umwelt eine Reaktion aus, die wiederum auf die betreffende Person rückwirkend ist. Eine positive Interpretation der Verhaltenskonsequenz führt zur Wiederholung des Verhaltensablaufes in ähnlichen Situationen aufgrund der Speicherung der Erfahrungen im Gedächtnis (vgl.ebd.S.13-16).

Vorläufer des Prozessmodells<sup>44</sup> war das „*motor skill modell*“ von ARGYLE (1967, zit.n. Argyle 1969, S.181). Er vertrat die Meinung, dass soziale Fertigkeiten analog zu sensumotorischen entstehen und somit auch so analysiert werden können. Er betonte die Notwendigkeit „...*to take account of the related and purposive sequence of social responses emitted by each interactor*“ (ebd.S.179; vgl.Greif 1983, S.317; Argyle 1972, S.177).

### **3.3.2 Verwandte Konzepte zur „Sozialen Kompetenz“**

Das Konstrukt der „sozialen Kompetenz“ ist aus der Forschung über die „soziale Intelligenz“ hervorgegangen. Eine Zeit lang wurden beide Begriffe synonym verwendet (vgl.Schuler&Barthelme 1995, S.79; Greif 1983, S.312). Bei manchen Autoren findet man diese Überlagerung der Begriffe noch immer, (vgl.dazu Goleman 2006; Sowarka 1990, S.285-298) bzw. immer dann, wenn neben den Aspekten der kognitiven Informationsverarbeitung auch das Handeln Berücksichtigung findet (vgl.dazu Kanning 2005, S.10).

Definiert wird „soziale Intelligenz“ in Anlehnung an THORNDIKE (1920, S.228) als „...*the ability to understand and manage men and women, boys and girls to act wisely in human relation*“. Diese sehr weitläufig formulierte Begriffsbestimmung weist Übereinstimmungen mit dem Konstrukt der „emotionalen Intelligenz“ auf. GOLEMAN (2007, S.54) versteht unter der „Intelligenz der Gefühle“ die Fähigkeit: „*sich selbst zu motivieren und auch bei Enttäuschungen weiterzumachen; Impulse zu unterdrücken und Gratifikationen hinauszuschieben; die eigenen Stimmungen zu regulieren und zu verhindern, daß Trübsal einem die Denkfähigkeit raubt; sich in andere hineinzusetzen und zu hoffen.*“ Beiden Konstrukten ist gemein, dass die jeweiligen „Intelligenzen“, die als ein „...*set of now-how - procedures for doing things*“ (ebd.S.68) beschrieben werden, sowohl aus kognitiven als auch aus verhaltensbezogenen Komponenten bestehen.

---

<sup>44</sup> Zwei weitere Modelle, die die Entstehung sozial kompetenter Verhaltensweisen erklären, sind die Kommunikations- und Kognitionsmodelle, die sowohl eigenständig bestehen, als auch in das Prozess- oder Handlungsmodell integriert werden können (vgl.Kanning 2005, S.24).

Vorläufer der GOLEMAN'schen Theorie über die „emotionale Intelligenz“ war das Konzept von SALOVEY&MAYER (1990), das in einer 10 Jahre späteren Abhandlung die drei Fähigkeitsbereiche der „emotionalen Intelligenz“ (Appraisal and Expression of Emotion, Regulation of Emotion (in self or in other) and Utilization of Emotion (in kind of flexible planning, creative thinking, redirected attention and motivation) auf nachfolgende vier aufstockten:

- Perceiving Emotions (*“concerns the ability to perceive and identify the emotional content of a variety of stimuli.”*).
- Assimilating Emotions (*“concerns the ability to assimilate emotions into perceptual and cognitive processes.”*).
- Understanding Emotions (*„concerns reasoning about and understanding emotions.“*).
- Managing Emotions (*„concerns the ability to manage emotions.“*)<sup>45</sup> (Mayer, Caruso&Salovey 1999, S.274-278). Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit *„...intelligent mit den eigenen Gefühlen und den Empfindungen anderer umzugehen und sie zu verstehen“* (Huck-Schade 2003, S.18).

ASENDORPF (2005, S.204f) sieht eine enge Verwandtschaft zwischen dem Konzept der „emotionale Intelligenz“ mit dem der „sozialen Kompetenz“, da Erstgenanntes weniger mit intellektuellen Fähigkeiten als mit vielfältigen emotionalen Kompetenzen zu tun hat. Der „Intelligenzbegriff“ an sich bezieht sich jedoch vorwiegend auf die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen, wodurch es zu einer *„inflationären Verwendung und Aufweichung des Intelligenzbegriffs“* (Kanning 2005, S.11) kommt, und somit der Intelligenzbegriff im Zusammenhang mit der „emotionalen Intelligenz“ ein *„irreführender und unnötiger Begriff“* (Schuler 2002) sei.

Umgangssprachlich wird für „soziale Kompetenz“ der Begriff der *„sozialen Fähigkeiten“* verwendet. Hierunter werden Anlagen verstanden, *„...die dazu verhelfen 'soziale Situationen' im Beruf und Privatleben ganz 'allgemein besser bewältigen' zu*

---

<sup>45</sup> Gardner (1993, S.238-244) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „personalen Kompetenzen“, die einerseits nach innen gerichtet den *„...access to one's feeling life...“* ermöglichen, und nach außen gerichtet sich in der *„...ability to notice and make distinctions among other individuals and, in particular, among their moods, temperaments, motivations, and intentions“* zeigen.

*können*“ (Greif 1983, S.312; vgl. Asendorpf 2005, S.200; Kanning 2005, S.11f) Solche Fähigkeiten wurden häufig besonders erfolgreichen Führungskräften zugeschrieben.

KANNINGs (2005, S.13) Versuch, Ordnung in das Durcheinander der verwandten Konzepte zur „Sozialen Kompetenz“ zu bringen, mündete in die Theorie, „Soziale Kompetenz“ als Oberbegriff zu nehmen und die übrigen „Kompetenzbegriffe“ („soziale Intelligenz“, „emotionale Intelligenz“, und „soziale Fertigkeiten“) diesem Begriff unterzuordnen.

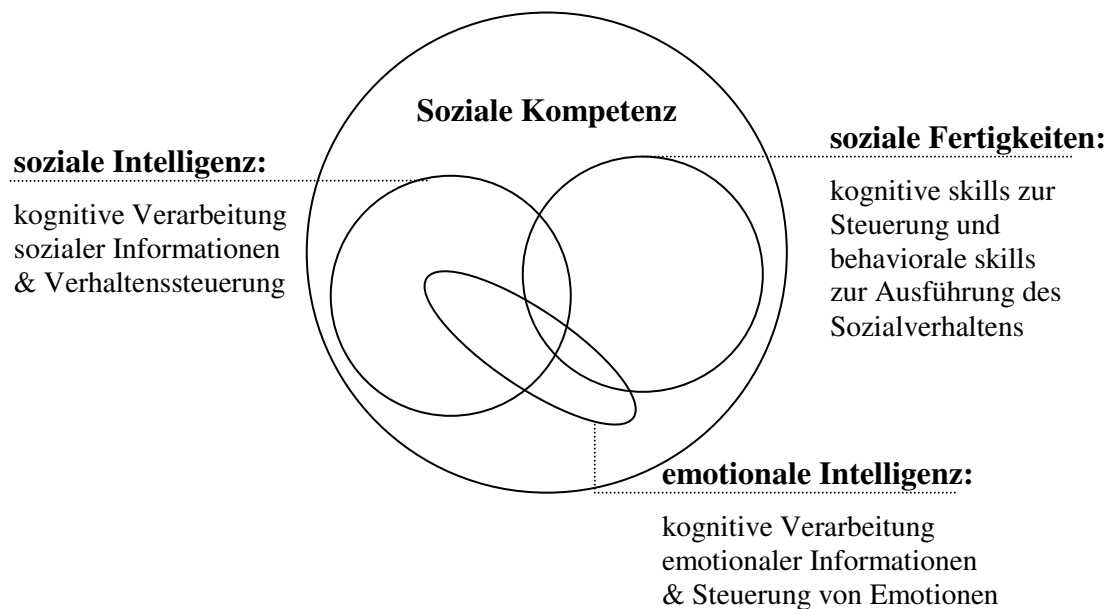


Abb. 14) Beziehung zwischen sozialer Kompetenz und verwandten Konzepten (Kanning 2005, S.13).

Dabei werden die „soziale Intelligenz“ den perzeptiv-kognitiven Kompetenzen für die Verarbeitung von sozialen Informationen und Verhaltenssteuerung, die „emotionale Intelligenz“ den perzeptiv-kognitiven sowie emotional-motivationalen Kompetenzen für die Verarbeitung und Steuerung von Emotionen und die „sozialen Fertigkeiten“ den behavioralen und kognitiven Kompetenzen für die Steuerung und Ausführung des Sozialverhaltens zugeordnet.

### 3.4 Begriffsbestimmungen von „Sozialer Kompetenz“

FAIX/ LAIER (1991, S.37-41) betrachten die soziale Kompetenz als Grundlage „...erfolgreich mit den Kollegen und Kolleginnen zu kommunizieren, zu interagieren, gemeinsam Aufgabenstellungen zu lösen, sowie verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen“. Diese Auslegung ist vergleichbar mit den Anforderungen an die „Teamfähigkeit“ eines Individuums, die verallgemeinert unter dem Begriff der „*verhaltensorientierte(n) kooperative(n) Leistungen*“ (Seyfried 1995, S.11) zusammengefasst werden. HUCK-SCHADE (2003) hebt ebenso die erfolgreiche gesellschaftliche Interaktion hervor, wobei sich die soziale Kompetenz aus „*Fähigkeiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen*“ zusammensetzt, „*die sich sowohl auf die innere Haltung wie auch auf das äußere Verhalten beziehen*“ (ebd.S.15).

Während sich ARGYLE (1975, S.323) nicht sicher war, ob es sich bei der sozialen Kompetenz um einen allgemeinen Persönlichkeitszug handelt, betonen HOLLING/ KANNING/ HOFER (2003, S.127) in ihrer Auslegung „...*das Bündel von Personenmerkmalen, welche das Auftreten sozial kompetenten Verhaltens in einer konkreten Situation fördern ... , wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird*“. DONNERT (2003) führt explizit folgende zur sozialen Kompetenz gehörende Persönlichkeitsmerkmale auf: „*gesundes Selbstvertrauen, Motivations- und Überzeugungskraft, Kritikfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen und Lernbereitschaft.*“ (vgl.ebd.S.9) Diese Aufzählung wird (u.a.) von KASTNER (2001) mit der „*Mixtur aus Fähigkeit und Tugend*“: „*Beliebtheit, gutes Kommunizieren, ..., Selbstzufriedenheit und Anerkennung, Takt, Feingefühl und Rücksichtnahme*“ (ebd.S.16f) erweitert. KAUFFELD, FRIELING&GROTE (2002) behandeln die allgemeinen beruflichen Handlungskompetenzen und die Persönlichkeitsmerkmale einer Person als unterschiedliche Konstrukte, da Erstere nicht abstrakt definierbar und nur situationsabhängig in der Interaktion mit einer kommunikativen Komponente erschließbar sind, während Persönlichkeitsmerkmale als zeitlich stabil und situationsübergreifend gedeutet werden. (vgl.ebd.S.198)



Die soziale Akzeptanz des Verhaltens muss auch bei der Auslegung von WALTER&KANNING (2002, S.152) gegeben sein, wobei hier zudem besonders die Zielrealisierung hervorgehoben wird. Sie sprechen von einem „...sozial kompetenten Verhalten, wenn das Verhalten einer Person in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, eigene Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz ihres Verhaltens gegeben ist.“ RIEMANN&ALLGÖWER (1993) betonen in ihrer Definition neben dem positiven Ausgang der Zielverwirklichung und der sozial akzeptablen Verhaltensweise bei der Interaktion das Geringhalten von negativen Konsequenzen für eine der beteiligten Personen. „Soziale Kompetenz wird Personen zugesprochen, die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, daß (sic!) dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt. Darüber hinaus muß (sic!) das Interaktionsverhalten mindestens als sozial akzeptabel gelten“ (vgl.ebd.S.153-163).

Für den Aufbau einer länger fortwährenden Interaktionsbeziehung ist der Kompromiss zwischen Anpassung und Durchsetzung zwingend, da das ausschließliche Durchsetzen eigener Ziele auf Kosten des Interaktionspartners auf Dauer nicht zu verwirklichen sein werde (vgl.Kanning 2002, S.155). Auch kann bei Ignorierung der sozialen Verantwortung den Mitmenschen gegenüber das „Verfolgen eigener Ziele und Interessen“ in „Manipulation“ ausarten, wie es zum Beispiel KASTNER (2001, S.29) beschreibt: „Der inhaltliche Kern der sozialen Intelligenz besteht darin, zu erfassen, was in anderen Menschen vorgeht und dann gemäß den eigenen Absichten und Gefühlen so zu agieren, dass bei anderen Menschen situativ erwünschte Gefühle ausgelöst werden.“ Soziale Kompetenz bedeutet allerdings ein „Motivieren zum Miteinander“ und das „Ausrichten (der Handlung) auf ein gemeinsames Ziel“ (Damm-Rüger&Stigler 1996, S.35) hin, demzufolge besteht auch bei KASTNER (2001) das Sozialverhalten aus der sozialen Intelligenz in Form von Fähigkeit und der sozialen Verantwortung in Form von Tugend (vgl.ebd.S.28). „Sozial kompetentes Verhalten versucht demzufolge einen Ausgleich der Interessen zwischen den von einer Interaktion betroffenen Parteien herzustellen...“ und im günstigsten Fall dazu beizutragen, „...dass alle Beteiligten ihre Interessen in gleichem Maße verwirklichen können“ (Kanning 2002, S.155).

FREY&BALZER (2005, S.35) greifen die Überlegungen von GREIF (1983) auf, wenn sie „Sozialkompetenz“ als ein Verhalten beschreiben, *„...je nach Situationslage und Aufgabe ..., selbständig oder in Kooperation mit anderen eine gestellte Aufgabe verantwortungsvoll zu lösen“*. „Soziale Fähigkeiten“ werden somit nur für spezifische Situationen erworben, die nicht auf andere Sachlagen übertragbar sind. Folglich sind *„...in den verschiedenen (beruflichen) Situationen verschiedene Kompetenzprofile gefordert...“* (Kanning&Bergmann 2006, S.148; GREIF 1983, S.312). Weiters unterstreicht GREIF (1983) das *„...erfolgreiche Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen“* (ebd.S.312).

Die Situationsspezifität wird auch bei LANGMAACK (2004) hervorgehoben. Daneben betont sie die Persönlichkeitsstruktur und die zwischenmenschliche Interaktion als Grundvoraussetzung der „Sozialen Kompetenz“ in Form eines Balanceakts zwischen Autonomie und Interpendenz. Dieser äußert sich derart, dass die eigenen Interessen gegenüber anderen durchgesetzt, gleichzeitig jedoch auch die Interessen des Interaktionspartners gewahrt, positive Beziehungen eingegangen und aufrechterhalten werden, bei zwingenden Situationen jedoch eine Abgrenzung erfolgt. Folglich definiert sie das Konstrukt als *„...ein Bündel von Fähigkeiten, um in sozialen Situationen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu kommunizieren und zu kooperieren“* (ebd.S.23).

HINSCH&PFINGSTEN (2001) betonen die Schwierigkeit der Festlegung von „Sozialer Kompetenz“, weshalb von ihnen nachfolgende „Arbeitsdefinition“ verwendet wird: Sie verstehen unter dem Konstrukt *„...die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen.“* (ebd.S.5). Bei durchgängig positiven Definitionen über das Konstrukt der „Sozialen Kompetenz“ wurde bei dieser Definition erstmals explizit das Aufkommen von negativen Konsequenzen bei Betonung des günstigen Verhältnisses zwischen positiven und negativen Handlungsfolgen aufgezeigt.

Zusammenfassend sollen alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die entsprechend den erläuterten Definitionen mit dem Konstrukt der „Sozialen Kompetenz“ in Verbindung gebracht wurden, in der nachfolgenden Grafik aufgelistet werden:

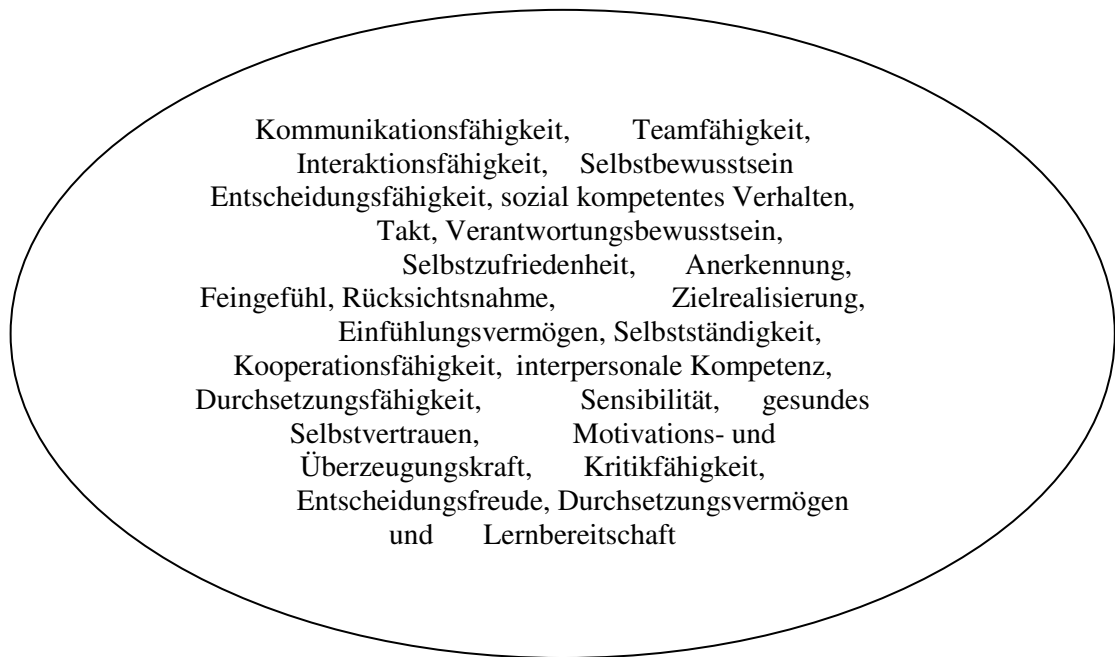


Abb. 15) Auflistung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mit dem Konstrukt „Soziale Kompetenz“ in Verbindung gebracht werden (eigene Darstellung).

LANG (2000) schreibt „soziale Kompetenz“ einem Menschen zu, der „...*im Spannungsfeld von Anpassung und Behauptung, Pflicht und Neigung als verantwortungs- und selbstbewusste, originelle Persönlichkeit unternehmerisch denkt, spricht, handelt, und in sozialer Einstellung kooperativ, zielstrebig und nutzbringend mit anderen Persönlichkeiten zusammenarbeitet, ... der einfühlungsfähig, verständnisvoll, selbstkritisch, kommunikations-, kontakt- und beziehungsfähig (ist) und ... sich partnerschaftlich, umsichtig, vorurteilsfrei, kompromissfähig, tolerant und fair*“ (ebd.S.353) verhält. Dieser „angemessene Umgang“ mit anderen Personen zeigt nahezu Übereinstimmung mit der Aufzählung sämtlicher mit dem Konstrukt „Soziale Kompetenz“ in Verbindung gebrachten Fähigkeiten und Fertigkeiten. Jedoch wird erstmals bei dieser Definition ausdrücklich auf den Organisationsbezug der agierenden Person hingewiesen.

ERPENBECK/ v.ROSTENSTIEL (2003) sprechen bei der „Sozialen Kompetenz“ von der „sozial-kommunikativen Kompetenz“; „...*Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue*

*Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln“* (ebd.S.XVI; vgl.Heyse&Erpenbeck 2004, S.XIV; Erpenbeck 2004, S.59). Dass die zwischenmenschliche Kommunikation und folglich die Interaktion mit anderen Menschen das Kernelement der sozialen Kompetenzen darstellt (vgl.Walzik 2004, S.220f), ist bereits aus dem Namen des Konstruktes ersichtlich. Auch EULER&REEMTSMA-THEIS (1999) greifen diese Überlegungen in ihrer Begriffsbestimmung von Sozialkompetenzen auf und beschreiben diese als *„...Handlungskompetenzen, die ein sozial-kommunikatives Handeln über unterschiedliche Inhalte in spezifischen Situationen ermöglichen“* (ebd.S.170).

Zu dem Grundmodell gehören zusätzlich personale Voraussetzungen für die Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen und die *„Balance zwischen individuellen Rechten und sozialer Verantwortung“* (ebd.S.168).

Die kommunikative Komponente der sozialen Kompetenz in der sozialen Interaktion wird bei der Begriffsbestimmung von HENNING-THURAU&THURAU (1999) explizit dargelegt. Ihrer Auffassung nach umfasst die „Sozialkompetenz“ die Fähigkeit einer Person zur angemessenen, verbalen und nonverbalen, Interaktion und diese auch richtig wahrnehmen und beurteilen zu können, zur systematischen Planung der eigenen Handlungen, sowie das Vermögen, die Stimmung des Gegenübers zu beeinflussen (vgl.ebd.S.304ff).

Die Verhaltensweisen, die sich aus den unterschiedlichen Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ ergeben, werden als „verantwortungsbewusst“ (Faix/Laier 1991), „sozial akzeptabel“ (Riemann&Allgöwer 1993) oder als Handlungen unter Wahrung der „sozialen Akzeptanz“ (Holling/ Kanning/ Hofer 2003; Walter/ Kanning 2002), als „gruppen- und beziehungsorientiert“ (z.B. bei Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003) oder „verantwortungsvoll“ (Frey&Balzer 2005) benannt. Letztere Bezeichnung wurde als einzige gesondert definiert als die Fähigkeit *„...mündig, eigenständig, wert- und normbezogen und unter Berücksichtigung der antizipierbaren Auswirkungen sich selbst, anderen und einer Sache gegenüber bewusst zu handeln...“* (ebd.S.36) und die Folgen des Handelns auch bewusst zu tragen. Das „Wollen“ stehe im Vordergrund dieser

Handlungen in Form einer Tugend, im Gegensatz dazu sei die „Soziale Intelligenz“ eine Fähigkeit, ein Können (vgl.Kastner 2001, S.26).

Es zeigt sich, dass man bei den verschiedenen Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ auf vier Definitionscharakteristika stößt (vgl.Schuler&Barthelme 1995, S.81):

- „*Interaktionskontext*“: Die einzelnen Fähigkeiten der „Sozialen Kompetenz“ zeigen sich ausschließlich in der Interaktion mit anderen Menschen (bei den Begriffsbestimmungen im Kapitel 3.4 wurde bei der verantwortungsvollen Lösung von gestellten Aufgaben nur bei Frey&Balzer 2005 die Selbstständigkeit *oder* die Kooperation mit anderen Menschen betont).
- „*Situationspezifität*“: Hierunter versteht man die situationsangemessene Ausrichtung des Handelns an den Erwartungen und Regeln des Interaktionspartners auf der Grundlage der Normen- und Rollenvorgaben für zwischenmenschliches Verhalten. Daraus ist zu schließen, dass bei den verschiedenen (beruflichen) Situationen unterschiedliche Kompetenzen gefordert sind (vgl.Kanning&Bergmann 2006, S.148).
- „*Zielrealisierung*“: Ein individuell festgesetztes Ziel wird mittels der Interaktion angesteuert und zu erreichen versucht, bzw. mehr oder weniger konsequent verfolgt unter Berücksichtigung der
- „*Zweckrationalität*“: Das bedeutet, dass nur solche Mittel zur Zielrealisierung eingesetzt werden, die auch als sozial akzeptabel gelten. (vgl. zu den einzelnen Definitionscharakteristika auch Kanning&Bergmann 2006, S.148; Chrisand 2002, S.18; Kauffeld, Frieling&Grote 2002, S. 198; Kastner 2001, S.22)

Bei dem multidimensionalen Konstrukt „Soziale Kompetenzen“ ist es bei den unterschiedlichen Definitionen nicht ganz eindeutig, welche Kompetenzen zu differenzieren sind. Liest man das Vorwort zur Brigitte SEYFRIEDs (1995) Abhandlung „'Stolperstein' Sozialkompetenz“ so wird dort „soziale Kompetenz“ mit Teamfähigkeit gleichgesetzt, während bei FREY&BALZER (2005, S.35)

„Sozialkompetenz“ als die Fähigkeit verstanden wird, „...*selbstständig oder in Kooperation mit anderen...*“ eine gestellte Aufgabe verantwortungsvoll zu lösen.

Unterschiedliche Auffassungen herrschen auch darüber, ob „Soziale Kompetenzen“ als ein konkretes Verhalten betrachtet werden, um „...*in sozialen Situationen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu kommunizieren und zu kooperieren*“ (Langmaack 2002, S.23) oder ob das Zustandekommen für ein sozial kompetentes Verhalten beschrieben wird (vgl.Greif 1983). In diesem Zusammenhang spricht man auch entweder von askriptiven<sup>46</sup> (Aufzählung und Beschreibung des konkreten Verhaltens) oder von theoriebezogenen (auf theoretische Vorannahmen gestützte) Konzepten (vgl.Bastian&Runde 2002, S.186f).

Während bei verschiedenen Definitionen die Notwendigkeit der Anpassung des Individuums an die Werte und Normen der Gesellschaft (vgl.u.a. Faix/Laier 1991, S.37) hervorgehoben wird, die sich in entweder „verantwortungsvollen“ oder „verantwortungsbewussten“ Entscheidungen zeigt, wobei „...*die soziale Erwünschtheit des Verhaltens ihre Berücksichtigung findet*“ (Bastian&Runde 2002, S.187), betonen WALTER&KANNING (2003, S.152) hingegen den Charakter der Durchsetzungsfähigkeit, der notwendig ist, eigene Ziele erfolgreich zu verwirklichen. Erste Definitionen haben einen normativen Fokus, der „...*Bezug (nimmt) auf rechtliche, moralische und gesellschaftliche Normen...*“ (Bastian&Runde 2002, S.187), während bei der Durchsetzung eigener Ziele (funktionale Definitionen) die „*normative Notwendigkeit sozialer Akzeptabilität*“ (ebd.) vernachlässigt wird.

---

<sup>46</sup> BASTIAN&RUNDE (2002) kritisieren an den askriptiven Definitionen, dass die Aufzählungen nie erschöpfend sein können und „...*diese Ansätze durch ihren Mangel an theoretischer Unterfütterung wenig zur weiteren Entwicklung des Themengebiets bei (-tragen)*“.

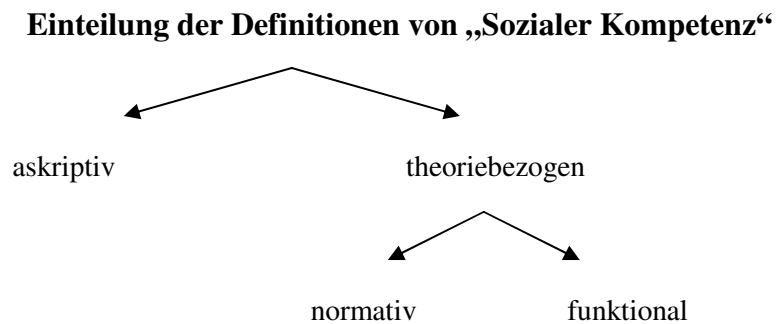


Abb. 16) Einteilung der Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ (eigene Darstellung).

Betrachten HOLLING/ KANNING/ HOFER (2003, S.127) „soziale Kompetenz“ als ein „*Bündel von Personenmerkmalen*“, so spricht KASTNER (2001, S.16) bei der selbigen von einer Eigenschaft, von einer „*Mixtur aus Fähigkeiten und Tugend*“. Während die meisten angeführten Definitionen sehr allgemein definiert sind, hebt LANG (2000, S.353) in seiner Auslegung das „*unternehmerische Denken*“ der „*verantwortungs- und selbstbewusste(n), originelle(n) Persönlichkeit*“ (ebd.S.353) hervor.

Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass „Soziale Kompetenz“ als wichtiger Grundstein in zwischenmenschlichen Beziehungen betrachtet wird und „...*kaum eine Stellenausschreibung heute auf die Erwähnung sozialer Kompetenzen verzichtet*“ (Kanning&Bergmann 2006, S.148; vgl.Werner 2003, S.11f; Crisand 2002, S.11).

Wenn im Folgenden von „Sozialen Kompetenzen“ gesprochen wird, wird darunter in Anlehnung an HEYSE&ERPENBECK (2004) die Fähigkeit verstanden, „...*unter Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten*“ (ebd.S.XIV; Erpenbeck 2004, S.59; Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003, S.XVI) selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Als Teilkompetenzen werden dabei angesehen:

- Kommunikationsfähigkeit,      ● Kooperationsfähigkeit,      ● Beziehungsmanagement,
- Anpassungsfähigkeit,      ● Konfliktlösungsfähigkeit,      ● Integrationsfähigkeit,
- Teamfähigkeit,      ● Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung,      ● Akquisitionsstärke,
- Problemlösungsfähigkeit,      ● Experimentierfreude,      ● Beratungsfähigkeit,

- Sprachgewandtheit,
  - Verständnisbereitschaft,
  - Pflichtgefühl
- und
- Gewissenhaftigkeit.

In dieser Auslegung wird besonderes Augenmerk auf den Selbstorganisationsbezug im Sinne von „...*Handhabung des Unbekannten, des plötzlich sich Verändernden, des Veränderlichen, des Veränderbaren...*“ (North, Friedrich&Lantz 2005, S.616) mittels Eigeninitiative, intelligenter Interpretationen von Anweisungen und dem Hinwegsetzen über Regeln und Vorschriften (vgl.ebd.S.612), sowie auf die Übertragung und Weiterentwicklung des neu angeeigneten Wissens und der Erfahrungen auf andere/ neue Situationen und Kontexte gelegt.

Obgleich bei den bereits besprochenen Konstruktdefinitionen ebenfalls die situationsangemessene Ausrichtung des Handelns an den verschiedenen (beruflichen) Situationen und den Interaktionskontext erörtert wurde, ist das Besondere an dieser Definition einerseits die Übertragungsleistung und die Weiterentwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen und andererseits die Berücksichtigung der vorhandenen subjektbezogenen Möglichkeiten. Vernachlässigt wird bei dieser Auslegung der explizite Hinweis auf die Zielrealisierung und die Zweckrationalität des Handelns, wodurch die Definition von der „sozial-kommunikativen“ Kompetenz einerseits den diktatorischen Hinweis auf die „soziale Akzeptabilität“ des Handelns verliert und andererseits der agierenden Person ermöglicht, in zieloffenen Entscheidungssituationen zu operieren. Weiters legt diese Definition ganz offen dar, dass das Handlungsergebnis das Produkt der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten darstellt und folglich nicht durch äußere Umstände bedingt ist. Obgleich wie auch bei vielen anderen Begriffsbestimmungen die Definition von der „sozial-kommunikativen Kompetenz“ recht allgemein formuliert ist, weisen die sechzehn Teilkompetenzen sehr eindrücklich auf das multidimensionale Konstrukt, auf das Kompetenzbündel der sozial-kommunikativen Kompetenz hin.



„...wenn die Kunden Vertrauen zu mir haben, wenn Weiterempfehlungen kommen, wenn ein Neugeschäft kommt und wenn die Kunden zu Weihnachten – das ist ein gutes Beispiel – auch einmal mir eine Karte schicken, um sich bei mir zu bedanken. Das ist für mich das Wichtigste, dass sich die Kunden bei mir wohl fühlen“ (B4/23).

## 4 Studie 1

Für die Entwicklung eines Fragebogens wurden die Leistungskriterien der Dienstleistung „Versicherung“ sowohl aus der Sicht der Kunden als auch aus der der Berater mittels eines teilstandardisierten Leitfadenterviews vergangenheitsbezogen erhoben.

Dazu wurden dreißig willkürlich ausgewählte Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts befragt, wobei vierzehn Personen meinten, sie hätten keine Versicherung, sie wären schon zu alt für eine Versicherung bzw. der Ehemann würde sich um diese Angelegenheit kümmern. Drei Personen äußerten sich sehr heftig, als sie über das Ziel der Befragung aufgeklärt wurden, mit den Worten: „*Fliegn´s ab mit dem Thema!*“, „*Lassen´s mich in Ruh!*“ oder „*Hörn´s auf mit Versicherung, alle nur Gauner!*“ (Gedächtnisprotokoll Befragung). Ein Mann sagte aus, er habe eine Haushaltsversicherung, diese aber aufgrund einer Werbeeinschaltung abgeschlossen. Somit hätte er keinen Berater, hätte nie einen gehabt und möchte auch in Zukunft keinen Versicherungsberater, der sich um diese Angelegenheiten bemüht. Ebenso verhielt es sich bei einer älteren Dame mit einer Krankenversicherung, die „...*lieber zahlt und nichts von der Versicherung braucht*“ (K3/ 9).

Zudem wurden insgesamt neunzehn Versicherungsberater unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Organisationszugehörigkeit gefragt, ob sie sich für ein Interview zur Verfügung stellen würden, wovon fünf Berater keine Zeit hatten, ein Berater zum vereinbarten Interviewtermin nicht erschien, und ein weiterer unwirsch auf die Anfrage meinte, dass ihn „*dieser Blödsinn*“ (Gedächtnisprotokoll Befragung) nicht interessiere.

Somit werden zweiundzwanzig teilstandardisierte Leitfadenterviews mit jeweils elf Kunden- und Beraterbefragungen zur Auswertung herangezogen.

## 4.1 Methodologisches Vorgehen

Obgleich nach MEUSER&NAGEL (2003) eine vollständige Transkription von Interviews nicht zwingend sei, sondern eine Paraphrasierung der Inhalte ausreichen würde (vgl.ebd.S.488), wurden die Interviews vollständig transkribiert, um die Originalität der Einzelbeiträge nach Möglichkeit zu erhalten und einzelne beispielhafte Zitate von Interviewpassagen zur Dokumentation von Aussagen heranziehen zu können. (vgl.Lamnek 2005, S.200) In Anlehnung an MAYRING (2002, S.90f) wurden die Befragungen jedoch in normales Schriftdeutsch übertragen, der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet. Auf die Transkription der Betonungen, der Pausen, der Sprechgeschwindigkeit sowie der Stimmlagen wurde verzichtet.

Für die Archivierung der Interviews wurde das Computerprogramm „MAXQDA“, ein in der qualitativen Sozialforschung verwendetes Datenverarbeitungsprogramm, verwendet. Die Auswertung der Befragungen erfolgte reduktiv frequenzanalytisch, indem *„...explizite Aussagen ... [der Interviewpartner] ... im Kategorienschema vorgegebenen Variablen, die als Merkmalsausprägung die Repräsentationen dieser Variablen...“* darstellen, zugeordnet und *„...ihre Häufigkeit mit dem Auftreten anderer Elemente...“* (Lamnek 2005, S.501) verglichen wurde. Als Kategorienschema fungierte der Kompetenzatlas von HEYSE&ERPENBECK (2004, S.XXI) mit den vier Basiskompetenzen:

- Personale Kompetenz („P“).
- Aktivitätsbezogene Kompetenz („A“).
- Sozial-kommunikative Kompetenz („S“) und
- Fach- und Methodenkompetenz („F“).

Jede Basiskompetenz wird in vier Einheiten zu je vier Teilkompetenzen gegliedert, die entweder einer Basiskompetenz („P“, „A“, „S“, „F“) oder einer Zweierkompetenzkombination („P/A“, „P/S“, „P/F“ – „A/P“, „A/S“, „A/F“ – „S/P“, „S/A“, „S/F“) zugeordnet wird. Wie aus der Grafik ersichtlich werden jeder Basiskompetenz somit sechzehn Eigenschaften oder Fähigkeiten zugeordnet, die systematisch in ein Raster eingeordnet werden. Den großen Vorteil dieses Kategorienschemas stellt die Aufschlüsselung der Teilkompetenzen in die

verschiedenen Kompetenzkombinationen oder in die „reinen“ Basiskompetenzen dar, wodurch eine sehr genaue Aufstellung über sämtliche Basiskompetenzen gegeben werden kann.

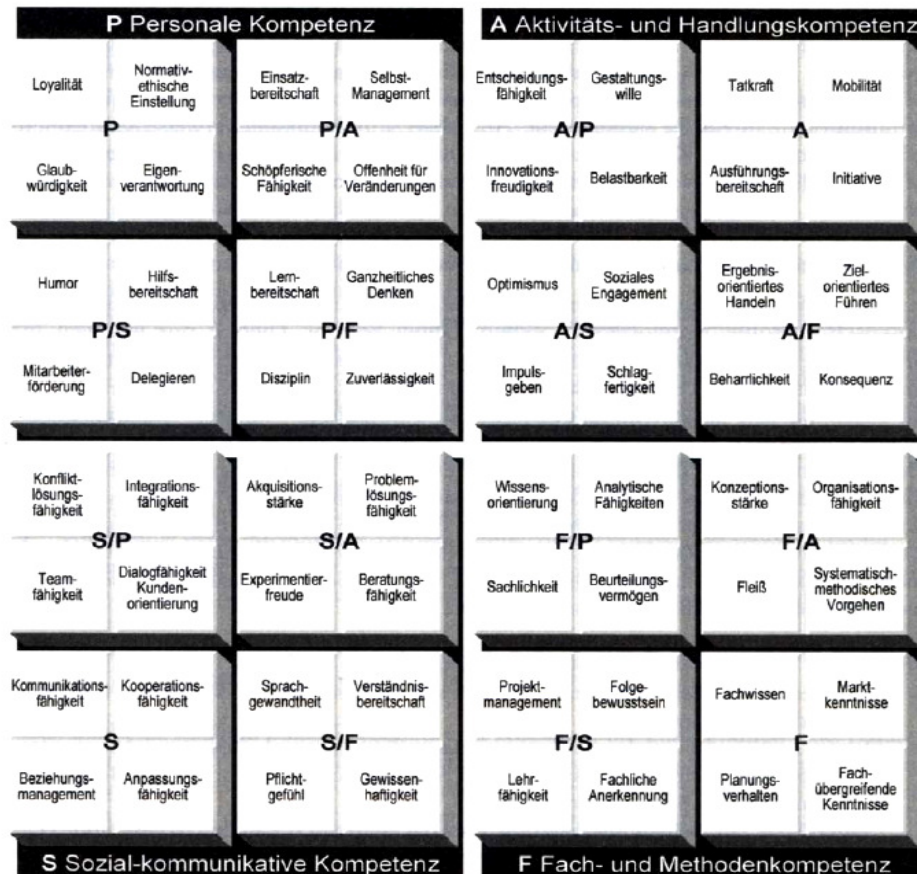


Abb. 17) Kompetenzatlas als Kategorienschema (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XXI).

Um die Befragung der Kunden mit denen der Berater vergleichen zu können, wurde darauf geachtet, dass nur die im Leitfaden gestellten Fragen für die Auswertung der Interviews herangezogen werden. (vgl.Lamnek 2005, S.336) Diese Vorgehensweise entspricht der Methode des standardisierten Interviews und zeichnet sich durch eine

- „bessere Vergleichbarkeit der Antworten,
- höhere Zuverlässigkeit und
- Reduktion von Fehlern durch die Fragen (wegen gleicher Fragestellung und Reihenfolge der Frage“) (ebd.S.341) aus.

Die im Leitfaden gestellten Fragen sind offene Fragen, wodurch der Erzählfluss der Interviewpartner angeregt wird und diese nicht in ein den Vorstellungen des Interviewleiters entsprechendes „*Fragekorsett*“ (ebd.S.337) eingezwängt werden. Die Zusatzfragen, die nötig waren, um die Aussagen der Befragten zu konkretisieren und besser verstehen zu können, finden keine Berücksichtigung in der Auswertung, jedoch bei der Zuordnung zu den jeweiligen Basiskompetenzen.

Die Frage 1a (siehe Anhang „Leitfaden für die Studie 1“) fungiert als allgemein gehaltene Einstiegsfrage, mit welcher in das Thema eingeführt wird. Die Befragten bekommen die Möglichkeit, sich mit dem persönlichen Versicherungsberater bzw. mit der Kunden-Berater-Beziehung gedanklich auseinander zu setzen, um in Folge die Fragen 1b und 1c zu beantworten. Die Aspekte der Dienstleistung „Versicherung“ generell werden mit den Fragen 2 und 3, Gründe für den Erfolg eines Beraters mit der 4. Frage erhoben. Die letzte Frage soll den Interviewpartnern die Möglichkeit geben, sich zu den gestellten Fragen zu äußern oder Hinweise auf wichtige nicht besprochene Aspekte zu geben.

Die einzelnen Aussagen der Interviewpartner wurden den verschiedenen Teilkompetenzen des Kompetenzatlas´ von HEYSE&ERPENBECK (2004, S.XXI) zugeordnet. Als Schutz „...*vor Selbsttäuschung ... [oder] der Darstellung unzuverlässiger oder ungültiger Schlussfolgerungen...*“ (ebd.S.199) wurde die Zuordnung der gleichen Aussagen zu den verschiedenen Teilkompetenzen auch von einem Kunden und einem Versicherungsberater vorgenommen. Beide Kompetenzzuordnungen wurden anschließend miteinander verglichen, mit dem Kunden und dem Versicherungsberater diskutiert, gegebenenfalls korrigiert und dadurch eine trotz anfänglich unterschiedlicher Sichtweisen übereinstimmende Zuordnung (= Zuordnung I) vorgenommen. Diese Vorgehensweise war notwendig, da sich die Basiskompetenzen überlappen, bei der sozial-kommunikativen Kompetenz „...*sehr stark andere Kompetenzen mitgedacht werden*“ (HEYSE&ERPENBECK 2004, S.XIX) und folglich die Kompetenzzuordnung nicht immer eindeutig ausschließlich zu nur einem einzigen Kompetenzbegriff vorgenommen werden konnte.

Im Anschluss daran wurde anhand einer weiteren Zuordnung (= Zuordnung II) eine Präzisierung vorgenommen, um für den Beruf des Versicherungsberaters

charakteristische Kompetenzen herauszufiltern. Die Vorgehensweise entspricht der Vorgehensweise wie bei Zuordnung I.

Folglich werden nachfolgende zwei Zuordnungen:

- Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung I) und
- Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung II) zur Auswertung herangezogen.

Bei beiden Auswertungen wird anhand eines Rankings ein Überblick gegeben, welche Basiskompetenzen laut Kunden und Berater für einen „erfolgreichen“ Versicherungsberater entscheidend sind. Für dieses Vorhaben wird jede Teilkompetenz in ihre Kompetenzklassen zerlegt (zum Beispiel wird die „Kundenorientierung“ der Basiskompetenz der sozial-kommunikativen Kompetenz (S) und der personalen Kompetenz (P) zugeordnet; hingegen wird „Fleiß“ ausschließlich der fachlich-methodischen Kompetenz (F) zugeschrieben, für jede Kompetenzklasse ein Punkt vergeben und im Anschluss daran eine Endsumme gebildet (vgl. nachfolgende Abbildung).

| 360 | Erfolgsfaktoren                                 |   |   |   |   |        |                      |
|-----|---|---|---|---|---|--------|----------------------|
| 361 | Aussagen  | S | P | A | F | Klasse | Teilkompetenz        |
| 363 | „Nullnummern“. Kundenbesuche, einfach um e      | 0 | 0 | 0 | 1 | F      | Fleiß                |
| 364 | Die gewisse Terminverlässlichkeit. Die habe ich | 0 | 1 | 0 | 1 | P/F    | Zuverlässlichkeit    |
| 365 | Ich musste jetzt auch in dem einem Jahr auch w  | 1 | 0 | 0 | 0 | S      | Kommfähigkeit        |
| 366 | Aber aufgrund der versicherungstechnischen A    | 0 | 0 | 0 | 0 | U      | intern               |
| 367 | Der Kunde will teilweise gepflegt und auch geh  | 1 | 1 | 0 | 0 | S/P    | Kundenorientierung   |
| 368 | Nach Kundengesprächen gehe ich dann hinaus      | 0 | 1 | 0 | 1 | F/P    | Beurteilungsvermögen |
| 369 | Hier sagt man: „Ich habe nicht dagegen, wenn    | 1 | 1 | 0 | 0 | S/P    | Kundenorientierung   |
| 370 | Ehrgeiz   | 0 | 0 | 0 | 1 | F      | Fleiß                |
| 371 | ein Ziel muss er haben. Ich muss irgendwann e   | 0 | 0 | 1 | 1 | A/F    | Zielstrebigkeit      |

Abb. 18) Ausschnittbeispiel Kompetenzzuordnung (eigene Darstellung).

In die Auswertung wurde die Kategorie (U) für Unternehmen/ intern aufgenommen, welche die Versicherungsprodukte und die Rahmenbedingungen der Dienstleistung beinhaltet. Die Sichtweisen der Kunden und Berater werden, um einen Überblick über

die Kompetenzzuordnungen zu geben, zuerst separat und anschließend zusammengefasst dargestellt.

## **4.2 Auswertung der Interviews**

Im folgenden Abschnitt werden die Auswertungen der Interviews beschrieben. Begonnen wird im Kapitel 4.2.1 mit der „Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung“ (Auswertung I). Im Anschluss daran folgt die Auswertung der Zuordnung II (Kapitel 4.2.2), wobei hier die Kunden-Berater-Beziehung eine wesentliche Rolle spielt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse beider Auswertungen wird im Kapitel 4.2.3 vorgenommen.

### **4.2.1 Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung I)**

Bei der Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung wurden die Aussagen der Interviewpartner allgemein menschlich wichtigen Kompetenzen zugeordnet, zumal von den Interviewpartnern nicht ausdrücklich die Kunden-Berater-Beziehung angesprochen wurde.

Bei der Auswertung zeigte sich, dass die Kompetenzkombinationen „S/P“ und „P/S“, als *„Ausdruck für das soziale Wesen“* (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XIX), mit 107 Nennungen (ca. 53% aller Antworten) bei den Kunden und mit 52 Nennungen (ca. 34% aller Antworten) bei den Beratern die am meisten genannten Kompetenzkombinationen waren. An zweiter Stelle waren bei den Kunden die Fachkompetenz („F“) mit 40 Nennungen (ca. 20%) und bei den Beratern die firmeninternen Belange mit 28 Angaben (ca. 18%) zu erheben. Die Kombination „P/A“ und „A/P“, die die Tätigkeits- und Handlungsorientierung der menschlichen Persönlichkeit ausdrückt (vgl.ebd.), waren mit ca. 3% bei den Kunden und mit ca. 7% bei den Beratern vertreten. Am wenigsten Nennungen hatten die Basiskompetenz „P“ bei den Kunden und die Zweierkompetenzkombination A/S bei den Beratern mit jeweils einer Nennung.

Anhand der nachfolgenden grafischen Aufbereitung (Grafik I) wird die Verteilung der Basiskompetenzen anhand der Anzahl der Nennungen (Kunden: N=348, Berater: N=254) aufgezeigt:

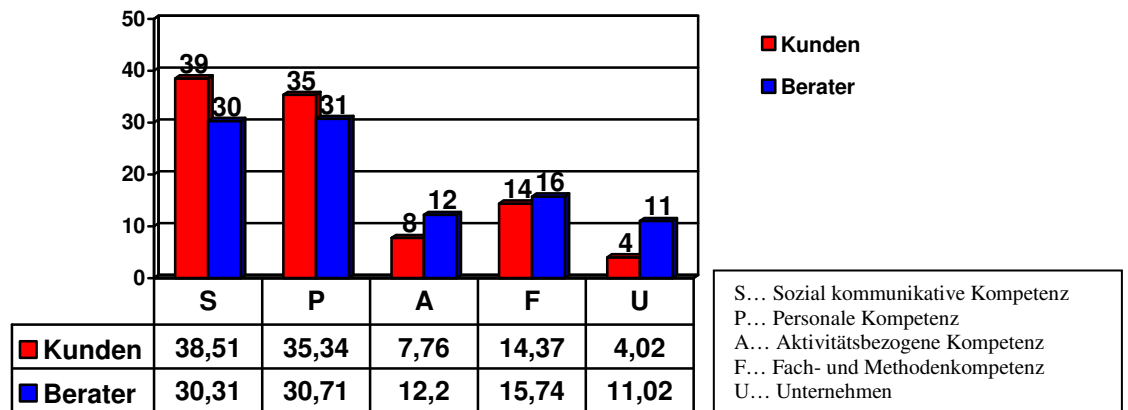


Abb. 19) Grafik I: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).

Wie aus der Grafik I ersichtlich wurden die Basiskompetenzen „S“ und „P“ bei den Kunden mit mehr Nennungen belegt als bei den Beratern, umgekehrt verhält es sich bei „A“, „F“ und „U“. Mit einer Gesamtsumme von 68,82% bei der sozial-kommunikativen Kompetenz und 66,05% bei der personalen Kompetenz stellen diese beiden Basiskompetenzen die am häufigsten erwähnten Kompetenzen dar. Der Abstand zwischen „S“ und „P“ kommt bei den Kunden aufgrund von elf Mehrnennungen bei der sozial-kommunikativen Kompetenz und bei den Beratern aufgrund von einer Mehrnennung bei der personalen Kompetenz zustande. Die größte Differenz bei der Zuordnung zu den Aussagen gibt es bei „U“ (Unternehmen/ intern) mit 7%. Da sich die firmeninternen Belange bei keiner Zuordnung verändern und somit die Ausprägung konstant bleibt, wird dieses Ausprägungsmerkmal erst bei der Zusammenfassung kommentiert.

Werden die Zuordnungen der Aussagen (N= 602) von Kunden und Beratern in einer Grafik erfasst, zeigt sich folgendes Bild (vgl. Grafik II):

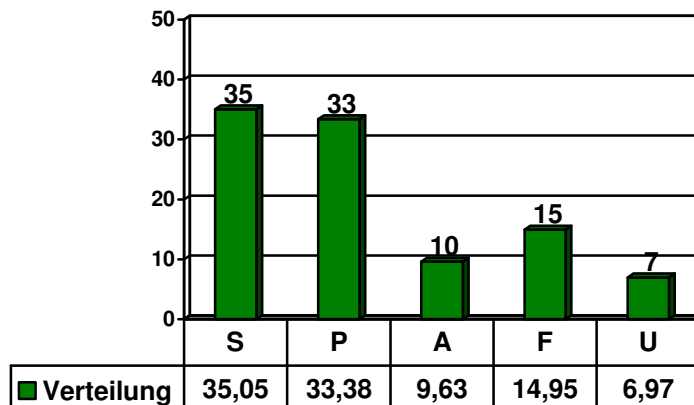


Abb. 20) Grafik II: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).

Zwischen sozial-kommunikativer und personaler Kompetenz zeigt sich ein geringer Unterschied von 1,67% Prozent (= 10 Antworten) und mit mehr als doppelt so vielen Zuordnungen präsentieren sich die zwei als die stärksten Basiskompetenzen. Die 3. Stelle im Kompetenzranking erreicht mit 90 Angaben die Fach- und Methodenkompetenz, wobei hier hauptsächlich das „Fachwissen“ und der „Fleiß“ (jeweils als „reine“ Basiskompetenz „F“) als Teilkompetenz erwähnt wurden. „A“ als Ausdruck „...mit mehr oder weniger Antrieb, Gewolltes in Handlungen umzusetzen...“ (HEYSE&ERPENBECK 2004, S.XIV) kam ausschließlich in Zweierkombinationen vor, wobei bei weniger als der Hälfte aller Angaben das „Kompetenzgewicht“ (ebd.S.XX) auf dieser Basiskompetenz lag.

Bei der nachfolgenden Grafik III werden die Aussagen der Interviewpartner ausschließlich einer Basiskompetenz, bei der das Kompetenzgewicht liegt, zugeordnet. Bei Zweierkombinationen liegt dieses immer auf der erstgenannten Basiskompetenz (zum Beispiel wird „Kundenorientierung“ mit den Basiskompetenzen „S/P“ ausschließlich der sozial-kommunikativen Kompetenz „S“ zugewiesen).



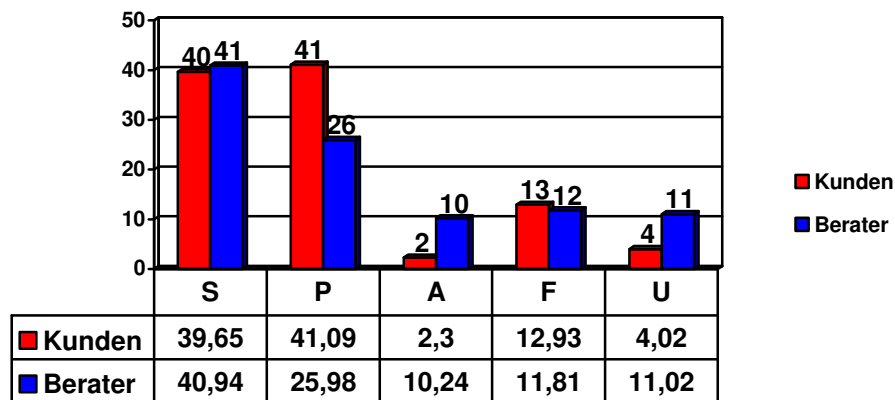


Abb. 21) Grafik III: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater Beziehung; Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).

Grafik III weist bei identischer Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen unterschiedliche Prozentverteilungen im Vergleich zu der vorhergehenden Grafik auf: Bei der Basiskompetenz „P“ und der Fach- und Methodenkompetenz zeigt sich ein höherer Prozentanteil bei den Kunden als bei den Beratern, wobei die Differenz bei der personalen Kompetenz mit 15,11% größer ist als bei der Basiskompetenz „F“. Ferner ist bei „P“ der größte Unterschied bei der Anzahl der Nennungen zwischen den Interviewpartnern zu erkennen. Der Ausprägungsgrad der aktivitätsbezogenen Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und „U“ für Unternehmen/ intern ist bei den Beratern beinahe deckungsgleich. Ebenso verhält es sich bei „S“ und „P“ bei den Kunden. Auch bei dieser Aufstellung stellen die sozial-kommunikative und personale Kompetenz mit einer Gesamtsumme von 80,74% bei den Kunden und 66,92% bei den Beratern die häufigsten benannten Kompetenzen dar.

Ein Vergleich der Gesamtsummen von „S“ und „P“ der Grafiken I (Gesamtsumme bei den Kunden 68,82% und bei den Beratern 66,05%) und III weisen eine Prozentzahlenerhöhung bei den Kunden um ca. 7% und bei den Beratern um ca. 6% auf. Auffallend bei den Beratern sind die Abnahme der Prozentzahl bei der personalen Kompetenz aufgrund zwölf Nennungen und eine Zunahme der Prozentzahl bei Basiskompetenz „S“ aufgrund 27 Mehrnennungen. Eine Abnahme beim Ausprägungsmerkmal der aktivitätsbezogenen Kompetenz („A“= 7,76) zeigt sich bei

den Kunden. Diese verringerte sich im Vergleich zur Grafik I um 5,46% und ist so die mit 2,3% am niedrigsten eingestufte Basiskompetenz.

Bei der anschließenden grafischen Darstellung (Grafik IV), bei welcher die Aussagen der Kunden und Berater zusammengefügt sind, kann die Erhöhung des Ranges, der der sozial-kommunikativen und personalen Kompetenz zugeschrieben wird, und der Rückgang des Ranges der aktivitätsbezogenen Kompetenz sowie der Fachkompetenz nochmals verdeutlicht werden. Die Differenz zwischen den Basiskompetenzen „S“ und „P“ (im Vergleich zu Grafik II) ist um ca. 5% gestiegen, jedoch zeigen sich die zwei Basiskompetenzen mit 74,92% von allen Zuordnungen als die stärksten Kompetenzen.

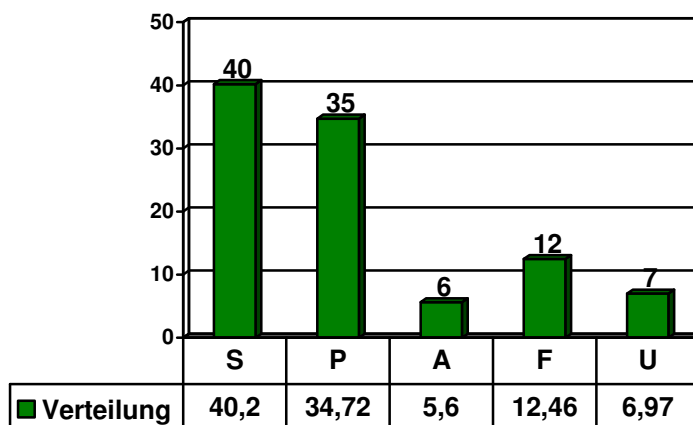


Abb. 22) Grafik IV: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).

Anhand der ersten Zuordnung „Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen ohne Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung“ wurde eine Präzisierung vorgenommen, durch welche die für die Beratertätigkeit relevanten Teilkompetenzen herausgefiltert wurden. Im folgenden Abschnitt werden nun die Ergebnisse dieser Zuordnung (= Zuordnung II) präsentiert und diskutiert.

#### 4.2.2 Zuordnung der Aussagen zu den Teilkompetenzen mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung II)

Um die für die Beratertätigkeit bedeutsamen Kompetenzen zu erheben, wurde bei dieser Zuordnung besonders die Kunden-Berater-Beziehung berücksichtigt.

Die Auswertung dieser Neuordnung erfolgt in derselben Vorgehensweise wie bei den vorangegangenen Zuordnungen. Begonnen wird mit einer grafischen Darstellung der Kompetenzzuordnungen getrennt zwischen Kunden und Beratern. Wiederum wird in die Auswertung der Punkt „U“ für Unternehmen/ intern aufgenommen.

Die meist genannten Kompetenzkombinationen waren mit 110 Nennungen (ca. 55% aller Antworten) bei den Kunden und mit 59 Nennungen (ca. 38% aller Antworten) bei den Beratern „S/P“ und „P/S“. Es handelt sich hierbei um die Zweierkombinationen, die das soziale Wesen ausdrücken. Die Kunden erwähnten mit 38 Nennungen (ca. 19% aller Antworten) die Fach- und Methodenkompetenz („F“) als zweithöchst bewertete Basiskompetenz, die Berater mit 28 Nennungen (ca. 18% aller Antworten) die firmeninternen Belange. Die Kompetenzkombination „P/A“ bzw. „A/P“ als Ausdruck der Tätigkeits- und Handlungsorientierung der menschlichen Persönlichkeit wurde von den Kunden mit 4, und von den Beratern mit 10 Angaben erwähnt.

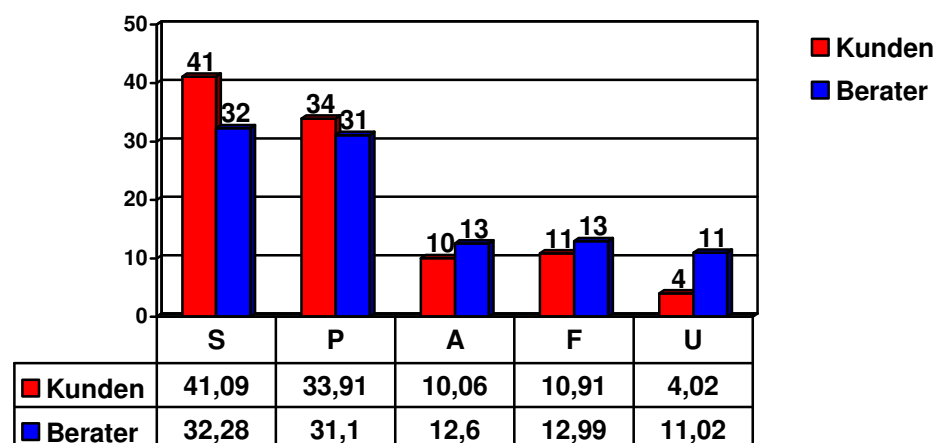


Abb. 23) Grafik V: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).

In der Auswertung zeigt sich die sozial-kommunikative Kompetenz mit 41,09% bei den Kunden und 33,91% bei den Beratern als die Basiskompetenz mit den höchsten Prozentzahlen. Die personale Kompetenz weist bei einer Gesamtsumme von 65,01% eine um 8,36% geringere Ausprägung auf als die sozial-kommunikative Kompetenz und reiht sich in diesem Ranking auf den 2. Platz ein. Die Merkmalsausprägung von „S“ und „P“ ist bei den Beratern annähernd gleich verteilt, hingegen zeigt sich bei den Kunden eine Differenz von ca. 7,18% zugunsten der sozial-kommunikativen Kompetenz. Aktivitätsbezogene Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz wurden sowohl bei den Kunden als auch bei den Beratern annähernd übereinstimmend bewertet.

In der anschließender Grafik VI werden die Zuordnungen der Aussagen von beiden Interviewpartnern zusammengefasst: Es präsentiert sich die Basiskompetenz „S“ mit 37,37% als meistgenannte Kompetenz, was eine Mehrnennung von 4,65% gegenüber der personalen Kompetenz bedeutet. Mit 1/3, bzw. mehr als 1/3 aller Angaben sind die personale und sozial-kommunikative Kompetenz die zwei am höchsten bewerteten Kompetenzen. Der Unterschied zwischen „A“ und „F“ resultiert aus 4 Mehrnennungen der Fach- und Methodenkompetenz.

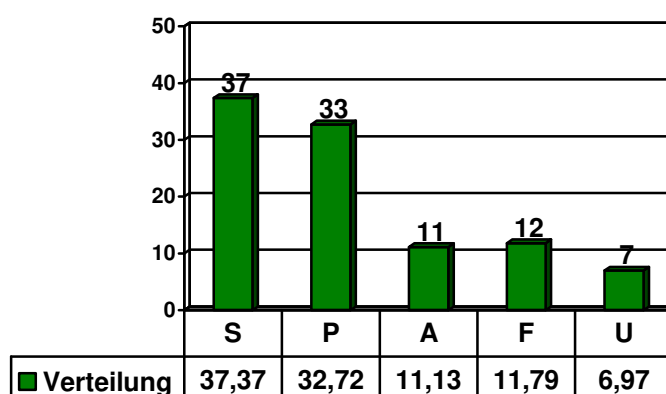


Abb. 24) Grafik VI: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).

Wie auch bei der Zuordnung I stellt Grafik VII nun ausschließlich die Basiskompetenzen, auf denen das Kompetenzgewicht liegt, dar (Kunden und Berater wiederum getrennt):

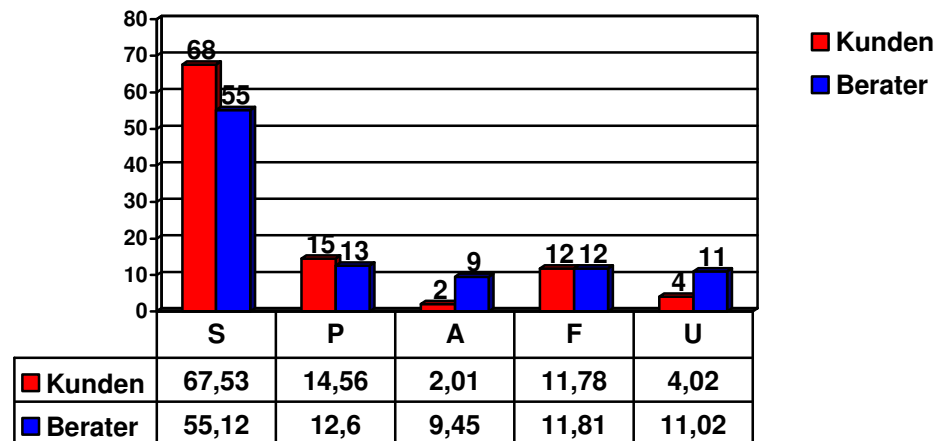


Abb. 25) Grafik VII: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater getrennt dargestellt (eigene Darstellung).

Es zeigt sich die bis jetzt stärkste Ausprägung bei der Basiskompetenz „S“ sowohl bei den Kunden als auch bei den Beratern. Ferner lässt sich hier auch die größte Differenz mit 12,41% zwischen den Interviewpartnern eruieren. Der Ausprägungsgrad der personalen Kompetenz im Vergleich zu Grafik V ist bei den Kunden um 19,35% und bei den Beratern um 18,5% zugunsten der sozial kommunikativen Kompetenz gesunken, was darauf hindeutet, dass das Kompetenzgewicht bei den Zweierkombinationen, die das soziale Wesen einer Person ausdrücken, vorwiegend auf der Basiskompetenz „S“ zu liegen kam. Der Rückgang bei der Aktivitäts- und Handlungskompetenz „A“ bei den Kunden um 8,05% weist ebenfalls darauf hin, dass bei Zweierkombinationen auf der aktivitätsbezogenen Kompetenz nicht das Kompetenzgewicht lag und die Abwanderung ebenso zu Gunsten der Basiskompetenz „S“ erfolgte. Auch ist mit ca. 2% diese Basiskompetenz am geringsten ausgeprägt.

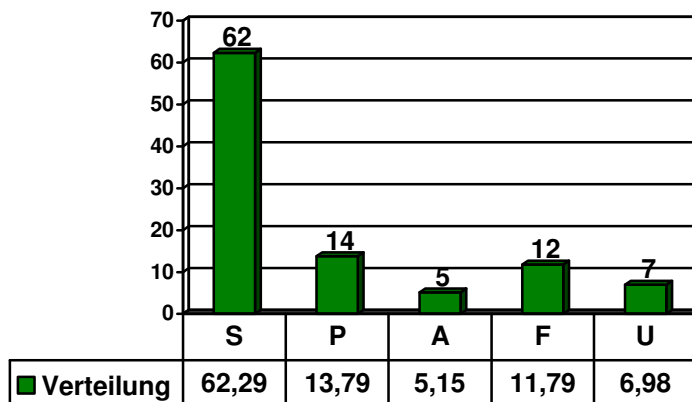


Abb. 26) Grafik VIII: Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt, mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst (eigene Darstellung).

Die Abwanderung von Nennungen bei P und A zu Gunsten der Basiskompetenz S zeigt Grafik VIII sehr deutlich auf. Diese Grafik fasst die Nennungen der Kunden und Berater noch einmal zusammen.

### 4.2.3 Zusammenfassung

Bei der Gegenüberstellung der Zuordnung I „Zuordnung zu den Teilkompetenzen ohne explizite Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung“ und der Zuordnung II (Zuordnung zu den Teilkompetenzen mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung) zeigt sich trotz 14 Mehrnennungen bei Basiskompetenz „S“ und 19 Abgänge bei der Fachkompetenz ein annähernd übereinstimmendes Bild der Kompetenzverteilung. Für die Veranschaulichung, siehe nachstehende Abbildung, wurden die Daten aus Grafik II und VI genommen:

|          | <b>Grafik II</b><br>in Prozentangabe | <b>Grafik VI</b><br>in Prozentangabe | <b>Differenz: Anzahl<br/>der Nennungen</b> |
|----------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>S</b> | 35,05%                               | 37,37%                               | +14 Nennungen                              |
| <b>P</b> | 33,38%                               | 32,72%                               | -4 Nennungen                               |
| <b>A</b> | 9,63%                                | 11,13%                               | +9 Nennungen                               |
| <b>F</b> | 14,95%                               | 11,79%                               | -19 Nennungen                              |
| <b>U</b> | 6,97%                                | 6,97%                                | 0 Nennungen                                |

S... Sozial kommunikative Kompetenz  
P... Personale Kompetenz  
A... Aktivitätsbezogene Kompetenz  
F... Fach- und Methodenkompetenz  
U... Unternehmen/ intern

Abb. 27) Gegenüberstellung Grafik II und VI (eigene Darstellung).

Die Vergleichbarkeit der Zuordnung I mit II durch annähernd gleichartige Zuordnung der Basiskompetenzen ist notwendig, um mit Zuordnung II weiterarbeiten zu können, denn die Daten dieser Auswertung dienen als Grundlage für den Fragebogen für die Erhebung der „Leistungskriterien“. Gleichzeitig zeigt die Gegenüberstellung, dass bei Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (Zuordnung II) keine auffälligen Verzerrungen bei den Kompetenzzuordnungen stattgefunden haben.

Ziel eines Außendienstmitarbeiters ist es, durch den direkten und unmittelbaren Kontakt zum Käufer mit Verkaufsgesprächen einen Verkaufsabschluss zu bewirken (vgl. Nerdinger 2001, S.5). Folglich hängen „...*Verlauf und Ergebnis...*“ dieser Interaktion „...*wesentlich von den sozialen Fertigkeiten...*“ (Gallenmüller 1993, S.644) des Versicherungsberaters ab. Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Anteil der sozial-kommunikativen Kompetenz bei Grafik II ca. 35% und bei Grafik VI ca. 37% beträgt (vgl. Abb. 27), und diese somit die Basiskompetenz mit den höchsten Prozentzahlen darstellt. Um „...*gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens...*“ (Holling/ Kanning/ Hofer 2003, S.127) zu wahren, bedarf es auch einer Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden. Dies setzt unter anderem neben der „...*Fähigkeit zu sozial sensibler Wahrnehmung und adäquater Beurteilung*“ (Nerdinger 2001, S.130) gleichzeitig die Fähigkeit, selbstorganisiert, „*reflexiv in Bezug auf seine eigene Person*“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.XV) zu denken und zu handeln, voraus. Basiskompetenz „P“, die die letztgenannte Fähigkeit widerspiegelt, zeigt bei einer Gesamtsumme von 66,16% eine um 6,32% geringere Ausprägung als die Gesamtsumme der sozial-kommunikative Kompetenz.

Betrachtet man die Zuordnungen der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt (vgl. Abb. 28), so ist zu erkennen, dass die Abwanderung bei Basiskompetenz „P“ zugunsten von Basiskompetenz „S“ erfolgt. Wiederum wurde für die Darstellung die Zusammenfassungen der Aussagen von Kunden und Berater gewählt. Die Daten wurden der Grafik IV und VIII entnommen.

|          | <b>Grafik IV</b><br>in Prozentangabe<br>(ohne Berücksichtigung<br>der Kunden-Berater-<br>Beziehung) | <b>Grafik VIII</b><br>in Prozentangabe<br>(mit Berücksichtigung<br>der Kunden-Berater-<br>Beziehung) | <b>Differenz:</b><br>Anzahl der Nennungen |
|----------|---|--|---|
| <b>S</b> | 40,2%   | 62,20%   | +133 Nennungen                            |
| <b>P</b> | 34,72%  | 13,79%   | -126 Nennungen                            |
| <b>A</b> | 5,6%  | 5,15%  | -1 Nennung                                |
| <b>F</b> | 12,46%  | 11,79%   | -4 Nennungen                              |
| <b>U</b> | 6,97%   | 6,97%  | 0 Nennungen                               |

Abb. 28) Gegenüberstellung Grafik IV und VIII (eigene Darstellung).

Dies lässt den Rückschluss zu, dass es für eine „erfolgreiche“ Interaktion mit anderen Menschen annähernd zu gleichen Teilen der personalen Kompetenz bedarf, um sozial-kommunikativ agieren zu können. Die These von BUNK (1994) konnte bei der Auswertung der Interviews zu den jeweiligen Basiskompetenzen ohne Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (vgl. dazu auch Grafik VI: Zuordnung der Aussagen zu einer Basiskompetenz oder Zweierkombination mit Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung, Kunden und Berater zusammengefasst) bestätigt werden.

Steht jedoch bei der Zuordnung der Aussagen der Interviewpartner zu den jeweiligen Basiskompetenzen die Kunden-Berater-Beziehung im Vordergrund, so spiegelt sich mit ~62% bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen die Wichtigkeit dieser Ressource für den „Erfolg“ der Versicherungsberater wider.

Mit durchschnittlich 75 Nennungen zeigt sich die Fach- und Methodenkompetenz als die zweitstärkste Basiskompetenz. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, da *„die große Bedeutung der fachlichen Kompetenz für den Verkaufserfolg ... seit langem bekannt“*



(Nerdinger 2001, S.128) sei. Auch die Produkte der Versicherung mit besonderem Augenmerk auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und die internen Abläufe im Unternehmen spielen mit 42 Nennungen einen weiteren wichtigen Faktor im Dienstleistungsbereich Versicherung. Die Aktivitäts- und Handlungskompetenz mit den Teilkompetenzen Belastbarkeit, Zielorientiertheit und Optimismus (letztere mit nur einer Angabe) wurde mit den wenigsten Nennungen belegt. Dies zeigt allerdings nur, dass das Kompetenzgewicht nicht auf dieser Basiskompetenz lag. Besonders für die sozial-kommunikative Kompetenz spielte die aktivitätsbezogene Kompetenz als mehr oder weniger starker Handlungsantrieb eine überaus wichtige Rolle.

### 4.3 Ergebnisse der Auswertungen

Folglich setzen sich die Leistungskriterien eines „erfolgreichen“ Versicherungsberaters aus nachfolgenden Faktoren zusammen (die Reihung erfolgt nach Anzahl der Nennungen in abfallender Reihenfolge):

- **Sozial-kommunikative Kompetenz:** Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung, Beziehungsmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Akquisitionstärke.
- **Fach- und Methodenkompetenz:** Fachwissen, Fleiß, Sachlichkeit.
- **Firmeninterne Angelegenheiten:** Preis-Leistungs-Verhältnis in Bezug auf andere Versicherungsunternehmen, Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit des Anbieters, Reputation des Unternehmens.
- **Personale Kompetenz:** Freundlichkeit.
- **Aktivitätsbezogene Kompetenz:** Belastbarkeit.

Bevor auf den Fragebogen für die Erhebung der Leistungskriterien eingegangen wird, werden die einzelnen Faktoren vorgestellt.

#### 4.3.1 „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“

Laut HEYSE&ERPENBECK (2004, S.353) basiert „Kundenorientierung“ „...einerseits vor allem auf Kontaktfähigkeit, auf der Freude an neuen sowie an der Beständigkeit alter Kontakte und auf der Akzeptanz von Geschäftspartner-Beziehungen als wichtige

*Wertorientierung.*“ Andererseits schließt „Kundenorientierung“ auch die persönliche Dialogfähigkeit und -bereitschaft mit ein, „...die auf einer 'Hilfe-Orientierung' und 'Gewinner-Gewinner-Einstellung' beruht“, die über den Vertragsabschluss hinaus reicht und nicht mit Unterzeichnung des Vertrages beendet ist (ebd.S.355; vgl.Bettger 2005, S.203-213, Isberg/ Rosacker 2003, S.197). Es handelt sich bei der „Kundenorientierung“ demzufolge um eine Einstellung, die als „...langfristige Dispositionen und innere Haltungen einer Person gegenüber einer anderen Person oder einem Objekt verbunden mit einer Wertung“ (Stock 2002, S.62) gedeutet wird. Durch konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden (vgl.Nerdinger 2001, S.130) und langfristige Verkaufsförderungsmaßnahmen werden zufriedene und „loyale“ Kunden akquiriert, die auch bereit sind, „...eine Beziehung mit einer Marke oder einem Unternehmen einzugehen“ (Scharitzer&Kollarits 2000, S.242), und demzufolge langfristig an ein Unternehmen gebunden werden<sup>47</sup>.

Um die Kundenbindung zu beeinflussen, ist somit eine hohe Kundenzufriedenheit notwendig, die sich aus Kundensicht „...durch den Abgleich der erhaltenen Leistungen mit den Kundenerwartungen...“ (Bruhn 2000, S.28) ergibt, denn „Wenn man zufrieden ist, dann wird man nicht herumsuchen“ (Interview Kunde 10, Absatz 19<sup>48</sup>). Diese Theorie wirkt einleuchtend, doch Zufriedenheit ist keine ausreichende Gewähr dafür, dass Kunden auch künftig an einer Geschäftsbeziehung festhalten (vgl.Stauss/ Neuhaus 2000, S.70f). Die interviewten Versicherungsberater erwähnten Situationen, „...wo ich mich nicht wehren kann als Betreuer. Das hat nichts mit meiner Qualifikation zu tun“ (B7/13). Als Gründe für einen Wechsel bzw. das Auflösen einer Kunden-Berater-Beziehung wurden die Anbieterkonkurrenz und infolgedessen eine große Auswahl an alternativen, eventuell auch günstigeren Versicherungsprodukten, situative oder private Gründe (zum Beispiel Ortwechsel oder Scheidung), das Abdecken eines einmaligen

---

<sup>47</sup> Vgl. dazu die Studie von HORSMANN (2005), die sich recht ausführlich mit den Auswirkungen der Kundenorientierung in Dienstleistungsunternehmen im Bezug auf das Erleben und Verhalten der Kunden, die Kundenzufriedenheit und das Nachkaufverhalten der Kunden beschäftigt.

<sup>48</sup> Im Folgenden werden die Interviews mit den Kunden mit „K“ abgekürzt. Diese Interviews wurden durchnummeriert; so gibt die zugeordnete Zahl zu dem Buchstaben Auskunft mit welchem Kunden das Interview geführt wurde. Die Zahl nach dem Schrägstrich weist auf den entsprechenden Absatz hin, wo das angeführte Zitat im Archivierungsprogramm MAXQDATA zu finden ist. Die Interviews mit den Beratern werden mit „B“ gekennzeichnet. Die weitere Vorgehensweise entspricht der bei den Kunden.

Bedarfs, zu lange Vertragszeiten, firmeninterne Regelungen und diverse andere Gründe dafür aufgezählt, dass fortgeschrittene Kontakte aufgelöst werden und der zufriedene Kunde sich einem anderen Berater zuwendet. (vgl.dazu Bäsch 2006, S.4; Tebbe 2000, S.59; B8/33 + 45; B3/20)

Auf den Aufbau der Kunden-Berater-Beziehung wirkt der persönliche Service der Versicherungsberater ein: Sie informieren ihre Kunden bei Veränderungen im Versicherungswesen; bemühen sich um eine „*positive Schadensabwicklung*“ (B8/53; B2/25; B3/32; B5/23; B6/17) bzw. schnelle Bezahlung der Leistungen aus der Krankenversicherung oder bei Schäden; zeigen Bereitschaft, sich für den Kunden einzusetzen (vgl.B1/47), „*Verlässlichkeit*“ (B5/23) und „*Gewissenhaftigkeit*“ (B8/13) in ihrem Handeln, denn „*...der Kunde muss immer an der 1. Stelle stehen, denn der Kunde ist König – und wenn ich das den Kunden fühlen lasse, dann hat es schon funktioniert*“ (B7/18). Es geht somit um das „wie“ in der Kunden-Berater-Beziehung, um die zwischenmenschliche Qualität, mit der zum Beispiel ein Kaufvertrag dargeboten wird.

Um die Beziehung zwischen Kunden und Berater zu intensivieren, werden an manche Kunden zu Weihnachten, bei Geburtstagen oder bei Geburten (Werbe-) Geschenke verteilt (vgl.B5/23). Auch der Ruf der Firma und „*...die Identifikation mit dem Unternehmen hält den Kunden*“ (B7/15) und hilft, eine Beziehung zum Berater und in Folge auch zum Unternehmen unter langfristiger Perspektive zu generieren (vgl.Langmaack 2004, S.34).

Zusammenfassend werden die Bindungsursachen psychologischen, rationalen und sachlichen Faktoren zugeordnet (vgl. nachfolgende grafische Darstellung):

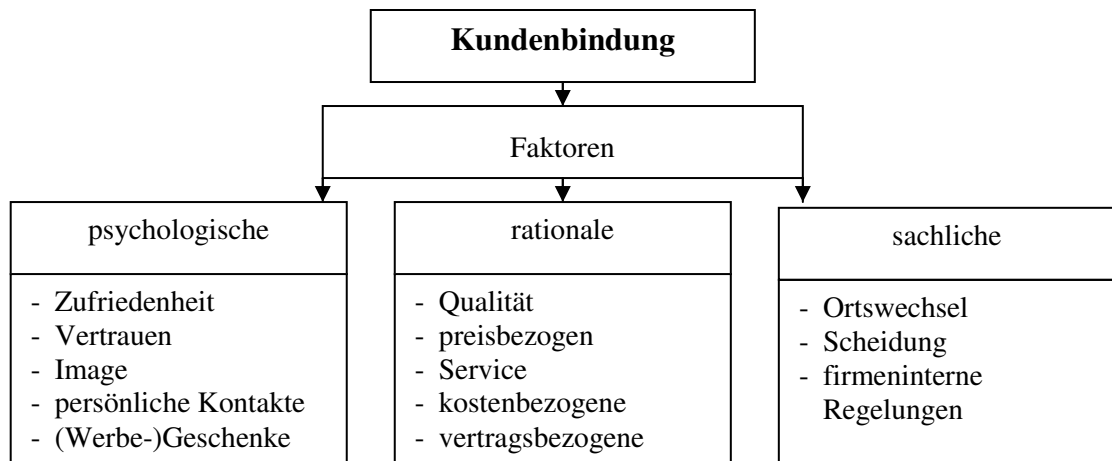


Abb. 29) Zusammenfassung der Kundenbindungsfaktoren (vgl. Weis 2005, S.423).

Weitere Folgen von Kundenbindungsmaßnahmen sind neben dem Anwerben von Neukunden und der Bindung der Kunden an das Unternehmen auch die Möglichkeit der Weiterempfehlung an Dritte und die Wahrscheinlichkeit, dass Cross-Selling-Produkte bezogen werden.

Der Kontakt zwischen Kunden und Berater wurde von den Kunden vorwiegend als freundschaftlich bezeichnet. Die Berater unterschieden hier zwischen Freundschaft<sup>49</sup> und „Geschäftsfreundschaft“<sup>50</sup> (Nerdinger 2001, S.237) bzw. Geschäftsbeziehungen<sup>51</sup>. Es wurde darauf geachtet, dass die Beziehung zwischen Kunden und Berater nicht zu privat wurde, um die Distanz zu den Kunden zu wahren (vgl. B5/13).

Diese zwischenmenschliche Beziehung intensiviert durch eine gute Dialogfähigkeit auf der Basis einer zweiseitigen und gleichberechtigten Kommunikation

<sup>49</sup> Eine „Freundschaft“ „krönt die unabhängige Beziehung“ (Belz 1998, S.59), die von gegenseitigem Verständnis, Offenheit und selbstverständlicher Hilfe in Notfallsituationen geprägt ist. Da geschäftliche Beziehungen stark von den Eigeninteressen beider Partner bestimmt wird, „...ist (es) nur beschränkt möglich, diese Eigeninteressen in Freundschaften wahrzunehmen“ (ebd.).

<sup>50</sup> „Geschäftsfreundschaften“ werden im Sinne von „Freundschaften“ definiert, wobei jedoch keine Ausweitung der Beziehung in den privaten Bereich zu beobachten ist (vgl. Nerdinger 2001, S.237), vielmehr wird in dieser Beziehungsform das Halten und der Ausbau der bestehenden Beziehungen forciert (vgl. Belz 1998, S.61).

<sup>51</sup> Unter Geschäftsbeziehung versteht man den „...von ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteten Interaktionsprozess zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluss“ (Diller&Kusterer 1988, S.211).

---

(vgl. Heyse&Erpenbeck 2004, S.359) zwischen Kunden und Berater stellt in einem gewissen Grad Vertrauen her, „...welches Kundenbindung und Erfolg verbessert“ (Bouncken 2000, S.5) und folglich im Dienstleistungsbereich eine wichtige Rolle spielt. „Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der Andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird“ (Ripperger 1998, S.45). Objekte des Vertrauens können sowohl die Mitarbeiter in der Organisation als auch das Unternehmen selbst mit seinen Produkte und Leistungen sein.<sup>52</sup> „Das Qualitätsurteil des Kunden fußt ... u.a. auf den bisherigen Erfahrungen des Kunden mit der erworbenen Leistung“ (Henning-Thurau 2000, S.144), die den Anbieter bei positiver Beurteilung als zuverlässig und vertrauenswürdig erscheinen lässt; die Basis für „Kunden-Vertrauen“.

Eine Schwierigkeit des Vertrauens stellt das langsame Wachsen desselben dar, während Misstrauen ad-hoc und explosionsartig entstehen kann (vgl. Nieder 1997, S.35). Zählen bei KASTNER (2001) die Fähigkeiten, „Vertrauen zu geben“ und „vertrauenswürdig zu sein“, zu den Mosaiksteinen der „Sozialen Kompetenz“ (vgl. Kastner 2001, S.19), so fällt bei HENNING-THURAU&THURAU (1999, S.298) die erfolgreiche und angenehme Interaktionsgestaltung - die Kundenorientierung an sich - unter die „Sozialkompetenz“ (vgl. Kanning&Bergmann 2006, S.149).

„Vertrauen“ wurde sowohl von den Kunden als auch von den Beratern als entscheidender Faktor in der Kunden-Berater-Beziehung erwähnt. Zum Aufbau dieses Vertrauens bedarf es der Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und des Respekts des Beraters gegenüber der Persönlichkeit der Kunden und des Einfühlungsvermögens in die Bedürfnisse der Kunden. Auch die „Kompetenz“ des Beraters, worunter fachliche Qualifikationen zu verstehen waren, galten als wichtiger Faktor in der Kunden-Berater-Beziehung. (vgl. K7/9; B11/3, B5/3; vgl. Bouncken 2000, S.13)

---

<sup>52</sup> GEBERT/ v.ROSENSTIEL (2002, S.170) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „institutionellem Vertrauen“, „relational-affektivem Vertrauen“ und „kalkulierendem Vertrauen“.

Auch die Amerikaner BLAKE&MOUTON (1979) betonen mit dem „GRID-Ansatz“ die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer im Verkauf. Dieses Konzept geht von zwei wesentlichen Faktoren, die einen Verkaufsabschluss begünstigen, aus:

- „dem **Interesse am Verkauf**, das der Verkäufer hat
- dem **Interesse am Kunden**, das sich im Verhalten des Verkäufers gegenüber dem Kunden zeigt“ (Blake&Mouton 1979, S.12f; Weis 2005, S.211).

Den erhobenen Faktoren wird ein Wert zugeordnet, die in einem Koordinatensystem mit der Vertikalachse „Interesse am Kunden“ und der horizontalen Achse „Interesse am Verkauf“ eingetragen werden:

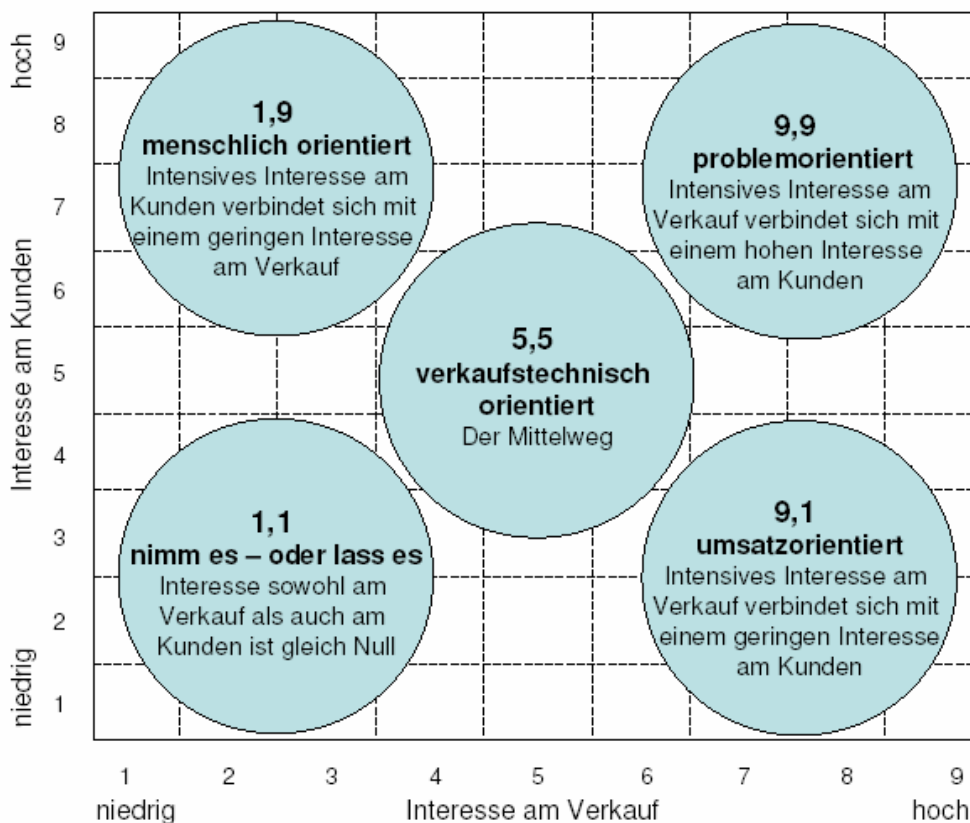


Abb. 30) Verkaufstrategien nach Blake&Mouton 1979 (eigene Darstellung).

Nach BLAKE&MOUTON (1979) werden folgende fünf Verkaufsstrategien besprochen:

- „9,1 oder umsatzorientierte Verkaufsstrategie.“
- 1,9 oder menschlich orientierte Verkaufsstrategie.

- 1,1 oder „nimm es – oder lass es“ Verkaufsstrategie.
- 5,5 oder verkaufstechnisch orientierte Verkaufsstrategie.
- 9,9 oder problemorientierte Verkaufsstrategie“ (ebd.S.14).

Im Idealfall sollte nach BLAKE&MOUTON (1979) der Berater nach Punkt 9.9, oder der problemorientierten Verkaufsstrategie mit gleich hohem Interesse am Verkauf und am Kunden vorgehen<sup>53</sup>. Das vom Verkäufer gezielt vorbereitete Verkaufsgespräch wird als wechselseitige, gleichberechtigte Interaktion geführt, bei dem der Käufer „...aufgrund der Tatsachen, Logik und Beweisführung [sich] für den Kauf entschließt“ (Weis 2005, S.213).

Die Kunden betonten in ihren Interviews die „freundschaftliche“ Beziehung zum Berater, die nach BLAKE&MOUTON (1979) ein großes Interesse am Kunden, jedoch ein niedriges Interesse am Verkauf bedeuten würde. Bei dieser Verkaufsstrategie kümmert sich der Berater mehr um die Beziehung zum Kunden und versucht weniger, diesen zum Kauf eines Produktes zu bewegen. Sollte sich dennoch ein Verkaufsabschluss einstellen, wird dieser als Nebenprodukt der Freundlichkeit betrachtet. Bildlich gesprochen bräuchte man nur „...einem gackernden Huhn ... genug Futter zu geben ..., dann werde es reichlich Eier legen“ (Blake&Mouton 1979, S.16) (vgl. Verkaufsstrategie 1.9 oder menschlich orientierte Verkaufsstrategie).

Die Berater differenzierten ihre Beziehung zu den Kunden zwischen Geschäftsfreundschaft und Geschäftsbeziehung. Erlaubt erstgenannte Verkaufsstrategie den Rückschluss sowohl auf ein hohes Interesse am Kunden als auch am Verkauf, der nach BLAKE&MOUTON (1979) idealen Verkaufsstrategie, so könnte bei der Bezeichnung „Geschäftsbeziehung“ die umsatzorientierte Verkaufsstrategie, bei der „Prospects or customers are seen as things to be processed in a juice-extracting way“ (Blake&Mouton 1980, S.5) vermutet werden.

---

<sup>53</sup> Für die genauere Darstellung der anderen Verkaufsstrategien vgl. Weis 2005, S.212ff; Blake&Mouton 1979, S.5ff; Blake&Mouton 1980, S.5-8.

HEYSE&ERPENBECK (2004) betrachten „Kundenorientierung“ und „Dialogfähigkeit“, „Vertrauen“ und „Kundenbindung“ als „semantisches“ Quartett“, das die Grundlage langfristiger und produktiver Austauschbeziehungen bildet. Der Übergang von einer allgemeinen Marktorientierung in eine individuelle Kundenbeziehung (vgl.dazu Bruhn 2000, S.25ff ) verlangt bekannter, nun noch bedeutender Teilkompetenzen: Diese sind bezogen auf den Beruf des Außendienstmitarbeiters das „Beziehungsmanagement“ und die „Kommunikationsfähigkeit“, die im Folgenden erklärt werden (vgl.ebd.S.353); jene Fähigkeiten, um die Interaktion für den Kunden angenehm und erfolgreich zu gestalten.

#### 4.3.2 „Beziehungsmanagement“

Unter Beziehungsmanagement „...wird die Bereitschaft und auch die Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und auch unter konfliktären Bedingungen zu erweitern“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.318) verstanden. Beziehungsmanagement wird sowohl unternehmensextern als auch –intern betrachtet. Ersteres stellt, „...da der Markt als Netzwerk geschäftlicher Beziehungen zu sehen ist“ (ebd.S.319), den Stammkunden in den Mittelpunkt der Betrachtung, denn es sei leichter, „...einen alten Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen“ (ebd.). Unter internem Beziehungsmanagement versteht man die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten, die für ein Funktionieren der Organisation verantwortlich sind. Zu einem erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen gehören folglich die Fähigkeiten:

- „Soziale Kontakte zu knüpfen;
- Andere Menschen zu Verhaltensweisen zu veranlassen;
- Loyal und glaubwürdig zu sein;
- Soziale Beziehungen längerfristig zu gestalten;
- Bekannte zu „Freunde“ machen;
- Gemeinsame Vorteile zu realisieren“ (ebd.S.321).



### 4.3.3 „Kommunikationsfähigkeit“

Die Kommunikationsfähigkeit, als zentraler Bestandteil der sozial-kommunikativen Kompetenz, schließt „...die bisherigen Erfahrungen und Einstellungen zu Kommunikation ein, ebenso das Zuhören (-Können), die Informationsverarbeitung, die Kommunikation in Gruppen sowie die Verständlichkeit mündlicher und schriftlicher Informationen.“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.289; siehe dazu Birkenbihl 2005; Schulz von Thun 2005; Gordon 2001)

Nichtsprachliche Elemente wie Kleidung, Aufmachung, Körperhaltung, Mimik, Gestik, sowie die Möblierung eines Zimmers oder die Raumgröße wirken außerhalb der gesprochenen Sprache, jedoch in Wechselwirkung mit ihr. (vgl.dazu ausführlich Bänsch 2006, S.11-16; Watzlawick, Beavin, Jackson 2003, S.51, 63f)

Wie in jedem Gespräch bedient sich auch ein Versicherungsberater in einem Beratungsgespräch sprachlicher und nicht-sprachlicher Elemente, um auf das Verhalten des Kunden einzuwirken. Hervorzuheben ist der große Wirkungsbereich der Körpersprache mit 55% (neben der gesprochenen Sprache mit 7% und dem Ton mit 38%) (vgl.u.a. Faix/Laier 1991, S.128f). Grund dafür ist, dass die Körpersprache entwicklungsgeschichtlich viel älter ist als die verbale Sprache (vgl.Watzlawick 2006, S.120f). Auch unterliegen die nonverbalen Signale in geringerem Maße den Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten von Menschen als die verbalen und können somit auch nicht leicht bewusst eingesetzt werden. Entscheidend für die Wirksamkeit von sprachlichen und nicht-sprachlichen Elementen ist, dass diese zusammenpassen bzw. sich ergänzen, denn nur dann erscheint der Kommunikator widerspruchsfrei und glaubwürdig (vgl.Bänsch 2006, S.16).

### 4.3.4 „Akquisitionsstärke“

„Akquisitionsstärke“ ist „...die Grundlage für eine kompromisslose Kunden- und Qualitätsorientierung.“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.369) BETTGER (2005) beschreibt in seinem „Erfolgswahlbuch für Verkäufer“ die Strategien für eine erfolgreiche Akquise:

- Erfolgreiche Versicherungsberater handeln begeistert, sind offen und ehrlich;

- Erfüllen pflichtbewusst und sorgfältig ihre Verkaufsarbeit;
- Überwinden ihre Hemmungen und Lebensängste, besitzen Selbstvertrauen, auch an hochgestellte Einzelpersonen das Wort zu richten;
- Organisieren sich den Arbeitsalltag durch systematisch-methodisches Vorgehen, reservieren sich einen „*Organisationstag*“ (ebd.S.41), um angefallene Arbeit aufarbeiten zu können bzw. die Arbeit im voraus einzuteilen;
- Finden empathisch heraus, was der Kunde will und helfen ihm dann, es zu erreichen;
- Setzen sich Ziele und entwickeln Maßnahmen, diese konsequent zu verfolgen;
- Schenken den Kunden ungeteilte Aufmerksamkeit, begegnen anderen Personen mit Wertschätzung und Akzeptanz;
- Entwickeln sich weiter, indem sie Fach- und Marktkenntnisse erwerben und offen gegenüber neuen Erfahrungen sind;
- Sind an längerfristigen Partnerschaften interessiert und betreuen die Kunden auch nach Vertragsabschluss weiter.

Wie man dieser Aufzählung entnehmen kann, hängt der „Erfolg“ eines Beraters von mehr Faktoren ab, als lediglich mit einem Kunden in Kontakt zu treten und ein Versicherungsprodukt zu verkaufen. Der Ausgang dieser akquisitorischen Tätigkeit wird vielmehr auch vom Kunden mitbestimmt: Ausgangspunkt für die Aktivierung oder das Involvement eines Kunden ist die Kontaktsituation zwischen Käufer und Verkäufer, worunter das *„Engagement oder die innere Beteiligung, mit der [der Kunde] an einem ... Verkaufsgespräch beteiligt ist...“* (Nerdinger 2001, S.20) verstanden wird. Der weitere Ablauf führt über die Informationsaufnahme und –verarbeitung und den darauf einwirkenden emotionalen und motivationalen Vorgängen, die ein Handeln mit Energie versorgen und in eine gewisse Richtung vorantreiben.

Eine Hauptaufgabe eines Beraters ist es, für eine positive Einstellung gegenüber dem angebotenen Produkt, der Dienstleistung und seiner Persönlichkeit gegenüber zu sorgen, sowie negative auszuräumen, wodurch gute Voraussetzungen für die Kaufentscheidung und dem Kauf eines Produktes geschaffen werden (vgl.ebd.S.20). In dieser Phase, der

*Kundenakquisitionsphase*, ist der Kundenwert relativ gering, da die Bindung des Kunden an das Unternehmen noch nicht stark ausgeprägt ist. Werden die Bedürfnisse des Kunden berücksichtigt und wird er durch die Unternehmensleistungen zufrieden gestellt, ist ein zufriedener und dem Unternehmen gegenüber loyaler Kunde akquiriert, der in die *Kundenbindungsphase* eintritt (vgl. Bruhn 2000, S.32).

Attraktive Konkurrenzangebote oder „Unwahrheiten“ des Beraters bezüglich eines angebotenen Produktes könnten Gründe sein, dass Kunden die Beziehung zum Berater und in weiterer Folge zum Unternehmen reduzieren bzw. abbrechen. Die Kundenrückgewinnungsphase setzt an diesem Punkt an, um Beziehungsabbrüche zu vermeiden, bzw. verlorene Kunden mit Hilfe der eben beschriebenen Handlungen wiederzugewinnen.

#### **4.3.5 „Fachwissen“**

Fachwissen wird im klassischen Bereich der Berufsaus- und Weiterbildung vermittelt und beinhaltet „...*Fachwissen im engeren Sinne sowie zunehmend auch Generalwissen unter Einbeziehung von entsprechenden Hilfsmitteln (z.B. EDV) und der zielgerichtete Umgang damit.*“ (Heyse&Erpenbeck 2004, S.447; vgl. Weis 2005, S.171; Lang 2000, S.33)

Das „Wissen“ der Versicherungsberater wurde in den Befragungen mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. So sprachen die Interviewpartner bei „Fachwissen“ von der fachlichen Kompetenz eines Versicherungsberaters allgemein, dem „Wissen“ eines Beraters, wobei hier zweimal zwischen „Fachwissen“ und „sozialer Kompetenz“ bzw. „Menschenkenntnis“ differenziert wurde (vgl. B3/36; B5/3), von Kenntnissen über die Produkte im eigenen und auch in anderen Unternehmen (vgl. K10/21), von der „höheren Mathematik“ (K9/29), von „Computerkenntnissen“ (B1/30) und auch dem „Wissen“, wo bei „Wissensdefiziten“ nachgefragt werden kann, denn: „*Ganz auskennen kann man sich nie. Kompetent muss er sein. Er kann nicht alles wissen, aber er muss zumindest wissen, wo er nachfragen kann*“ (B2/31). Es zeigt sich anhand der Definitionen, dass sich „Fachwissen“ bzw. „Wissen“ bei den Interviewpartnern sowohl aus kognitiven Elementen als auch aus beruflichen und persönlichen Erfahrungen zusammensetzt.

#### 4.3.6 „Fleiß“

Unter Fleiß verstehen HEYSE&ERPENBECK (2004, S.506) „...*das strebsame und unermüdliche Tätigsein für etwas oder jemanden, die ernsthafte, konzentrierte und beharrliche (zielverfolgende) Beschäftigung*“, die auch weitergeführt wird, wenn der Inhalt der Aufgabe nichts Attraktives oder Anregendes enthält. Fleiß wird somit mit dem Erkennen und Verfolgen eines Zieles verbunden; zielloses „Drauflosarbeiten“ ist dagegen mit dem „...*Lauf des Hamsters im Laufrad*“ (ebd.), mit einer Beschäftigungstherapie, zu vergleichen.

#### 4.3.7 „Sachlichkeit“

„Sachlichkeit“ bedeutet:

- „*Volle Konzentration auf den in Frage stehenden Sachzusammenhang und*
- *weitgehendes Heraushalten von Gefühlen, Spekulationen und Vorurteilen*“  
(Heyse&Erpenbeck 2004, S.559).

Das Heraushalten von Gefühlen aus dem beruflichen Alltag sei tief in unser Leben eingegraben, jedoch würde „...*das gegenseitige Mitteilen von Gefühlen, Wünschen, und Befürchtungen ... zwischenmenschliche Beziehungen ehrlicher und konfliktfreier*“ (Donnert 2003, S.10ff) machen und gehöre folglich zur sozialen Kompetenz eines Mitarbeiters. Das Kräfteverhältnis zwischen Sach- und Gefühlsebene, letztere hat eine 8-16fach stärkere Wirkung in der zwischenmenschlichen Kommunikation als die Sachebene, wird in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

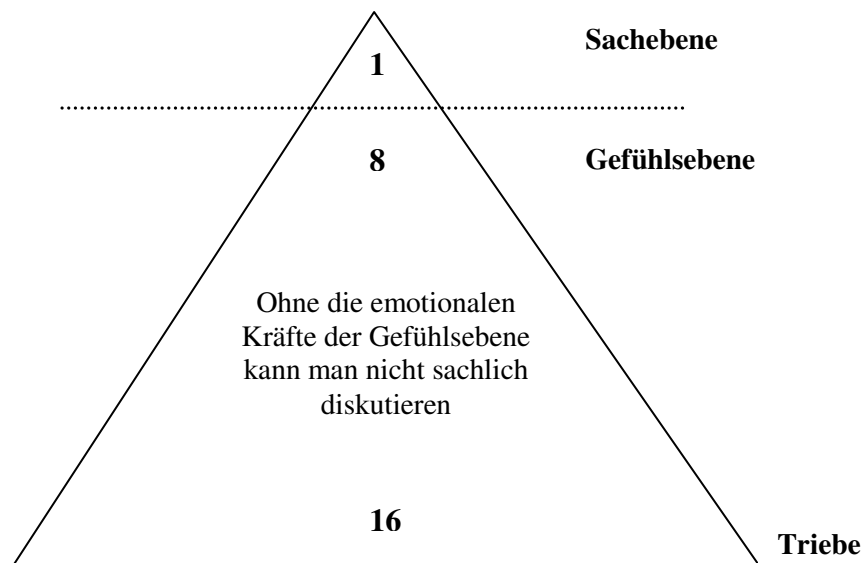


Abb. 31) Eisbergmodell (Donnert 2003, S.12).

Entsprechend der Definition von HEYSE&ERPENBECK (2004) betonten zwei Berater, sie würden Beratungsgespräche immer auf sachlicher Ebene führen, wobei ein Interviewpartner „Sachlichkeit“ synonym mit „Ehrlichkeit“ und „nicht über den Tisch ziehen“ verwendete. Auch von einer interviewten Kundin wurde der Wunsch nach einem Berater geäußert, der ihr „sachlich“ die Hintergründe des Versicherungsproduktes erklären würde, da sie nicht viel verstehen würde (vgl.K2/9). Ferner wurde bei den Kunden bei der Kunden-Berater-Beziehung eine Unterscheidung zwischen „sachlicher“ und freundschaftlicher Beziehung getroffen

#### 4.3.8 „Firmeninterne Angelegenheiten“

Nicht nur die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Beraters sind maßgeblich für die Zufriedenheit der Kunden, sondern auch das Produkt und sein Preis, die schnelle finanzielle Abwicklung von Schadens- und Leistungsfällen und das Image des Unternehmens.

#### 4.3.8.1 „Preis-Leistungs-Verhältnis“

Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis und eine schnelle finanzielle Abwicklung von Schadens- bzw. Leistungsfällen als Voraussetzung für eine langfristige Partnerschaft zwischen den Kunden und dem Unternehmen betont wurden. Den Zusammenhang zwischen der Verkaufspolitik und der Produktpolitik stellt WEIS (2005, S.19) sehr anschaulich in der nachfolgenden Grafik dar:

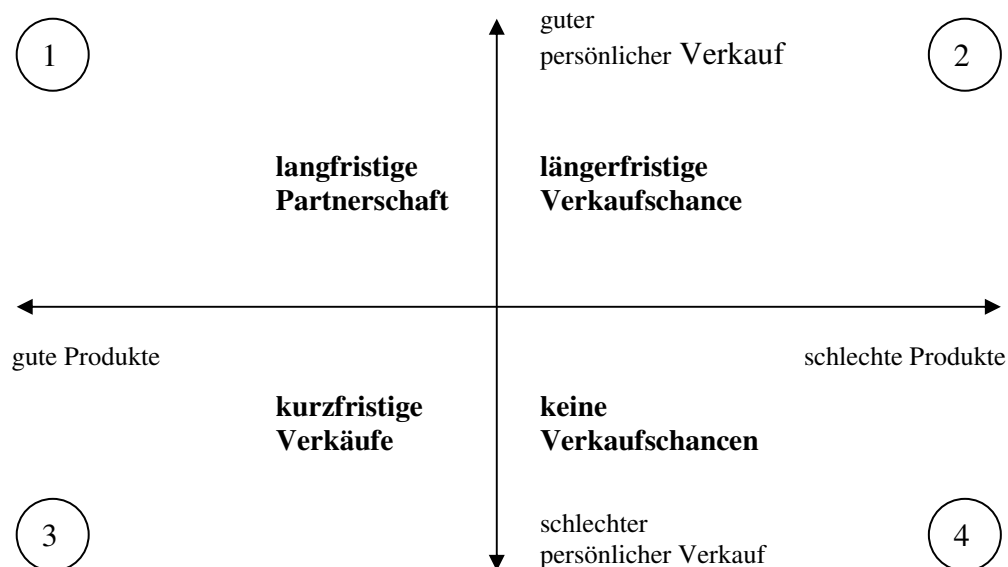


Abb. 32) Zusammenhang zwischen Verkaufspolitik und Produktpolitik (Weis 2005, S.19).

Es zeigt sich, dass gute Produkte und ein guter persönlicher Verkauf zu einer langfristigen Partnerschaft führen, während hingegen schlechten Produkten und einem schlechten persönlichen Verkauf geringe Verkaufschancen eingeräumt werden. Welche Verkaufsstrategie angewandt wird, hängt von den kurz- und/ oder langfristigen Zielen des Beraters ab, und wie diese miteinander vereinbar sind. So kann es sein, dass zwischen den konkurrierenden Zielen entweder ein Ziel für das andere aufgegeben wird oder ein Kompromiss zwischen den Zielen angestrebt wird.

Die „Leistungswilligkeit“ des Versicherungsunternehmens in Form einer schnellen und unbürokratischen Abwicklung von Schadens- bzw. Leistungsfällen wurde als weiterer wichtiger Punkt genannt, um einem Versicherungsunternehmen verbunden zu bleiben.

#### **4.3.8.2 „Reputation der Versicherung“**

Die Reputation oder das Image einer Versicherung gehören neben den angebotenen Produkten und dem Preis, den ein Kunde für ein Produkt zu zahlen gewillt ist, zu den Fundamenten eines Anbieters. Letzterer ist bestrebt, für seine Angebote, die einerseits den eigenen Vorstellungen, Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechen, und andererseits mit dem Interesse der Nachfrager übereinstimmen müssen, Tauschpartner zu gewinnen und zu halten (vgl.Scherhorn 1983, S.51).

Unter Image versteht man das „...*Bild, Abbild oder Vorstellungsbild von einem Meinungsgegenstand*“ (Lilli 1983, S.406), das durch Wahrnehmung und Kognition entstanden ist. Während die Informationsverarbeitung durch Wahrnehmung sich auf die Informationsaufnahme bezieht, betont der Kognitionsaspekt derselben die in der Person vorgehenden Denk- und Erkenntnisprozesse. Gebildet werden Images aus Erfahrungen, die ein Mensch in seinem Leben macht, und durch Botschaften. Jede neue Botschaft kann:

- Das Image unberührt lassen;
- das Image in seiner Struktur klarer erscheinen lassen oder
- das Image radikal ändern (hier spricht man vom Bekehrungseffekt).  
(vgl.ebd.S.408)

#### **4.3.9 „Freundlichkeit“**

Als „Freundlichkeit“ bezeichnen Umgangssprache und Sozialpsychologie das wertschätzende und lebenswürdige Verhalten eines Menschen gegenüber seiner sozialen Umgebung.

Freundlichkeit, Sympathie und das Auftreten eines Beraters waren bei den interviewten Kunden neben der Kundenorientierung und Akquisitionstärke die wichtigsten Faktoren in der Kunden-Berater-Beziehung. Sympathie ist in der face-to-face-Interaktion einer der stärksten Einflussfaktoren. Folglich haben Berater, die sympathisch erlebt werden, auch bessere Verkaufschancen, denn „*diejenigen, die wir mögen, beurteilen wir in der Regel auch positiver als diejenigen, die wir nicht mögen*“ (Werner 2003, S.58; Lang

---

2000, S.385). Positiv auf das sympathische Erscheinungsbild eines Beraters wirken sich folgende Faktoren aus (Nerdinger 2001, S.177ff):

- *„Physische Attraktivität: Gut aussehenden Menschen werden auch positive Eigenschaften zugeschrieben, die gar nicht beobachtet werden. Sie werden unter anderem als sensibel, freundlicher, entgegenkommender, interessanter, stärker, ausgeglichener, bescheidener und geselliger wahrgenommen, und ihnen wird allgemein ein besserer Charakter zugeschrieben“* als Personen mit geringer Attraktivität. (vgl.dazu Kanning 1999, S.206-210)
- *„Ähnlichkeit“*: Ähnlichkeiten des Verkäufers mit den Kunden, die ihm Sympathie, Attraktivität als Sozialpartner und größere Glaubwürdigkeit verleihen, fördern den Verkaufserfolg des Beraters<sup>54</sup>. Diese Ähnlichkeit kann durch an den jeweiligen Kunden angepasste Kleidung erreicht werden. Auch ähnliches Temperament, ähnliche Neigungen, Autos, Hobbys, Interessen u.ä. erscheinen den Kunden nicht als fremd und führen so zu dem Gefühl der „Gleichartigkeit“ (vgl.dazu Lang 2000, S.385; Tebbe 2000, S.255; Engels&Timaues 1983, S.346).
- *„Komplimente“*: Wichtig für Komplimente ist der subtile Einsatz derselben, um den Kunden das Gefühl der Anerkennung zu geben und nicht den Eindruck zu erwecken, hinter dem Kompliment verstecke sich ein Hintergedanke.
- *„Kontakt und Kooperation“*: Positive Kontakte mit der Aussicht auf Wiederholung und eine kooperative Verhaltensweise fördern das Interesse des Kunden und seine Sympathie für den Berater.
- *„Positive Assoziation“*: Wird der Berater mit positiven Dingen assoziiert, dann steigt seine Chance, beim Kunden beliebt zu werden.

Diese Aufzählung lässt den Trugschluss zu, dass ein Berater mit einer aufgesetzten Freundlichkeit auf seine Kunden trifft, um Einfluss auszuüben und „Verkaufs“-Erfolg

---

<sup>54</sup> Hier ist besonders die Studie von EVANS (1963): „Selling as a dyadic relationship – a new approach“ zu erwähnen, der den Zusammenhang zwischen der Verkäuferleistung und Persönlichkeitsvariablen untersucht hat. Die Dimensionen, die die Ähnlichkeit zwischen Berater und Kunden beschreiben, sind Alter, Größe, Einkommen, Religion, Erziehung, politische Einstellung und Rauchgewohnheiten.



zu haben. Ein nicht der Situation angepasstes Lächeln wirkt jedoch nicht authentisch und ist „leicht“ von den Kunden zu durchschauen, was sich wiederum kontraproduktiv auf die Kunden-Berater-Beziehung auswirkt.

In den „15 'goldenen Regeln' des Versicherns“ (Swietly 2003, S.9) warnt der Autor vor „zu freundlichen Beratern“, denn: „*Versichern ist kein Freundschaftsdienst, sondern ein ernstes Geschäft*“ (ebd.).

#### **4.3.10 „Belastbarkeit“**

Unter schwierigen Bedingungen und persönlichen Anspannungen weitgehend fehlerfrei ziel- und ergebnisorientiert zu handeln (vgl. Heyse&Erpebeck 2004, S.263), und diesen außergewöhnlichen Belastungen nicht auszuweichen (vgl. Hossiep&Paschen 2003, S.22), verbirgt sich hinter dem Begriff der „Belastbarkeit“. „Belastung“ wird definiert als „*alle von außen auf den Organismus einwirkenden Faktoren*“ (Semmer&Udris 1995, S.146), die jedoch von Mensch zu Mensch als unterschiedlich „belastend“ wahrgenommen werden.

### **4.4 Vorstellung des Erhebungsinstruments**

Bevor auf die Untersuchungsmethode des 360° Feedbacks eingegangen wird, soll das Erhebungsinstrument mit dem Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien, das Verfahren SYMLOG und der Fragebogen für die berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung mit den Erläuterungen der einzelnen Dimensionen vorgestellt werden.

#### **4.4.1 Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien**

Zu jeder der im Kapitel 4.3.1 – 4.3.10 aufgezeigten Facetten wurden 3 Fragebogenitems formuliert und so ein Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien in vier leicht unterschiedlichen Versionen erstellt: ein Fragebogen für die Selbstbeurteilung und jeweils ein Fragebogen für die Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten, die

Arbeitskollegen und Kunden. Somit konnten die Feedbackgeber aus ihrer spezifischen Perspektive befragt werden. Mittels eines additiven Verfahrens wurde für jede einzelne Skala (vgl. 4.4.1.2) ein bestimmter Wert ermittelt, wobei ein hoher Punktwert auf eine inhaltlich positive Richtung hinweist.

Die Fragestellung, inwiefern die angeführten Verhaltensweisen auf den Berater zutreffen, konnte anhand einer sechsstufigen Ratingskala beantwortet werden:

○      ○      ○      ○      ○      ○  
nicht    wenig    teilweise    oft    immer    nicht beurteilbar

Der Punkt „nicht beurteilbar“ soll auf die Geeignetheit der Feedbackgeber Rückschluss geben.

Es wurde darauf geachtet, dass die Beurteilung des Beraters nicht länger als fünf bis zehn Minuten dauerte, um die Zeit der Teilnehmer nicht übermäßig zu beanspruchen.

Die Teilnahme an der Studie war sowohl für die Beurteilten als auch für die Fremdbeurteiler freiwillig. Die Kunden wurden aus Datenschutzgründen vom Berater selbst ausgewählt. Ebenso verhielt es sich bei der Auswahl der Arbeitskollegen. Es wurde darauf hingewiesen, die Kunden willkürlich auszusuchen, um ein möglichst neutrales Bild über das beobachtete Beraterverhalten zu erhalten. Die Arbeitskollegen sollten jedoch den zu beurteilenden Berater kennen, um brauchbare Hinweise über dessen Verhalten geben zu können. Um die Anonymität der Beurteiler zu wahren, wurde auf den Fragebögen der Name des zu beurteilenden Beraters vermerkt. Für die Vertraulichkeit der Studie garantierten die allen Fragebögen beigelegten unbeschrifteten Kuverts. Der Rücklauf der Fragebögen erfolgte über den unmittelbaren Vorgesetzten bzw. über die Berater selbst.

Jeder Berater bekam eine mündliche Anleitung, welche Fragebögen für welche Feedbackgruppe zu verwenden wären; zusätzlich dazu wurden die Fragebögen, nach Feedbackgruppen sortiert, in Klarsichthüllen gebündelt und mit Hinweisschildern auf die zu beurteilende Personengruppen: „Zur Weiterleitung an die Kunden“, „Zur Weiterleitung an die Arbeitskollegen“ bzw. „Selbstbeurteilung“ versehen. Die

Instruktion der Fremdbeurteiler erfolgte schriftlich anhand zweier konkreter Antwortbeispiele. Ferner wurde an die Spontaneität und die Sorgfalt der Teilnehmer beim Ausfüllen des Fragebogens appelliert. Hervorgehoben wurde, dass sich die Aussagen ausschließlich auf Verhaltensweisen und Gewohnheiten aus dem Berufsleben der zu beurteilenden Person beziehen.

Anhand eines Probelaufes mit 10 Teilnehmern (ein Berater, fünf Kunden und vier Arbeitskollegen) wurde die Verständlichkeit der Formulierungen überprüft und gegebenenfalls revidiert, die Ausfüllzeit gemessen und die Teilnehmer über ihr Befinden bei der Durchführung befragt. Nach Überarbeitung des Fragebogens wurde dieser an 84 willkürlich ausgesuchte Kunden unterschiedlichen Alters, Bildung und Versicherungsunternehmenszugehörigkeit erprobt. Der Cronbachs Alpha betrug .81; hingegen wiesen einzelne Subskalen weniger zufrieden stellende Werte auf (vor allem die „Belastungsfähigkeit“ mit .34 oder die „Sachlichkeit“ mit .44). Es folgte eine nochmalige Überarbeitung einzelner Fragen und eine weitere Erprobung an 35 wiederum zufällig angesprochenen Kunden. Leider war es nicht möglich, diesen überarbeiteten Fragebogen an die erste Teilnehmergruppe nochmals auszuhändigen, da aufgrund der Anonymität der teilnehmenden Probanden diese nicht ein weiteres Mal zur Verfügung standen.

#### **4.4.1.1 Gütekriterien des Fragebogens:**

„Die Basiskategorie jeglicher wissenschaftlichen Forschung“ (Lamnek 2005, S.172), die Objektivität, wird durch die standardisierte Durchführung und Auswertung gewährleistet.

Die Reliabilität des Fragebogens wurde mit der Itemkonsistenzanalyse anhand des Cronbachs Alpha - ( $\alpha$ ) - Koeffizienten belegt. Dieser weist bei N=35 einen Wert von 0.88 auf, welcher bei  $\alpha > 0.8$  als akzeptabel betrachtet werden kann (Schnell/ Hill/ Esser 2005, S.153). Die einzelnen Subskalen zeigen Werte von 0.53 bis 0.81.

Die Validität des Fragebogens wird daran festgemacht, dass die Items ausschließlich den Teilkompetenzen von HEYSE&ERPENBECK (2004) zugeordnet und mit Inhalten

aus den im Vorfeld geführten Interviews untermauert wurden im Sinne einer Expertenvalidierung. Zusätzlich wurde, um eine inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz der Teilnehmer zu vermeiden, bei jeder Teilkompetenz eine Frage umgepolt, um sicher zu stellen, dass der Fragebogen „...*dasjenige Merkmal erfasst, das [es] zu erfassen beansprucht.*“ (Schnell/ Hill/ Esser 2005, S.150)

#### 4.4.1.2 Items des Fragebogens

Die Items des Fragebogens mit den jeweiligen Aspekten waren wie folgt:

|   |  |
|---|--|
| Dialogfähigkeit/<br>Kundenorientierung<br>(DF/KO) | Fähigkeit und Bereitschaft zum Dialog, die auf einer 'Hilfe-Orientierung' und Gewinner-Gewinner-Einstellung beruht und über den Vertragsabschluss hinausreicht; Bereitschaft, die Bedürfnisse der Kunden zu erfassen und den eigenen Produkten und Dienstleistungen zuzuordnen.            |
| Beziehungsmanagement<br>(Bez)                     | Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen, erfolgreich zu gestalten und auch unter schwierigen Bedingungen zu pflegen mittels Loyalität und Glaubwürdigkeit.   |
| Kommunikationsfähigkeit<br>(Komm)                 | Umfasst Bereitschaft zur Kommunikation; Offenheit in der Meinungsäußerung; Zuhören (-Können); Informationsverarbeitung sowie Verständnis und Toleranz zum Gesprächspartner.  |
| Akquisitionsstärke<br>(Akq)                       | Bereitschaft zur kompromisslosen Kunden- und Qualitätsorientierung; Identifikation mit dem Unternehmen und den von ihnen vertretenen Produkten und Dienstleistungen; Fähigkeit zum ergebnisorientierten Handeln sowie Fähigkeit, den Umgang mit anderen Menschen erfolgreich zu gestalten. |
| Fachwissen<br>(FW)                                | Beinhaltet Fachwissen im engeren Sinne sowie auch Generalwissen; Fähigkeit, das Wissen umzusetzen.   |
| Fleiß<br>(Fl)                                     | Strebsames und unermüdliches Tätigsein für etwas oder jemanden; die ernsthafte, gewissenhafte und zielverfolgende Beschäftigung, die auch dann weitergeführt wird, wenn der Inhalt der Aufgabe nichts Attraktives oder Anregendes enthält.   |
| Sachlichkeit<br>(SK)                              | Volle Konzentration auf den in Frage stehenden Sachzusammenhang; weitgehendes Heraushalten von Gefühlen, Spekulationen und Vorurteilen.  |
| Freundlichkeit<br>(FK)                            | Wertschätzendes und liebenswürdiges Verhalten gegenüber der sozialen Umwelt; sympathisches Auftreten.  |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Belastbarkeit<br>(Bel) | Fehlerfrei ziel- und ergebnisorientiertes Handeln auch unter schwierigen Bedingungen und persönlichen Anspannungen. |
|------------------------|---|

Abb. 33) Aspekte und Items des Fragebogens für die Erhebung der „Erfolgskriterien“ in Anlehnung an HEYSE&ERPENBECK (2004) und an die im Vorfeld geführten Interviews (eigene Darstellung).

Um das soziale Interaktionsverhalten des teilnehmenden Beraters zu erheben, wurde in den Fragebogen der Adjektiv-Ratingbogen aus der Untersuchungsmethode SYMLOG aufgenommen. Für die Persönlichkeitsbeschreibung des Beraters wurde ausschließlich in den Fragebogen für die Selbstbeurteilung das „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP) eingefügt. Um ein möglichst objektives Selbstbild der Testperson zu erhalten und nicht *„das spezifische Selbstbild, welches der Testteilnehmer gegenüber der testenden Institution vermitteln möchte“* (Hossiep&Paschen 2003, S.13), wurden die Teilnehmer ausdrücklich darauf hingewiesen, keine Hypothesen zu bilden darüber, was eine Testfrage erfassen soll, sondern die Fragen entsprechend dem Selbstbild zu beantworten. Nachfolgend sollen die Testverfahren „SYMLOG“ und „BIP“ vorgestellt werden.

#### 4.4.2 SYMLOG

Das Beobachtungsverfahren SYMLOG, Abkürzung für „System for the *Multiple Level Observation of Groups*“ (Bales 1982/1979, S.35) wurde von dem amerikanischen Soziologen Robert F. BALES und Stephan C. COHEN auf der Grundlage Kurt LEWINS Konzept der „Feldtheorie“ und einer Reihe von Annahmen aus der psychoanalytischen Theorie Sigmund FREUDs (vgl.ebd.S.47) entwickelt. Das Verfahren dient der Beobachtung von natürlichen Gruppen jeglicher Art, bei der die persönlichen Eigenheiten und die gegenseitige Beziehung der beteiligten Personen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Mit Hilfe des in der Untersuchung eingesetzten gewichteten Adjektiv-Ratingbogens wird ein Globalurteil über das soziale Interaktionsverhalten einer bestimmten Person mittels Selbst- und Fremdwahrnehmung erhoben. Die Daten lassen sich einfach ohne Statistiken und Computerprogramme auswerten. Die erhobenen Ergebnisse werden in einen dreidimensionalen SYMLOG-Raum eingetragen, der folglich alle individuellen Wahrnehmungen in vielfältiger Weise widerspiegelt.

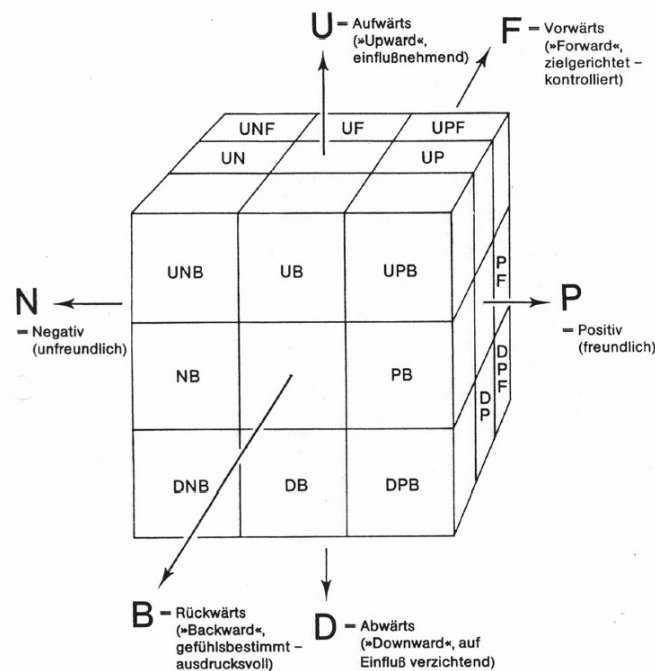


Abb. 34) Der dreidimensionale SYMLOG-Raum (Bales & Cohen 1982/1979, S.277).

Der dreidimensionale SYMLOG-Raum zeigt drei Achsen mit je zwei Polen (=sechs Pole), die ein widersprüchliches Verhalten ausdrücken.

| Dimensionen:     | Pole:              | Inhaltliche Bedeutung:          |
|------------------|--------------------|---------------------------------|
| Einfluss         | <b>U</b> (pward)   | einflussnehmend                 |
|                  | <b>D</b> (ownward) | auf Einfluss verzichtend        |
| Zuwendung        | <b>P</b> (ositiv)  | freundlich                      |
|                  | <b>N</b> (egativ)  | unfreundlich                    |
| Zielorientierung | <b>F</b> (orward)  | zielgerichtet - kontrolliert    |
|                  | <b>B</b> (ackward) | gefühlsbestimmt - ausdrucksvoll |

Abb. 35) Zusammenfassung der SYMLOG-Dimensionen (eigene Darstellung).

Die Buchstaben auf den Teilwürfeln ergeben sich aus Kombinationen der Hauptrichtungen U, D, P, N, F und B und stellen mit 26 Richtungskombinationen (U, UP, UPF, UF, UNF, UN, UNB, UB, UPB, P, PF, F, NF, N, NB, B, PB, DP, DPF, DF, DNF, DN, DNB, DB, DPB, D) und der Kennzeichnung des Koordinatenursprungs die Grundlage für die Verhaltensklassifikationen dar.

Die Dimensionen bzw. Dimensionskombinationen haben unterschiedliche Gewichtung: Bei eindimensionalen Items liegt das Gewicht, aufgrund der Eindeutigkeit, mit der sie eine Dimension beschreiben, höher als bei zwei- bzw. dreidimensionalen Items.

| Items                  | Gewichtung | Items bzw. Itemkombinationen |
|------------------------|------------|------------------------------|
| eindimensionale Items  | 6          | U, D, P, N, F und B          |
| zweidimensionale Items | 3          | UP, UF, UN, UB, usw          |
| dreidimensionale Items | 2          | UPF, UNF, UNB, UPB, usw.     |

Abb. 36) Gewichtung der Items (eigene Darstellung).

Die beschreibende Abstufung im Fragebogen muss numerisch transformiert werden, um im nächsten Schritt die entsprechenden Zahlenpaare miteinander multiplizieren zu können.

| Abstufung | Umrechnung |
|-----------|------------|
| Nie       | 0          |
| Selten    | 1          |
| Manchmal  | 2          |
| Häufig    | 3          |
| Immer     | 4          |

Abb. 37) Umrechnung der Abstufung (eigene Darstellung).

Sind die Summenindexe für jede einzelne Dimension, die sich durch Addition der Items gleicher Dimension ergeben (z.B. für U: U+UP+UPF+UF+UNF+UN+UNB+UB+UBP oder für D: D+DP+DPF+DF+DFB+DFN+DN+DPB+DNB, usw.) erhoben, werden die gewichteten Werte für alle sechs Dimensionen in „Felddiagramm-Einheiten“ entsprechend der Tabelle von BALES&COHEN (vgl.ebd.S.601, 631) umgerechnet.

Im nächsten Schritt wird der Differenzialwert ermittelt. Dazu wird bei den zwei Ausprägungen einer Dimension der niedrigere Wert vom höheren abgezogen und mit dem Buchstaben der höheren Dimension gekennzeichnet (z.B.: U 10, D 8 → U= 2).

Die F/B- und N/P-Werte werden in einem Koordinatensystem auf der X- und Y-Achse eingetragen. Die U/D-Werte werden in Form eines Kreises dargestellt, wobei die Größe

des Kreises dem ermittelten Differentialwert entspricht, der die Tiefe dieser Dimension angibt<sup>55</sup>.

#### 4.4.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Beim Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) handelt es sich um einen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammenden Fragebogen, der von HOSSIEP& PASCHEN 1998 entwickelt wurde. „Ziel des BIP ist die standardisierte Erfassung des Selbstbildes eines Testkandidaten in Hinblick auf relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben.“ (Hossiep&Paschen 2003, S.14)

Der Fragebogen besteht aus 14 Dimensionen, welche sich auf vier Bereiche aufteilen: „Berufliche Orientierung“ (BO), „Arbeitsverhalten“ (AV), „Soziale Kompetenzen“ (SK) und „Psychische Konstitution“ (PK) (siehe nachfolgende Grafik).

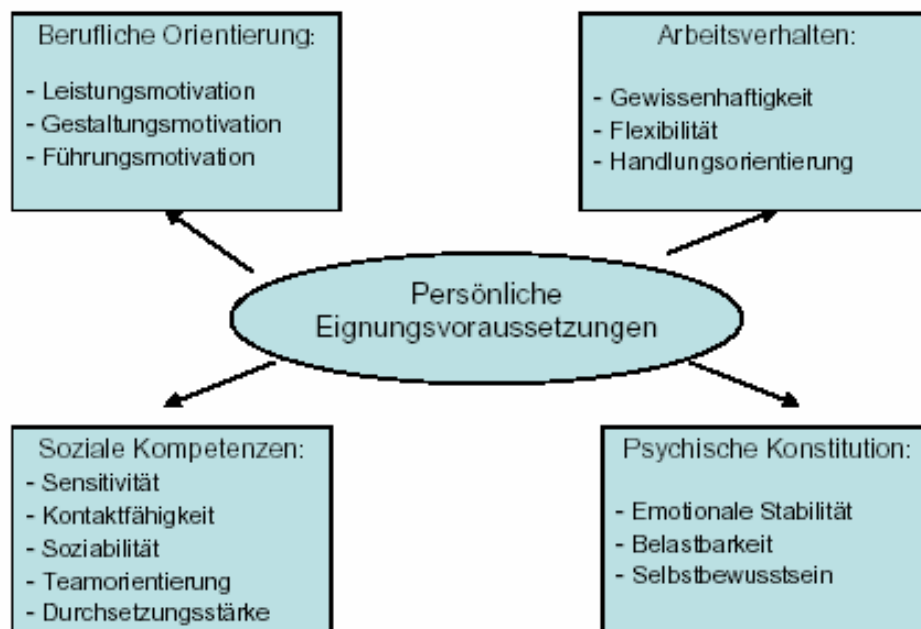


Abb. 38) Die Dimensionen des BIP (Hossiep&Paschen 2003, S.20).

<sup>55</sup> Für eine genaue Beschreibung der Auswertung siehe Bales&Cohen 1979/ 1982.



Nachfolgend sollen die einzelnen Dimensionen des BIP vorgestellt werden:

Die berufliche Orientierung (BO) betrachtet die Aspekte der berufsspezifischen Motivation mit den Dimensionen:

|   |   |
|---|---|
| Leistungsmotivation <sup>56</sup><br>(LM) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt hohe Anforderungen an die eigene berufliche Leistung</li> <li>- ist bereit, sich bei der Verfolgung seiner beruflichen Ziele stark zu engagieren</li> <li>- möchte die eigene Arbeit kontinuierlich verbessern</li> </ul> |
| Gestaltungsmotivation<br>(GM)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- verfügt über einen starken Willen, durch seine Tätigkeit gestaltend einzugreifen</li> <li>- ist motiviert, berufliche Missstände zu beseitigen</li> <li>- möchte eigene Vorstellungen umsetzen</li> </ul>                        |
| Führungsmotivation<br>(FM)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- möchte Führungsverantwortung wahrnehmen</li> <li>- kann andere Personen überzeugen und für seine Auffassungen gewinnen</li> <li>- wirkt auf andere mitreißend und begeisternd</li> </ul>   |

Der zweite Bereich des BIP konzentriert sich auf die Merkmale des Arbeitsverhaltens (AV) mit den Dimensionen:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Gewissenhaftigkeit<br>(Ge)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- geht bei der Bearbeitung von Aufgaben sorgfältig vor</li> <li>- hält sich zuverlässig an berufliche Vereinbarungen</li> <li>- neigt zu Perfektionismus</li> </ul>  |
| Flexibilität<br>(Fl)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt sich problemlos auf neue berufliche Situationen ein</li> <li>- passt seine Methoden und Vorgehensweisen rasch an sich verändernde Bedingungen an</li> <li>- kann uneindeutige Situationen gut tolerieren</li> </ul>     |
| Handlungsorientierung<br>(HO) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- beginnt nach der Entscheidungsfindung unverzüglich mit der Umsetzung</li> <li>- lässt sich durch Ablenkungen und Schwierigkeiten bei der Arbeitsausführung nicht beeinträchtigen</li> <li>- geht zielorientiert vor</li> </ul> |

---

<sup>56</sup> Die im Folgenden angeführten Definitionen entstammen der Informationsbroschüre „Hinweis für Teilnehmer“ von HOSSIEP&PASCHEN (2003, S.12) und weisen jeweils auf eine hohe Skalenausprägung hin.

Im dritten Bereich wird das Verhalten im Umgang mit anderen Menschen untersucht. Zu den sozialen Kompetenzen (SK) zählen die Dimensionen:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Sensitivität<br>(Sen)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hat ein gutes Gespür für die Stimmung anderer</li> <li>- kann sich leicht auf verschiedene soziale Situationen einstellen</li> <li>- kann die eigene Wirkung auf andere gut einschätzen</li> </ul>                           |
| Kontaktfähigkeit<br>(Ko)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann auf andere Menschen zugehen und schnell Kontakte knüpfen</li> <li>- verfügt über vielfältige Beziehungen und Kontakte</li> <li>- kommt gern mit anderen Menschen zusammen.</li> </ul>                                   |
| Soziabilität<br>(Soz)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tritt anderen Menschen freundlich und rücksichtsvoll gegenüber</li> <li>- schätzt Harmonie im beruflichen Umgang mit anderen</li> <li>- hat eine hohe Bereitschaft, sich an unterschiedlichen Personen anzupassen</li> </ul> |
| Teamorientierung<br>(TO)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeitet gerne im Team</li> <li>- sucht die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen</li> <li>- ist bereit, Teamentscheidungen zu akzeptieren und mitzutragen</li> </ul>   |
| Durchsetzungsstärke<br>(Du) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- behält bei beruflichen Auseinandersetzungen die Oberhand</li> <li>- setzt seine Vorstellungen durch</li> <li>- vertritt seine Auffassungen mit Nachdruck</li> </ul>  |

Beim vierten Bereich des BIP, der psychischen Konstitution (PK), wird erhoben, wie mit beruflichen Widerständen, Belastungen und Misserfolgen umgegangen wird. Dazu gehören:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Emotionale Stabilität<br>(ESt) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kommt schnell über berufliche Probleme und Misserfolge hinweg</li> <li>- reagiert bei Schwierigkeiten gelassen</li> <li>- lässt sich nicht entmutigen</li> </ul>   |
| Belastbarkeit<br>(Bel)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist resistent gegenüber beruflichem Stress</li> <li>- fühlt sich auch unter Druck noch leistungsfähig</li> <li>- reagiert auch bei hoher Beanspruchung widerstandsfähig</li> </ul>   |
| Selbstbewusstsein<br>(SB)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist selbstsicher im sozialen Umgang</li> <li>- ist wenig besorgt über den Eindruck, den er bei anderen hinterlässt</li> <li>- bleibt ruhig in Situationen, in denen eine Bewertung der eigenen Person erfolgt (z.B. bei Begegnungen mit wichtigen Personen,...)</li> </ul> |

Diese Dimensionen werden mit 210 unipolar definierten Items anhand eines sechsfach abgestuften Antwortschemas mit den Außenpolen „trifft voll zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ von den Teilnehmern erfragt. Unter den 14 Skalen finden sich vier Zusatzindizes: Kontrollerleben, Wettbewerbsorientierung, Mobilität und Freizeitorientierung, die ebenfalls durch den Fragebogen erhoben werden. Für die Auswertung der einzelnen Dimensionen sind sie zwar bedeutungslos, sie können *„...jedoch eine interessante Basis für weitergehende Untersuchungen und insbesondere Interpretationen bilden...“* (Hossiep&Paschen 2003, S.26). Bei dieser Studie finden die Zusatzindizes keine Berücksichtigung.

Die Auswertung der Papierversion erfolgt mittels Auflegen von Folien auf die entsprechende Fragebogenseite. Die abgelesenen Rohwerte für die einzelnen Items werden in ein Summenblatt eingetragen und addiert. Die Antwortsummen werden der 9-stufigen Normierungstabelle der Vergleichsgruppe „Fach- und Führungskräfte im Vertrieb“ gegenübergestellt; die zutreffende Normstufe wird abgelesen und in das 9-stufige Auswertungsblatt eingetragen. Befindet sich die Markierung auf diesem Profilblatt im mittleren, blau hinterlegten Bereich, so entspricht die Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft dem Durchschnittswert der Vergleichsgruppe. Sollte sich die Markierung neben dem grauen Bereich befinden, so deutet dies auf eine entsprechende höhere bzw. niedrigere Ausprägung hin. Eine Markierung bei den äußersten Profilpunkten zeigt darauf hin, dass lediglich bei einer sehr geringen Prozentzahl an vergleichbaren Personen die Eigenschaft eine ähnliche Ausprägung aufweist. Dies gilt für Abweichungen in beide Richtungen.

Der Einsatz des Fremdbeschreibungsfragebogens, der dieselben 14 Dimensionen mit 42 Fragen abfragt, wird von den Autoren als *„heuristisches Hilfsmittel“* (ebd.S.85) empfohlen. Um das tatsächliche Verhalten einer Person in einer konkreten Situation zu erheben, seien *„...andere Verfahren die Instrumente der Wahl“* (ebd.S.14) - und nicht persönlichkeitsorientierte Fragebogenverfahren.

## 4.5 360° Beurteilung

Um eine Rundumsicht über das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der an der Studie teilnehmenden Beratern zu erhalten, werden neben der Selbsteinschätzung der jeweiligen Außendienstmitarbeiter auch ihre unmittelbaren Vorgesetzten, zwei Arbeitskollegen und drei ihrer Kunden befragt, um zu einer „realistischen (Selbst-)Einschätzung“ (Seyfried 1995, S.13) zu gelangen.

Neben diesen unmittelbar wahrnehm- und beobachtbaren Merkmalsbereichen einer Person gibt es auch noch die unsichtbaren, nur indirekt erschließbaren, zu denen das Selbstkonzept und die Motive gezählt werden (vgl.Scherm&Sarges 2002, S.20f).

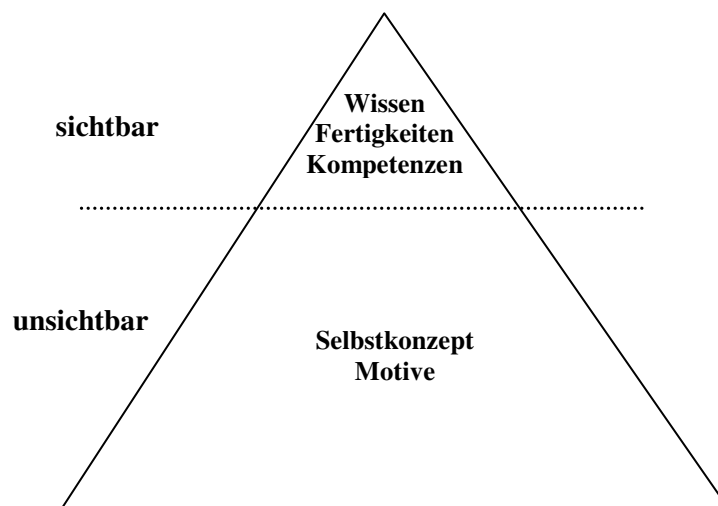


Abb. 39) Eisberg-Modell sichtbarer und verborgener Personenmerkmale (Scherm&Sarges 2002, S.21).

Bei der 360° Beurteilung werden die sichtbaren Fertigkeiten und tätigkeitsbezogenen Kompetenzen<sup>57</sup> einer Person erhoben, die als Voraussetzung gelten, beruflichen Anforderungen zu entsprechen.

<sup>57</sup> Unter „Fertigkeiten“ versteht SCHERM&SARGES (2002) „die Ausstattung einer Person mit geistigen, motorischen und körperlichen Funktionen, die ihr leistungsbezogene Handlungen ermöglichen“ (ebd.S.22). „Kompetenzen“ bestehen für diese Autoren aus einem Konglomerat aus verschiedenen Einzelmerkmalen, wozu Verhaltensmerkmale, stabile Eigenschaftsmerkmale sowie situationsgebundene Merkmale gehören (vgl. dazu Scherm 2004, S.63).

---

Die für den „*multiperspektivischen Zugang*“ (Scherm&Sarges 2002, S.1) wichtigste Beurteilungsquelle stellt der unmittelbare Vorgesetzte dar, der die Beurteilung in Form eines „*Top-Down-Ansatzes*“ (ebd.) durchführt. Angst vor den Folgen seiner Beurteilung oder administrativen Konsequenzen könnten die Abgabe korrekter Urteile erschweren; da die Beurteilung aber reinen Forschungszwecken dient, könne diese Befangenheit jedoch abgelegt werden.

Für Verhaltensbeobachtungen seien unmittelbare und gleichgestellte Arbeitskollegen vorzuziehen, die aufgrund ihrer Mehrzahl zur Reliabilität der Beurteilung beitragen können. Der Nachteil dieser Beurteilungsquelle wird in affektiven Komponenten wie Sympathie u.ä. vermutet, die die Beurteilung beeinflussen könnten. Diese Überlegung wurde jedoch verworfen, da affektive Verzerrungen auch bei anderen Beurteilern stattfinden können (vgl.Marcus&Schuler 2001, S.407). Nachteil dieser beiden Beurteilungsquellen ist einerseits die fehlende direkte Beobachtungsmöglichkeit der Tätigkeitsausübung der zu beurteilenden Person und andererseits die uneinheitlichen Bewertungsstandards, die sich im Extremfall in nachsichtigen oder härter bewertenden Urteilen der Vorgesetzten und Arbeitskollegen zeigen.

Da es sich beim Aufgabenbereich eines Beraters vorwiegend um den Verkauf von Dienstleistungen an Kunden handelt, werden als dritte Beurteilungsquelle Kunden („*Bottom-Up-Ansatz*“) (Scherm&Sarges 2002, S.1) befragt, die fern von selbstbezogenem Interesse eine unabhängige Perspektive auf den Berater liefern (vgl.Marcus&Schuler 2001, S.407f).

Bei den Fremdbeurteilungen ist es wichtig, dass die Beurteiler die zu beurteilende Person auch wirklich kennen und zwischen „*rationalem Kopfd Denken*“ und „*emotionalem Herzdenken*“<sup>58</sup> (Lang 2000, S.387) wechseln. Die Beurteilung ist somit nicht objektiv, sondern, da an Personen gebunden, subjektiver Herkunft, situative Randbedingungen, „...*individuelle Fehler bei der Eindrucksbildung, persönliche*

---

<sup>58</sup> Beim rationalen Kopfd Denken geht es darum, den Mitmenschen rational zu „erkennen“, dabei „... *nehme ich etwas vom Ganzen getrennt, von ihm isoliert, analytisch-distanziert wahr*“ (Lang 2000, S.386f). Beim unmittelbaren emotionalen Herzdenken erlebe ich meinen Mitmenschen ganzheitlich. „*Ich nehme das Einzelne, eingebettet im Ganzen, mit dem Herzen, dem Zentrum der Person teilnehmend wahr*“ (ebd.).

---

*Interessen und Vorlieben, usw. ...*“ (Scherm 2004, S.61) inkludierend. Es handelt sich bei den Eindrucksurteilen somit um Übersetzungen der Wahrnehmungen und Beobachtungen auf dem Hintergrund eigener Interessen, Erwartungen und mentalen Verarbeitungskapazitäten, weshalb das Ergebnis der Kompetenzeinschätzung lediglich einen Ausschnitt des beobachteten Verhaltens darstellt (vgl.Scherm&Sarges 2002, S.24).

Die Filterung der Wahrnehmungen und die daraus resultierenden Messfehler können zwei Gruppen zugeordnet werden:

- *Unsystematische Messfehler*: Diese Messfehler betreffen das Beurteilerverhalten der einzelnen Feedbackgeber, die aufgrund eines geringeren Kontakts zur Fokusperson nur einen „flüchtigen“ Eindruck von derselben oder Probleme mit der Vergegenwärtigung der zu beurteilenden Person und dessen Verhalten haben. Weiters können Erinnerungen nicht abrufbar sein bzw. Schwierigkeiten mit bestimmten Fragen oder mit der Erfassung bestimmter Kompetenzen insgesamt der Grund sein, dass Feedbackgeber zu unterschiedlichen Beurteilungen kommen.
- *Systematische Messfehler*: Die Gruppe der systematischen Messfehler, die in der Person des Beurteilers begründet ist, lässt sich wiederum in *idiosynkratische Urteilstendenzen* und *perspektivische Verzerrungstendenzen* aufgliedern: *Idiosynkratische Urteilstendenzen* beschreiben die typische Eigenart des Beurteilers, die sich im „Hof-Effekt“ oder „Übertragungs-Effekt“ (der Beurteiler orientiert sich am positiven Gesamteindruck des Feedbacknehmers) bzw. im „Milde-Effekt“ (der Beurteiler vergibt günstigere Einschätzungen, als durch die Leistung gerechtfertigt wären) des Feedbackgebers widerspiegeln. *Perspektivische Verzerrungstendenzen* werden mit der jeweiligen Position des Beurteilers in der Organisation in Verbindung gebracht. So können die Erwartungen an die Leistung des Feedbacknehmers aufgrund der Hierarchie voneinander abweichen, bzw. bei Einigung über den Leistungsinhalt unterschiedlich gewichtet werden. Drittens haben die Feedbackgruppen auf unterschiedliche Weise die Möglichkeit, die Fokusperson zu beobachten, wodurch keine übereinstimmenden Urteile gefällt werden können. (vgl.Scherm 2004, S.67-70; Scherm&Sarges 2002, S.24ff)

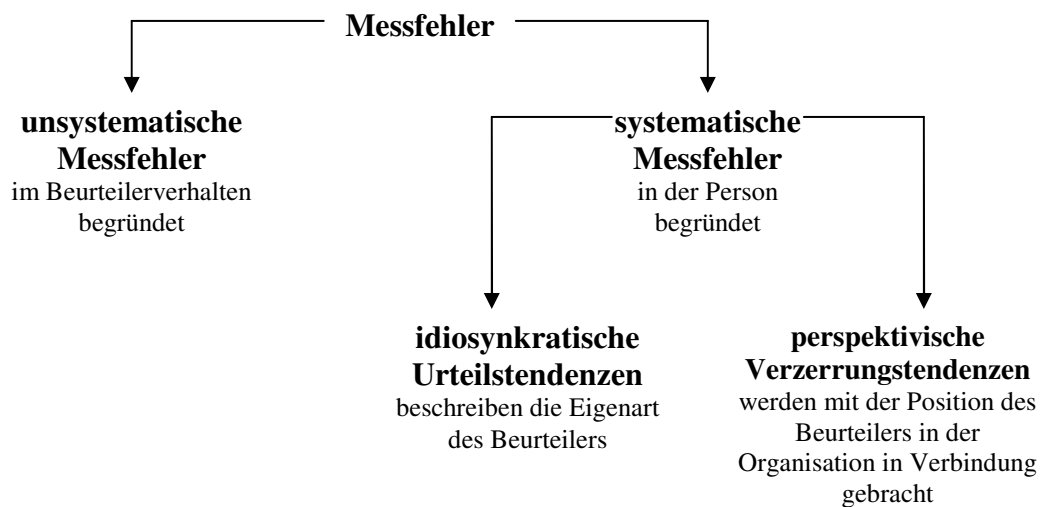


Abb. 40) Aufstellung der Messfehler (eigene Darstellung).

Die Selbstbeurteilung ist der direkte Weg zum *tatsächlichen* Verhalten des Beraters, der „...*bezüglich einzuschätzender beruflicher Kompetenzen oder beruflicher Verhaltensdispositionen ... selbst am besten Auskunft über sich geben kann*“ (Frey&Balzer 2005, S.37). Dagegen behauptet KANNING (1999): „*Die Vorstellung, die ich von meiner eigenen Person habe, ist nur ein Abbild meiner selbst und nicht der Person an sich*“ (ebd.S.226). Diese Aussage widerspricht der oben angeführten Hypothese von FREY&BALZER (2005), da KANNING davon ausgeht, daß in der Selbsteinschätzung nicht das „tatsächliche“ Verhalten - die „Realität“ - abgebildet wird, sondern das Ergebnis eines Wahrnehmungsprozesses, das uns annehmen lässt, dass „...*wir nicht vollständig Herr unseres Handelns sind, oder noch schlimmer, uns selbst nicht einmal vollständig und unverfälscht kennen*“ (ebd.S.227). Jedoch werden bei der Selbstbeurteilung dieser Studie die unmittelbaren beruflichen Kompetenzen und Verhaltensdispositionen, nicht aber automatisierte oder unbewusste Verhaltensweisen beurteilt, weshalb die erste Hypothese, vorausgesetzt „...*dass die Person sich selbst sehr gut kennt und sich ehrlich, retrospektiv und realistisch beobachten und beurteilen kann*“ (Frey&Balzer 2005, S.37), wieder zum tragen kommt.

Allerdings können auch dann Verzerrungen bei den Beurteilungen stattfinden: Als direkt Betroffener seines eigenen Urteils kann es sein, dass der Beurteiler das Bild über

sich mit übermäßig günstigen oder unvoreilhaften Angaben verzerrt, oder im Sinne von sozialer Erwünschtheit antwortet. (vgl.ebd.S.37; Schuler 2004, S.71; Marcus&Schuler 2001, S.408). Weiters ist die Beurteilung wesentlich vom Selbstvertrauen der Person abhängig (vgl.Kauffeld, Frieling&Grote 2002, S.199).

Selbstbeurteilungen lassen sich folglich drei unterschiedlichen Typen zuordnen:

- Der *akkurate Selbsteinschätzer*, der seine Kompetenzen in guter Übereinstimmung mit den Feedbackgebern beurteilt. Selbsteinschätzer mit Tendenz zu Überbewertung gelten oft als „*Leistungsträger*“ (Scherer 2004, S.72) in einer Organisation, Selbsteinschätzer mit niedrigeren Kompetenzwerten zeigen ein eher mäßiges Leistungsniveau.
- Der *Überschätzer*, der seine Kompetenzen im Bezug zu den Feedbackgebern zu hoch bewertet, gilt als „*Schwachleister*“ (ebd.), da die an ihn gestellten Aufgaben und Ziele nicht verwirklicht werden können.
- Der *Unterschätzer*, der seine Kompetenzen zu niedrig einschätzt, zeigt sich leistungstark, durchschnittlich oder leistungsschwach.

Der Vorteil dieser Rundumsicht liegt dennoch darin, dass durch die Rückmeldungen der zu beurteilende Versicherungsberater einerseits als „Privatperson“, andererseits auch als „öffentliche“ Person mit seinen „blinden Flecken“ erfasst werden kann.

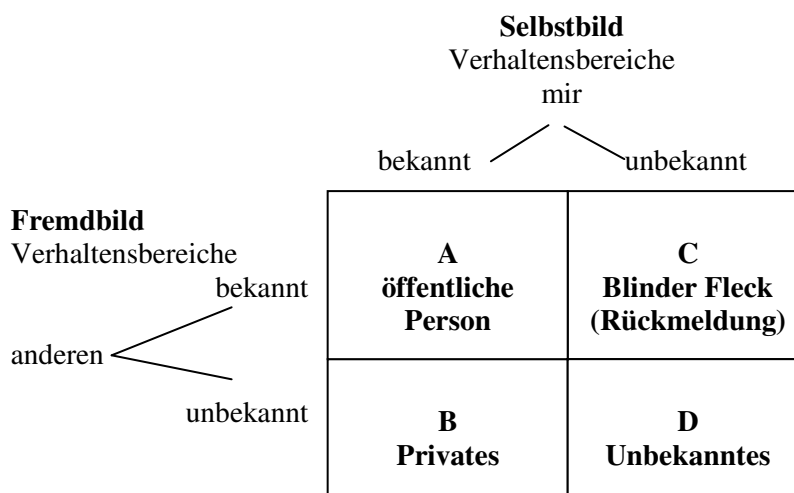


Abb. 41) Das Johari-Fenster (Crisand 2002, S.24).



*„...wenn ich viele Abschlüsse mache und in weiterer Folge auch gut verdiene“ (B2/37).*

## **5 Auswertung**

Bei der Untersuchung haben insgesamt 46 Versicherungsberater von drei unterschiedlichen Versicherungsunternehmen teilgenommen. 34 Berater wurden neben der Selbsteinschätzung zusätzlich durch den unmittelbaren Vorgesetzten, zwei Arbeitskollegen und drei Kunden beurteilt; demzufolge konnten von diesen Beratern 238 vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Untersuchung herangezogen werden. Aufgrund der durchgehend positiven Kundenbeurteilungen, die in der nachfolgenden Auswertung aufgezeigt wird, flossen auch Fremdbeurteilungen von nur einem oder zwei Kunden zuzüglich der Vorgesetztenbeurteilung und der zwei Arbeitskollegenbeurteilungen in die Auswertung ein, wodurch die Fragebögen von 5 weiteren Beratern in die Auswertung aufgenommen wurden. Insgesamt konnten somit von 39 Beratern die Fragebögen (= 264 Fragebögen) für die Erhebung herangezogen werden.

Ein Berater gab ausschließlich die Selbsteinschätzung ab, bei einem Berater fehlte gänzlich die Einschätzung der Kunden, bei zwei weiteren Versicherungsberatern wurde ein Arbeitskollege und zwei Kunden, bei einem anderen ein Arbeitskollege und ein Kunde für die Beurteilung beauftragt; von diesen fünf Beratern wurden die verfügbaren Fragebögen bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Ein Vorgesetzter verweigerte die Beurteilung eines Versicherungsberaters aufgrund interner Schwierigkeiten, ein weiterer Vorgesetzter lieferte die ausständige Beurteilung trotz mehrmaliger Urgezen nicht ab. Auch von diesen Beratern wurden die verfügbaren und bereits ausgefüllten Fragebögen nicht für die Studie verwendet.

Die teilnehmenden Berater bekamen die Auswertungen der Fragebögen in Form eines Ergebnisberichtes zusammengefasst übermittelt.

## 5.1 Eckdaten der Untersuchung

An der Studie teilgenommen haben drei Versicherungsunternehmen in Österreich:

- Die Generali-Versicherung,
- die Uniqa-Versicherung und
- die Tiroler-Versicherung,

wobei die ersten zwei Versicherungsunternehmen zu den „Top 4“ der größten Versicherungen in Österreich zählen (vgl. Swietly 2003, S.350). Den teilnehmenden Versicherungen war es recht, den Firmennamen in der Untersuchung zu erwähnen; bei der nachfolgenden Auswertung wird jedoch die Anonymität sowohl der teilnehmenden Berater (jeder Berater bekommt eine Zahl zugeordnet) als auch der Unternehmung durch Zuteilung einer Farbe gewahrt. Folglich nehmen die drei Firmen: „Rot“, „Blau“ und „Grün“<sup>59</sup> teil mit den Beratern 1, 2, 3, usw.

Weiters wurden die Wiener-Städtische Versicherung, die Allianz-Versicherung, die Zürich-Versicherung und die Helvetia-Versicherung eingeladen, an der Studie teilzunehmen: Bei zwei der genannten Versicherungsunternehmen wurde eine fixe Zusage zur Teilnahme gegeben und die Fragebögen für fünfzehn potentiell interessierte Berater ausgehändigt. Obgleich laut Auskunft der unmittelbaren Vorgesetzten Fragebögen ausgefüllt worden seien, wurden jedoch von ihnen keine Fragebögen weitergeleitet. Der Gebietsleiter einer anderen Versicherung bekundete nach Vorstellung der Untersuchung sein Interesse an der Studie. Ein Termin für die Übergabe der Fragebögen konnte dennoch nicht vereinbart werden, da der Gebietsleiter auf Anrufe oder Nachrichten auf der Mobilbox nicht reagierte. Die vierte der oben angeführten Versicherungen zog ihre Teilnahme an der Studie aus Zeitmangel zurück.

## 5.2 Vorgehensweise

Die in einem Kuvert zusammengefassten Fragebögen (vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.4.1) wurden bei den Versicherungen „Rot“ und „Grün“ durch den unmittelbaren Vorgesetzten ausgeteilt. Nach ungefähr einem Monat langten von der Versicherung

---

<sup>59</sup> Die Reihenfolge ist willkürlich und zeigt keine Übereinstimmung mit der Reihung der teilnehmenden Unternehmen

„Grün“ 12 von 15 und bei der Versicherung „Rot“ 13 von 15 ausgeteilten Fragebögen samt Vorgesetztenbeurteilungen gesammelt ein, wobei bei der Firma „Grün“ 11 Fragebögen und bei der Firma „Rot“ 12 vollständig ausgefüllte Fragebögen gezählt wurden. Bei jedem dieser Unternehmen wurde auch eine Fragebogeneinheit mit nur einer einzelnen Kundenbeurteilung berücksichtigt. Bei einem anschließenden Termin mit dem unmittelbaren Vorgesetzten wurde in Form des Schulnotensystems von 1-5 der „Erfolg“ des Beraters erhoben, wobei der Wert „1“ = „sehr erfolgreich“, „2“ = „erfolgreich“, „3“ = „mittelmäßig“, „4“ = „wenig erfolgreich“ und „5“ = „nicht erfolgreich“ bedeutete. Anschließend wurden die Vorgesetzten aufgefordert, ihre Beurteilung zu begründen. Mit diesen Ausführungen sollten neben den objektiven Beurteilungsmaßen in Form von Verkaufszahlen des Jahres 2007 auch nichtmaterielle Faktoren, wie Verhaltensweisen und Eigenschaften des Mitarbeiters, erhoben werden. Die Überlegung, ferner die Anzahl der Verträge pro Kunden oder die Stornoquote als objektive Indikatoren heranzuziehen, wurde von den Vorgesetzten verworfen mit der Begründung, dass die Aufarbeitung dieser Daten viel zu aufwendig sei. Auch könnten die Umweltfaktoren bei diesen Erhebungen nicht berücksichtigt werden, wodurch folglich auch nicht das tatsächliche Leistungsverhalten der Berater widerspiegelt worden wäre (vgl.dazu Nerdinger 2001, S.65). Für die Erhebung der Daten, vom Austeilen der Fragebögen bis zum Einholen der „Erfolgsbeurteilungen“, wurde ungefähr 1 ½ Monate benötigt.

Beim Versicherungsunternehmen „Blau“ wurden die Fragebögen bei einer Firmenveranstaltung und durch unmittelbares Ansprechen der Versicherungsberater durch mich selbst verteilt. Von beinahe 50 angesprochenen Beratern erklärten sich 35 Berater bereit, bei der Studie mitzuarbeiten. Von den ausgeteilten Fragebögen langten 20 Fragebogeneinheiten nach einem Zeitraum von ungefähr einer Woche bis zwei Monaten ein, wobei eine Zeitvorgabe, bis wann die ausgefüllten Fragebögen abgegeben werden sollten, nicht angegeben worden war. Die Vorgesetzten der Unternehmung „Blau“ betonten den Charakter der „Freiwilligkeit“ bei der Teilnahme an der Studie, weshalb keine Intervention ihrerseits erfolgte, die Berater zur Abgabe der Fragebögen zu motivieren. Bei diesem Rücklauf waren von 11 Beratern die Fragebögen vollständig ausgefüllt worden. Anschließend wurde mit den Vorgesetzten ein Termin zur Fremdeinschätzung des Beraters

und zur Beurteilung des „Erfolges“ (wie bereits oben beschrieben) festgesetzt. Die Erhebung der Daten benötigte einen Zeitraum von ungefähr 3 ½ Monaten.

| Organisation | Anzahl ausgeteilter Fragebögen | Austeilung der Bögen durch | Rücklauf | Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen | zur Beurteilung herangezogen | Dauer der Erhebung |
|--------------|--------------------------------|----------------------------|----------|--|------------------------------|--------------------|
| „Grün“       | 15                             | Vorgesetzten               | 12       | 11   | 12                           | 1 ½ Monate         |
| „Rot“        | 15                             | Vorgesetzten               | 13       | 12   | 13                           | 1 ½ Monate         |
| „Blau“       | 35                             | Studienleitung             | 20       | 11   | 14                           | 3 ½ Monate         |

Abb. 42) Eckdaten der Erhebung (eigene Darstellung).

Im Folgenden werden die einzelnen Organisationen separat ausgewertet und im Anschluss zu einem Gesamtbild zusammengefasst. Begonnen wird mit der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung der teilnehmenden Berater, um neben der kurzen Darstellung des jeweiligen Beraters durch den unmittelbaren Vorgesetzten auch einen Einblick in dessen Selbstbild zu geben. Im Anschluss daran soll aufgezeigt werden, ob unter den „Erfolgsgruppen“, die mit „1“ (= sehr erfolgreich), „2“ (= erfolgreich), „3“ (= mittelmäßig), „4“ (= wenig erfolgreich) oder „5“ (= nicht erfolgreich) gekennzeichnet werden, Gemeinsamkeiten festzustellen sind.

Die in den Grafiken rosa unterlegten Zahlen weisen zusätzlich auf eine Beraterin hin.

### 5.3 Organisation „Grün“

Bei der Organisation „Grün“ wurden von den insgesamt zwölf Beratern sieben als „sehr erfolgreich“ bewertet. „Sehr erfolgreich“ wurde definiert als die Fähigkeit, die vereinbarten Zahlen mit einer ordentlichen, strukturierten und seriösen Arbeitsweise zu „bringen“ und gleichzeitig durch dieses Verhalten das Unternehmen zu repräsentieren. Die Bewertung des Erfolges setzt sich bei dieser Definition aus drei Viertel Umsatzzahlen und ein Viertel Arbeitsweise zusammen.

#### 5.3.1 BIP

Die nachstehende Grafik gibt einen Überblick über die vier „Erfolgsgruppen“, die ermittelten Normwerten der einzelnen Dimensionen und die Mittelwerte („MW“), die

durch die Gegenüberstellung mit der Vergleichsgruppe „Fach- und Führungskräfte im Vertrieb“ erhoben wurden (Für die Bedeutung der einzelnen Dimensionen siehe Kapitel 4.6: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung). In der Auswertung nicht berücksichtigt wurde die „Teamorientierung“ der Versicherungsberater, da die Berater als „Einzelkämpfer“ auftreten.

| Gruppe    | Berater | Ranking                        | Soz      | Ko       | Du       | Sen      | ESt      | Bel      | SB       | LM       | GM       | FM       | Ge       | Fl       | HO       |
|-----------|---------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1         | 1       | Platz 13                       | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 6        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 1         | 2       | Platz 5                        | 5        | 4        | 2        | 5        | 7        | 6        | 5        | 4        | 4        | 3        | 6        | 3        | 5        |
| 1         | 3       | Platz 8                        | 9        | 8        | 4        | 9        | 9        | 7        | 5        | 7        | 3        | 3        | 8        | 7        | 9        |
| 1         | 4       | Platz 3                        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 3        | 5        | 6        | 3        | 6        |
| 1         | 5       | Platz 10                       | 6        | 4        | 5        | 5        | 3        | 5        | 3        | 6        | 4        | 2        | 5        | 4        | 3        |
| 1         | 6       | Platz 11                       | 5        | 6        | 5        | 5        | 6        | 4        | 5        | 6        | 3        | 3        | 5        | 3        | 5        |
| 1         | 7       | Platz 16                       | 6        | 6        | 4        | 5        | 6        | 5        | 6        | 4        | 3        | 3        | 6        | 4        | 5        |
|           |         |                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2         | 8       | Platz 42                       | 9        | 8        | 7        | 9        | 7        | 8        | 8        | 8        | 5        | 6        | 8        | 6        | 7        |
| 2         | 9       | Platz 26                       | 5        | 9        | 2        | 4        | 4        | 3        | 1        | 5        | 3        | 1        | 1        | 7        | 1        |
|           |         |                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3         | 10      | Platz 46                       | 9        | 8        | 5        | 9        | 7        | 7        | 7        | 6        | 3        | 3        | 8        | 3        | 9        |
| 3         | 11      | Platz 44                       | 5        | 9        | 7        | 5        | 9        | 8        | 8        | 6        | 4        | 4        | 8        | 4        | 9        |
|           |         |                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4         | 12      | Platz 59                       | 9        | 4        | 3        | 4        | 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 2        | 3        | 4        | 4        |
| <b>MW</b> |         | <b>von 63<br/>Mitarbeitern</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>6</b> |

Abb. 43) Überblick der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Grün“ (eigene Darstellung).

Anhand des Überblicks lässt sich herauslesen, dass neben den bereits erwähnten sieben „sehr erfolgreichen“ Beratern, zwei „erfolgreiche“, zwei „mittelmäßig erfolgreiche“ und eine „wenig erfolgreiche“ Beraterin im Unternehmen „Grün“ beschäftigt sind.

Nach einer kurzen Vorstellung der Berater, der Beurteilung der „Leistung“ im Jahr 2007 anhand der jeweiligen Definition für eine „sehr erfolgreiche“ Arbeitsweise und Angabe der jeweiligen Positionierung im Umsatzranking im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern werden die Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten der einzelnen „Erfolgsgruppen“ mittels des Manuals von HOSSIEP&PASCHEN (2003) und einzelner Fragen aus dem Fragekatalog dargestellt.

Um eine allzu umfangreiche Vorstellung aller an der Studie teilnehmenden Berater zu vermeiden, soll nur auszugsweise auf markante Aspekte bei den einzelnen Dimensionen hingewiesen werden.

### **5.3.1.1 Beratergruppe Grün „1“**

Berater Nr. Grün/1 belegte bei den Umsatzzahlen von 63 Mitarbeitern im Jahr 2007 die 13. Stelle und war auch die Jahre zuvor immer unter den Top fünfzehn anzutreffen. Er wurde von seinem Vorgesetzten als typischer „Imageträger“ bezeichnet. Berater Nr. Grün/2 ist an der 5. Stelle der erfolgreichsten Produzenten des Unternehmens „Grün“ vorzufinden. Die Betreuung seines großen Gebietes ist nur mit einem sehr großen Zeitaufwand zu bewältigen. Seine Arbeitsweise würde der Vorgesetzte als „alles an sich raffend und nichts abgebend“ beschreiben. Berater Nr. Grün/3 ist erst seit kurzem im Unternehmen und belegt den Platz 8 im Umsatzranking. Er wurde als „eigener“ Mensch beschrieben, zu dem es schwierig sei, einen Zugang zu finden. Als „Subproduzent“ eines Autohauses liefere er ohne sein Dazutun die Umsatzzahlen, die ihn „sehr erfolgreich“ erscheinen lassen. Ohne diese Umsatzmöglichkeit wäre der Berater als „erfolgreich“ oder sogar als „mittelmäßig“ einzustufen.

Als „Top-Mann“ im Unternehmen mit perfektem Zeitmanagement wurde Berater Nr. Grün/4 beschrieben. Er sei ein langjähriger Mitarbeiter, der immer unter den besten Drei anzutreffen sei. Ein Berater mit ebenfalls langer Unternehmenszugehörigkeit ist Berater Nr. Grün/5, der sich mit seiner Leistung beharrlich im obersten Viertel hält und 2007 den Platz 10 belegte. Auch Berater Nr. Grün/6 und Grün/7 gehören zu den in ihrer Arbeitsweise beständigen Mitarbeitern, die sich mit ihren „Leistungen“ immer im oberen Drittel oder Viertel einreihen. Ihre Positionierung im Umsatzranking war Platz 16 bei Berater Nr. Grün/6 und Platz 10 bei Berater Nr. Grün/7.

Nachfolgend werden die ermittelten Normwerte der einzelnen Berater in dem neunstufigen Auswertungsblatt eingetragen, wobei auch bei Mehrfachnennungen nur 1x der entsprechende Punkt gekennzeichnet wurde (für eine genauere Darstellung siehe Abb. 43).

Die roten Markierungen weisen auf Berater Nr. Grün/3 hin, der als einziger Berater der Erfolgsgruppe „1“ als „Subproduzent“ und „ohne sein Dazutun“ die gewünschten Umsatzzahlen liefert. Seine Einschätzungen weisen bei neun von dreizehn Dimensionen überdurchschnittliche Werte auf, die nur von einem sehr geringen Prozentsatz der Vergleichsgruppe erreicht werden. Zum Vergleich dazu entsprechen die Einschätzungen der über einen längeren Zeitraum „konstanten“ Berater dem Durchschnittswert der Vergleichsgruppe bzw. weisen die Normwerte auf eine niedrigere Ausprägung hin.

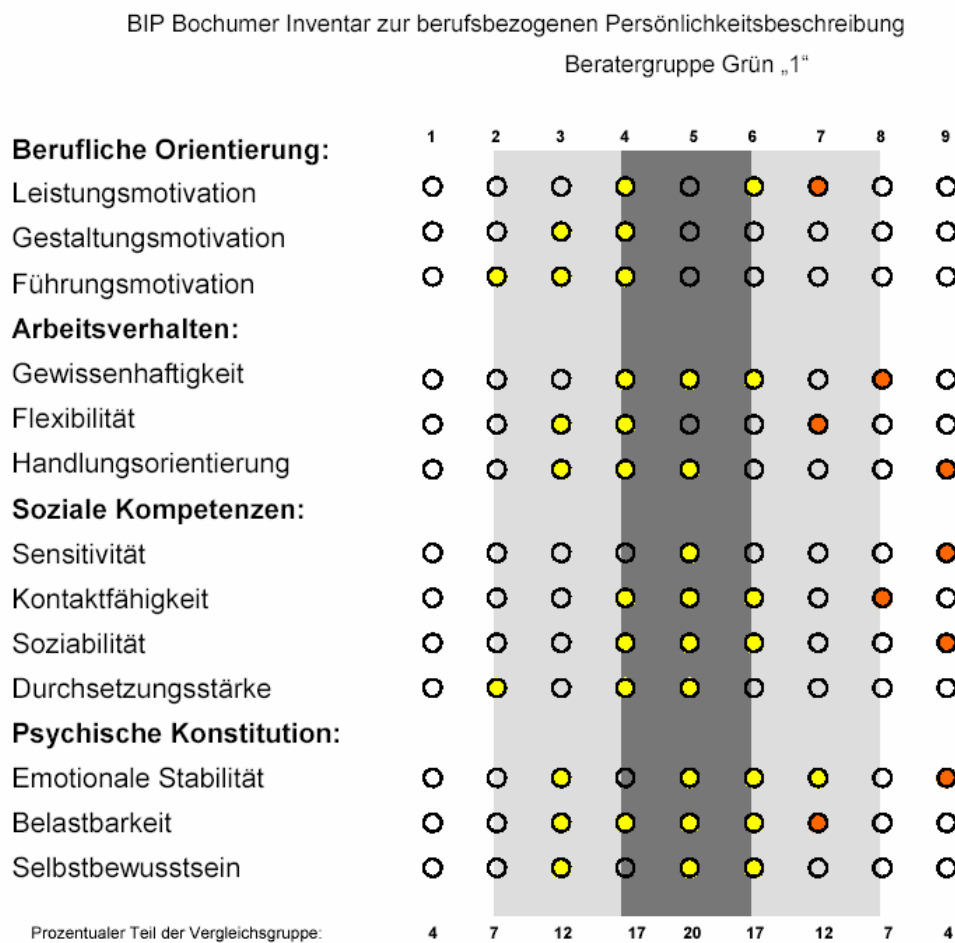


Abb. 44) Beratergruppe Grün „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Der hohe Wert der „Emotionalen Stabilität“ (u.a.) bei Berater Nr. Grün/3 deutet darauf hin, dass Probleme und Schwierigkeiten mit anderen Menschen oder Situationen innerhalb kürzester Zeit verarbeitet werden und das weitere Handeln nicht beeinflussen. Jedoch wird bei gleichzeitig hohem Wert bei der „Leistungsmotivation“ vermutet, dass

sehr wohl das Verfehlen eigener Leistungsziele Belastungen auslösen können. Auch werden als wahrscheinlich eingestufte sachlich falsch Entscheidungen gegenüber anderen erfolgreich durchzusetzen versucht, was sich in diesem Zusammenhang aus dem hohen Wert der „Durchsetzungsstärke“ schließen lässt. Die zeitgerechte, beständige und mit Struktur vorgehende Erledigung auch von unklar formulierten Aufgaben wird in einem hohen Ausprägungsfaktor der „Handlungsorientierung“ sichtbar, der bei Berater Nr. Grün/3 den Normwert 9 aufweist. Ebenso kann ein hoher Wert bei der „Gewissenhaftigkeit“ erhoben werden, der sich aus den Vermutungen sorgfältig und gewissenhaft, sogar perfektionistisch Aufgaben zu erfüllen und Arbeiten vorzuziehen, die Ausdauer und Sorgfalt verlangen, ableiten lassen.

### **5.3.1.2 Beratergruppe Grün „2“**

In die Beratergruppe Grün „2“ konnte von zwei Beratern die Leistung integriert werden: Der erst seit einem halben Jahr angestellte Berater Nr. Grün/8 habe laut Auskunft des Vorgesetzten „gute Ansätze“. Mit seinen auf das Jahr aufgerechneten Umsatzzahlen belegte er Platz 42. Auf Platz 26 ordnet sich Berater Nr. Grün/9 ein, der im Jahr 2007 einen „Durchhänger“ hatte, sich üblicherweise mit seinen Umsatzzahlen mittels eines guten Zeitmanagements jedoch unter die Top 10 einreicht.

Die über dem Durchschnittswert liegenden Werte entsprechen beinahe ausschließlich den Einschätzungen des Beraters Nr. Grün/8 (vgl. Abb. 45). Auffallend ist die starke Ausprägung der Dimension „Selbstbewusstsein“ (Normwert 8) im Vergleich zur Erfolgsgruppe Grün „1“, die hier im Durchschnittsbereich anzutreffen ist, und zu Berater Nr. Grün/9 mit dem Wert 1. Der überdurchschnittliche Wert weist darauf hin, dass Berater Nr. Grün/8 sich im sozialen Umfeld selbstsicher erlebt und er sich nur wenig Gedanken macht, wie er auf andere Menschen gewirkt haben könnte bzw. wirkt. Er ist überzeugt davon, Eigenschaften zu besitzen, die ihn von anderen Menschen abheben; auch peinliche Situationen bringen ihn nicht aus der Ruhe.

Genau entgegengesetzt verhält es sich bei Berater Nr. Grün/9, der an seine gewohnt guten Leistungen aus den Jahren zuvor im Jahr 2007 nicht anschließen konnte. Er beschreibt sein Verhalten in sozialen Situationen als zurückhaltend; er könne Spannungen unter den Kollegen nur schwer ertragen und fühle sich unwohl, wenn



andere Menschen über ihn reden. Widersprüchlich erscheinen jedoch in diesem Zusammenhang die Selbsteinschätzungen „selbstbewusst“ und „schlagfertig“ zu sein. Die Vermutung des unmittelbaren Vorgesetzten, Berater Nr. Grün/9 verfüge über ein gutes Zeitmanagement, wurde vom Berater selbst durch die „Handlungsorientierung“ (Normwert 1) nicht bestätigt. Der ebenfalls niedrige Wert bei der „Gewissenhaftigkeit“ weist darauf hin, dass der Berater keine besondere Aufmerksamkeit auf sorgfältige Vorgehensweise bei der Erledigung seiner Arbeiten aufbringt, jedoch widersprüchlich dazu anführt, Aufgaben vorzuziehen, die Ausdauer und Sorgfalt verlangen. Die im oberen Extrembereich befindlichen Normwerte der „Handlungsorientierung“, „Durchsetzungsstärke“ und „Gewissenhaftigkeit“ bei Berater Nr. Grün/8 wurden bereits bei der Beratergruppe Grün „1“ (vgl. Berater Nr. Grün/3) diskutiert.

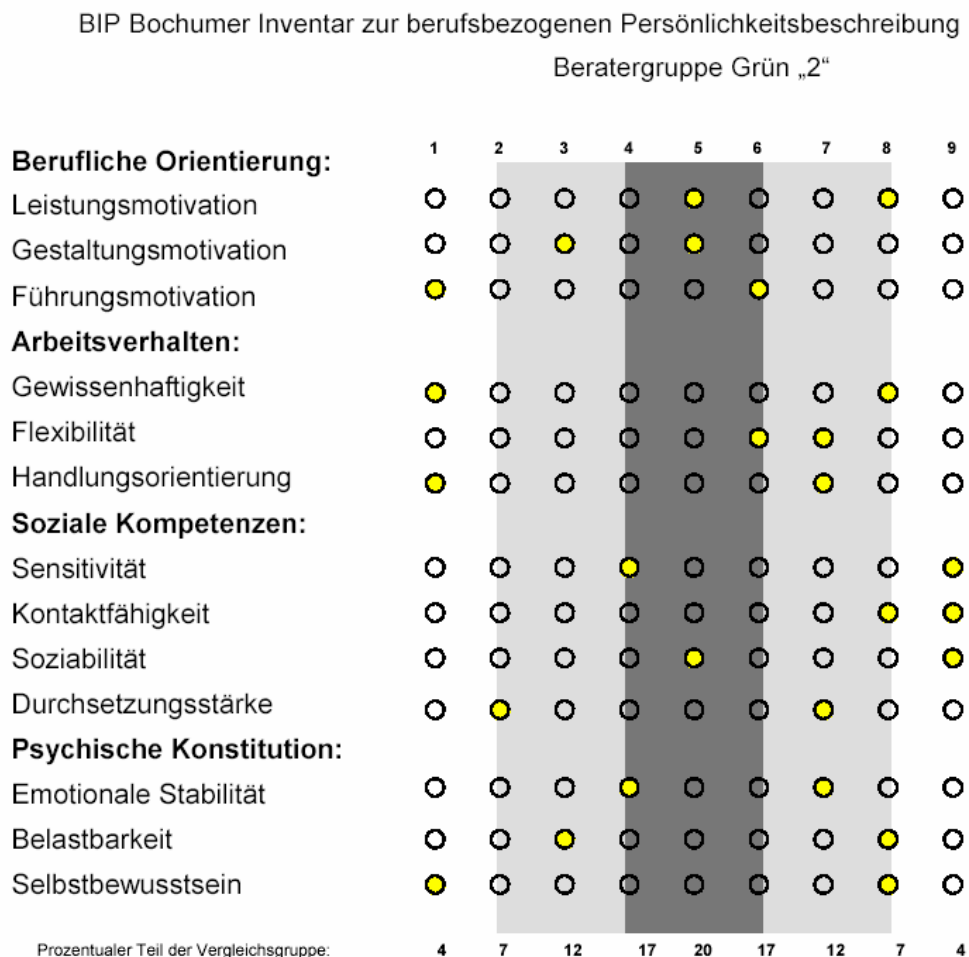


Abb. 45) Beratergruppe Grün „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Beide Berater schätzen sich als außerordentlich kontaktfreudig und kontaktfähig ein (KO= Normwert 8 + 9). Dies zeigt sich darin, dass rasch bei Zusammentreffen mit fremden Personen ein Gesprächsthema gefunden wird und sie sich viel sicherer im Umgang mit ihnen einschätzen als viele andere Menschen. Mit ihrer als zurückhaltend eingestuften Art konnte jedoch schon ein dichtes Netz an beruflichen Kontakten geknüpft werden. Die bei Berater Nr. Grün/8 hoch eingestufte „Leistungsmotivation“ kann unter Umständen in eine Form der Selbstüberforderung hineinlaufen, indem auch schier unlösbare Aufgaben aufgrund einer überzogenen Selbstverpflichtung zu bewältigen versucht werden.

### **5.3.1.3 Beratergruppe Grün „3“**

Zu der Beratergruppe Grün „3“ zählen ebenfalls zwei Personen:

Der als mittelmäßig eingestufte und sich gedanklich bereits im Vorruhestand befindliche Versicherungsberater Nr. Grün/10 reiht sich mit seine Umsatzzahlen auf Platz 46 ein. Der sehr junge Berater Nr. Grün/11 müsse sehr stark angetrieben werden, damit er dann die Leistung bringt, um im Unternehmen angestellt bleiben zu können. Mit seiner Produktivität im Jahr 2007 nimmt er Platz 44 von 63 Mitarbeitern ein.

Beide Berater zeigen in ihren berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen beinahe übereinstimmende Einschätzung der „Beruflichen Orientierung“ und im „Arbeitsverhalten“ auf bei überdurchschnittlich hoher „Psychischer Konstitution“.

Während die Ausprägung der „Beruflichen Orientierung“ beim Durchschnittswert der Vergleichsgruppe anzutreffen ist, zeigt das „Arbeitsverhalten“ hohe Werte bei den Dimensionen „Gewissenhaftigkeit“ und „Handlungsorientierung“. Dies zeigt sich einerseits in einer guten Zeiteinteilung und Entschlussfreudigkeit, um Aufgabe rechtzeitig erledigen zu können, die einhergehen mit einer gründlichen Analyse der Aufgabe und einer zielorientierten Vorgehensweise („Handlungsorientierung“) und andererseits in der Genauigkeit, mit welcher Aufgaben begegnet wird, und der Ausdauer und dem Aufwand, die in eine hundertprozentig erfolgreiche Erledigung investiert wird („Gewissenhaftigkeit“). Die als überdurchschnittlich bewertete „Psychische Konstitution“ lässt sich daraus ableiten, dass sich die Berater in ihrem Berufsalltag als belastbar, stabil und selbstbewusst beschreiben.

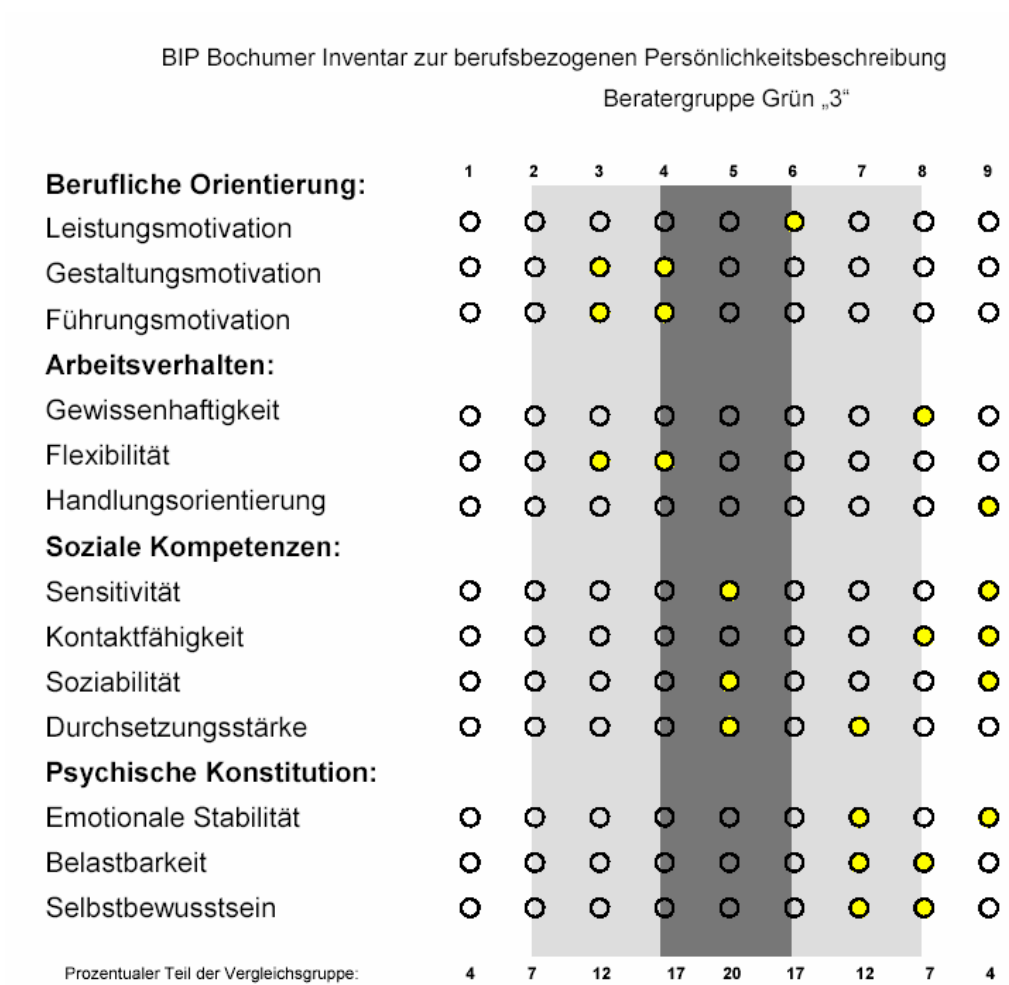


Abb. 46) Beratergruppe Grün „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

#### 5.3.1.4 Beratergruppe Grün „4“

In die als „weniger erfolgreich“ beurteilte Beratergruppe Grün „4“ ist eine Mitarbeiterin einzugliedern (Beraterin Nr. Grün/12). Es handelt sich hierbei um die erste Frau im Außendienst im untersuchten Unternehmen, die jedweder Chancen bekommen, um im Unternehmen „erfolgreich“ zu sein. Als Quereinsteigerin und Mutter von zwei Kindern belegt sie mit ihren auf das Jahr aufgerechneten Umsatzzahlen den Platz 59. Sie wird als sehr engagiert, durchsetzungsfähig und als eine Frau, die „will“, beschrieben.

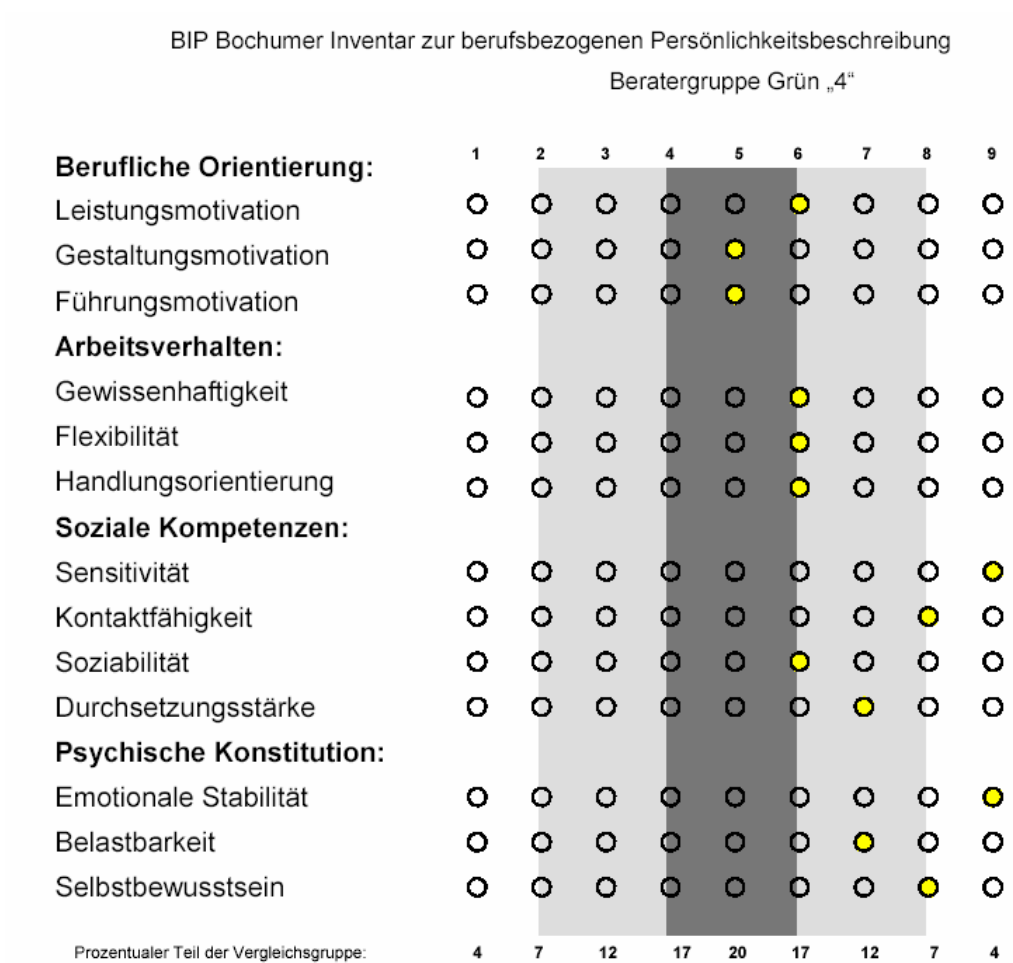


Abb. 47) Beratergruppe Grün „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Die Analyse der Itembewertungen zeigt, dass die Beraterin sich bei den Dimensionen „Sensitivität“ und „Kontaktfähigkeit“ als geselliger und extrovertierter Mensch beschreibt und laut ihren Angaben mit Einfühlungsvermögen und Feingefühl die zwischenmenschliche Interaktion gestaltet. Ebenso weist die psychische Konstitution mit den Dimensionen „Emotionale Stabilität“, „Belastbarkeit“ und „Selbstbewusstsein“ überdurchschnittlich hohes Niveau auf.

### 5.3.2 Zusammenfassung Beratergruppe „Grün“ BIP

Zusammenfassend zeigt sich, dass die als „sehr erfolgreich“ eingestuften Berater sich mit ihrer Einschätzung im Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe bzw. bei

einzelnen wenigen Dimensionen unterdurchschnittlich einreihen. Ausnahme dabei bildet der umfangreich beschriebene Berater Nr. Grün/3.

Der Durchschnittswert aus den dreizehn Dimensionen (in der Grafik gekennzeichnet als „DW“) liegt bei dieser Gruppe zwischen 4 und 5; einen Sonderfall stellt wiederum Berater Nr. Grün/3 mit 7 dar. Die Werte der Dimensionen „Selbstbewusstsein“ und „Durchsetzungsstärke“ sind sowohl bei Berater Nr. Grün/3 als auch bei den übrigen sechs Beratern im Mittelfeld zu finden. Ferner zeigt sich, dass die Mittelwerte der „Beruflichen Orientierung“ („BO“) bei sechs der sieben Berater der Erfolgsgruppe Grün „1“ den Wert 4 aufweisen. Im Durchschnittsbereich pendeln sich auch die Werte der übrigen drei Bereiche „Arbeitsverhalten“ („AV“), „Soziale Kompetenzen“ („SK“) und „Psychische Konstitution“ („PK“) ein, wobei hier Berater Nr. Grün/3 wiederum von dieser „Norm“ mit Werten von 1x 7 und 2x 8 abweicht.

| Gruppe | Berater  | Ranking                        | DW       | SK       | PK       | BO       | AV       |
|--------|----------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1      | Grün/ 1  | Platz 13                       | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        |
| 1      | Grün/ 2  | Platz 5                        | 5        | 4        | 6        | 4        | 5        |
| 1      | Grün/ 3  | Platz 8                        | 7        | 8        | 7        | 4        | 8        |
| 1      | Grün/ 4  | Platz 3                        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        |
| 1      | Grün/ 5  | Platz 10                       | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        |
| 1      | Grün/ 6  | Platz 11                       | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        |
| 1      | Grün/ 7  | Platz 16                       | 5        | 5        | 6        | 3        | 5        |
|        |          |                                |          |          |          |          |          |
| 2      | Grün/ 8  | Platz 42                       | 7        | 8        | 8        | 6        | 7        |
| 2      | Grün/ 9  | Platz 26                       | 4        | 5        | 3        | 3        | 3        |
|        |          |                                |          |          |          |          |          |
| 3      | Grün/ 10 | Platz 46                       | 7        | 8        | 7        | 4        | 7        |
| 3      | Grün/ 11 | Platz 44                       | 7        | 7        | 8        | 5        | 7        |
|        |          |                                |          |          |          |          |          |
| 4      | Grün/ 12 | Platz 59                       | 4        | 5        | 4        | 3        | 4        |
|        |          | <b>von 63<br/>Mitarbeitern</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>4</b> |

Abb. 48) Überblick der ermittelten Werte der vier Dimensionen aller „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Grün“ (eigene Darstellung).

Die Beratergruppe Grün „2“ zeigt sich im Gegensatz zur Beratergruppe Grün „1“ in ihren Einschätzungen sehr widersprüchlich. Der junge Berater Nr. Grün/8 beurteilt sich beinahe in allen Dimensionen auffallend überdurchschnittlich, der Berater Nr. Grün/9 hingegen unterdurchschnittlich. Die Durchschnittswerte liegen daher bei Berater Nr.

Grün/8 bei 7, bei Berater Nr. Grün/9 bei 4. Zudem weist der Mittelwert der „Beruflichen Orientierung“ ausschließlich bei Berater Nr. 8 einen Wert von 6 auf, hingegen sind bei Berater Nr. Grün/9 die niedrigsten Werte bei der „Psychischen Konstitution“ und im „Arbeitsverhalten“ festzustellen.

Die als „mittelmäßig“ eingestuften Berater der Erfolgsgruppe Grün „3“ zeigen hingegen Übereinstimmung in ihren Bewertungen. Die Durchschnittswerte aus den dreizehn Dimensionen liegen bei beiden Beratern bei 7. Während sich Berater Nr. Grün/10 durch vermutete höhere „Soziale Kompetenzen“ auszeichnet als Berater Nr. Grün/11, beurteilte dieser seine „Psychische Konstitution“ mit Werten, die in den oberen Extrembereich einzugliedern sind.

Die Einschätzung von der erst kürzlich im Unternehmen tätigen und als „wenig erfolgreich“ eingestuften Beraterin Nr. Grün/12 zeigt Übereinstimmung mit der Charakterisierung von Berater Nr. Grün/9 bei höherem Ausprägungsmerkmal bei der „Psychischen Konstitution“. Der Durchschnittswert aus den dreizehn Dimensionen („DW“) mit Wert 4 ist identisch mit dem von Berater Nr. Grün/1, 5 und 9.

Auffallend ist, dass die „sehr erfolgreichen“ Berater sich durchschnittlich, mit Ausnahme von Berater Nr. Grün/3 bzw. in einzelnen Bereichen knapp unterdurchschnittlich beurteilten, während bei den anderen Erfolgsgruppen Grün „2“ und „3“ Normwerte zu verzeichnen sind, die in den oberen Extrembereich hineinfallen mit Ausnahme von Berater Nr. Grün/9, der sich in drei von vier Bereichen knapp unterdurchschnittlich bewertete.

#### **5.4 Organisation „Rot“**

Eine „sehr erfolgreiche“ Arbeitsweise bedeutet in der Organisation „Rot“ die Kriterien (= Ziele), die von der Organisation vorgegeben werden, zu erfüllen und somit einen dementsprechenden Umsatz einzubringen.

### 5.4.1 BIB

| Gruppe    | Berater | Ranking                        | Soz      | Ko       | Du       | Sen      | Est      | Bel      | SB       | LM       | GM       | FM       | Ge       | Fl       | HO       |
|-----------|---------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1         | 1       | Platz 4                        | 4        | 5        | 3        | 5        | 2        | 4        | 3        | 6        | 4        | 2        | 6        | 3        | 4        |
| 2         | 2       | Platz 15                       | 6        | 7        | 7        | 8        | 8        | 8        | 8        | 7        | 5        | 5        | 8        | 6        | 6        |
| 2         | 3       | Platz 13                       | 9        | 8        | 3        | 8        | 6        | 5        | 6        | 4        | 4        | 4        | 9        | 2        | 5        |
| 2         | 4       | Platz 6                        | 7        | 7        | 6        | 7        | 7        | 7        | 5        | 6        | 4        | 3        | 8        | 4        | 7        |
| 3         | 5       | Platz 22                       | 6        | 8        | 5        | 6        | 9        | 7        | 9        | 5        | 3        | 6        | 9        | 6        | 9        |
| 3         | 6       | Platz 29                       | 7        | 8        | 6        | 7        | 7        | 7        | 9        | 5        | 3        | 4        | 5        | 4        | 6        |
| 3         | 7       | Platz 20                       | 7        | 9        | 6        | 8        | 9        | 8        | 9        | 7        | 4        | 4        | 7        | 3        | 7        |
| 4         | 8       | Platz 35                       | 6        | 5        | 2        | 7        | 2        | 1        | 4        | 2        | 3        | 1        | 6        | 2        | 6        |
| 4         | 9       | Platz 33                       | 8        | 6        | 4        | 4        | 8        | 2        | 4        | 2        | 3        | 2        | 2        | 4        | 3        |
| 4         | 10      | Platz 36                       | 8        | 9        | 7        | 7        | 7        | 6        | 7        | 9        | 5        | 4        | 9        | 4        | 8        |
| 4         | 11      | Platz 34                       | 9        | 9        | 5        | 9        | 9        | 9        | 9        | 6        | 5        | 4        | 8        | 2        | 6        |
| 4         | 12      | Platz 38                       | 8        | 7        | 5        | 7        | 5        | 7        | 3        | 6        | 2        | 1        | 7        | 2        | 8        |
| 4         | 13      | Platz 31                       | 6        | 8        | 7        | 7        | 6        | 6        | 8        | 4        | 4        | 5        | 8        | 6        | 8        |
| <b>MW</b> |         | <b>von 50<br/>Mitarbeitern</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>6</b> |

Abb. 49) Übersicht der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Rot“ (eigene Darstellung).

Im diesem Unternehmen ist nur eine „sehr erfolgreiche“ Beraterin genannt worden. Sehr dominant präsentiert sich die Gruppe der „wenig Erfolgreichen“ mit insgesamt sechs Beratern, wobei hier vier Frauen und zwei Männer zu zählen sind. Jeweils drei Berater ordnen sich in die Gruppe „2“ und „3“ ein, wobei zu den „Erfolgreichen“ auch eine Frau gehört. Von den insgesamt dreizehn Beratern haben sechs Frauen an der Studie teilgenommen; im Vergleich dazu kommt im Unternehmen „Grün“ und „Blau“ jeweils eine Frau zur Teilnahme motiviert werden.

#### 5.4.1.1 Beratergruppe Rot „1“

Die sehr erfolgreiche Beraterin Nr. Rot/1 hat einen großen Kundenstock. Sie ist seit mehr als 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt und hat vier Ziele von fünf vorgegebenen erreicht. Von den 50 Mitarbeitern belegt sie im Jahr 2007 den 4. Platz.

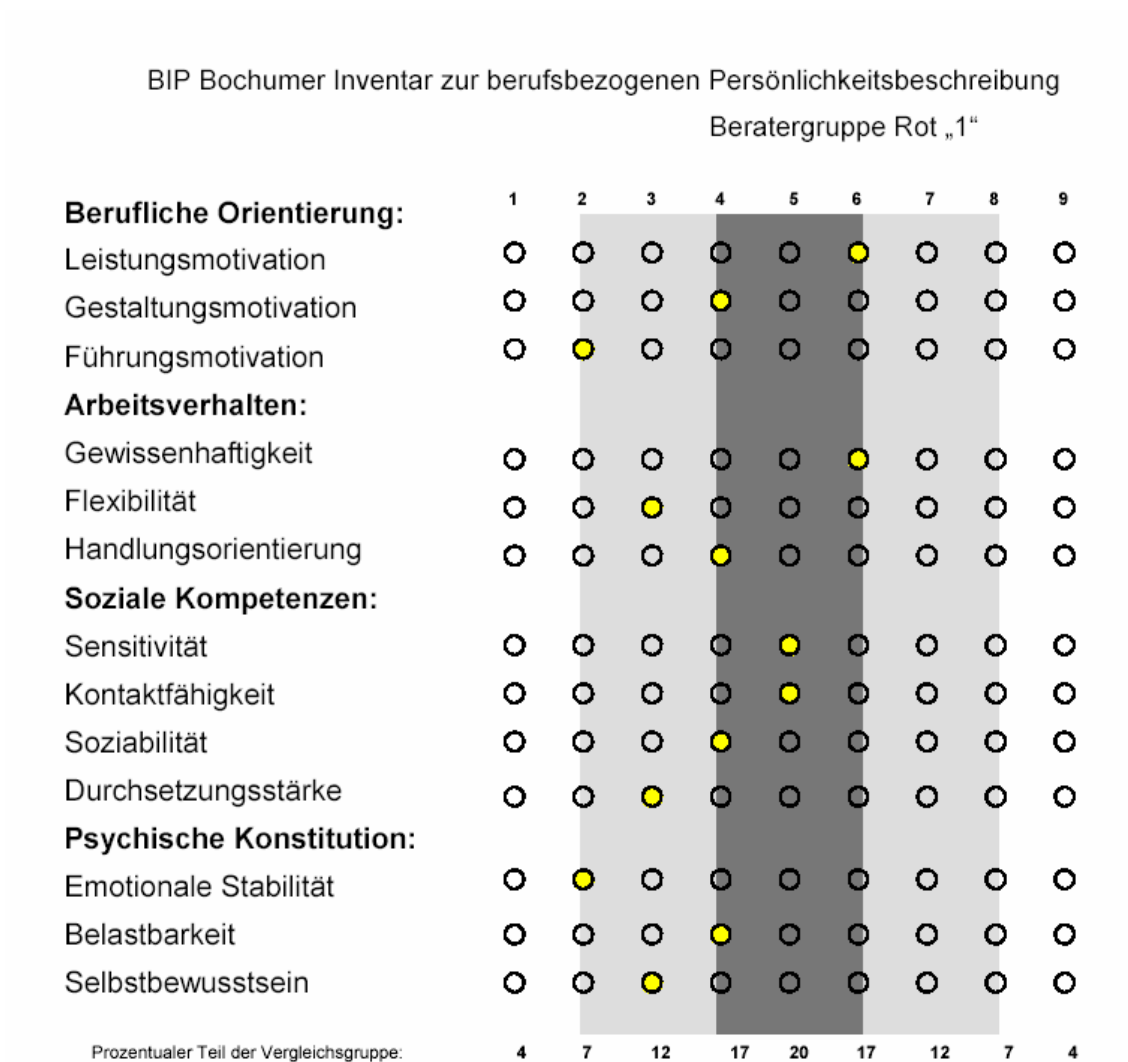


Abb. 50) Beratergruppe Rot „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Die Beraterin schätzt sich in der Dimension „Führungsmotivation“ mit dem Wert 2 unterdurchschnittlich ein, der nur von einem sehr geringen Prozentsatz der Vergleichsgruppe erreicht worden ist. In ihren beantworteten Fragen beschreibt sie sich jedoch widersprüchlich: Einerseits zieht die Versicherungsberaterin Gespräche vor, in denen sie massiv Einfluss auf andere Menschen nehmen muss, andererseits stellt es sie nicht zufrieden, wenn sie andere Personen beeinflussen kann. Sie fühle sich wohl, wenn sie anderen Menschen Anweisungen geben muss und strahle dabei Autorität aus, entgegengesetzt dazu bewertete sie ihre Wirkung auf andere als nicht mitreißend.



Ebenso beschreibt sie sich in ihrer „Emotionalen Stabilität“ als unterdurchschnittlich, zumal sie das Leben im Allgemeinen nicht leicht nehme. Sie gibt an, lange über persönliche Probleme nachzugrübeln und schnell aus dem Gleichgewicht zu kommen, wenn Arbeitsergebnisse nicht wie gewohnt ausfallen würden. Dagegen werfen sie starke nervliche Belastungen nicht aus der Bahn bzw. sehe sie vieles weniger dramatisch als andere.

#### **5.4.1.2 Beratergruppe Rot „2“**

Zur Beratergruppe „2“ zählen zwei Versicherungsberater und eine –beraterin. Berater Nr. Rot/2 ist ein „junger“ Mitarbeiter, der zwei von fünf Zielen erreicht hat. Durch seinen guten Start im Jahr 2007 belegt er mit seiner Produktivität im Umsatzranking Platz 12. Ebenfalls als „erfolgreich“ wurde Berater Nr. Rot/3 eingestuft; auch er hat zwei von fünf Zielen erreicht.

Mit ihrer Arbeitsweise konnte Beraterin Nr. Rot/4 drei von fünf Zielen anbahnen. Sie belegte nach über 30 Jahren Firmenzugehörigkeit mit Wechsel vom Innen- zum Außendienst Platz 6. Die zuvor vorgestellten „jungen“ Berater sind seit 7 und 11 Jahren im Unternehmen tätig.

Die drei Berater beschreiben sich als ausgesprochen feinfühlig, kontaktfähig und rücksichtsvoll. Berater Nr. Rot/3 fällt es im Gegensatz zu den anderen zwei Beratern schwer, in einer Auseinandersetzung die Oberhand zu gewinnen oder eigene Vorstellungen durchzusetzen (vgl. Normwert der „Durchsetzungsstärke“). Er beurteilt sich als unterdurchschnittlich „flexibel“, was sich darin zeigt, dass er sich lieber mit klar definierten Aufgaben beschäftigt, bei denen er abschätzen kann, was ihn erwartet. Auch der Ablauf eines Tages sollte bei ihm möglichst genau planbar sein. Dessen ungeachtet zieht er Arbeiten vor, die schnellstes Handeln verlangen bzw. bei denen sich die Anforderungen an ihn ändern. Bei (über-)durchschnittlicher Beurteilung der einzelnen Dimensionen fällt die unterdurchschnittlich bewertete „Führungsmotivation“ bei Beraterin Nr. Rot/4 auf. Sie gibt an, nur ungern in Besprechungen die Gesprächsführung zu übernehmen, andere Menschen zu beeinflussen oder diese in ihrem Handlungsspielraum einzuschränken.

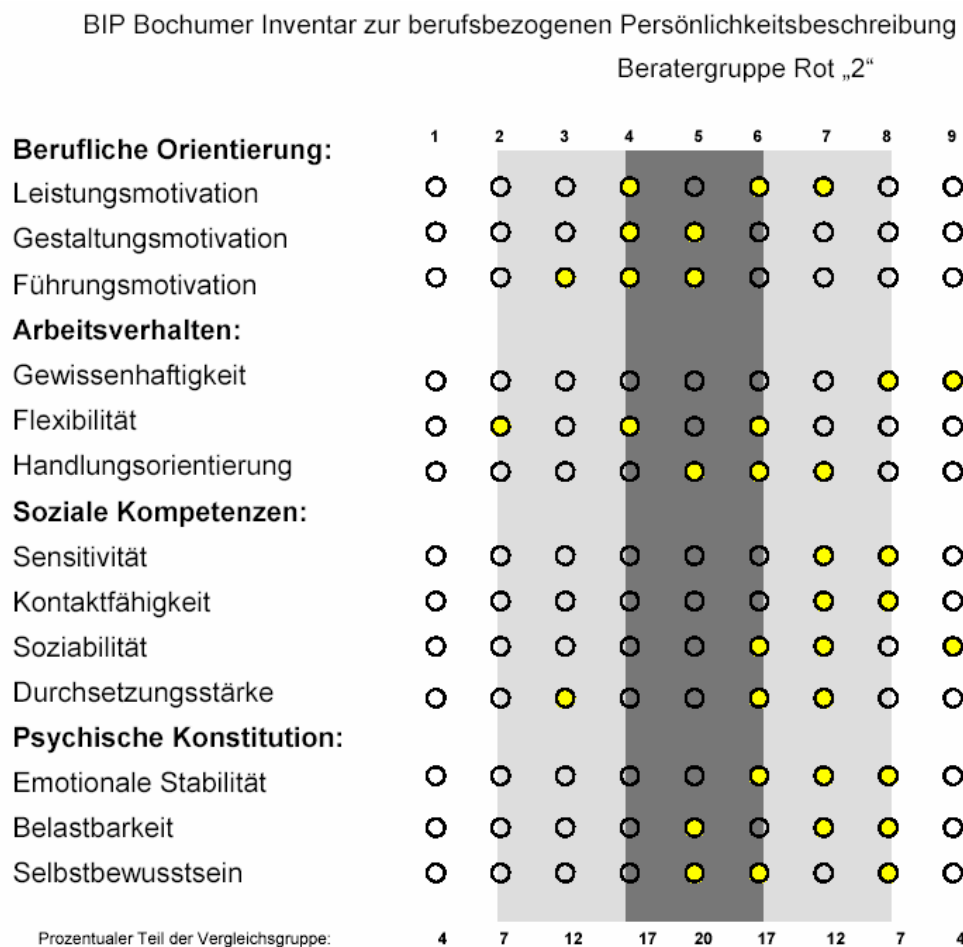


Abb. 51) Beratergruppe Rot „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Auffallend ist die bei allen drei Beratern überdurchschnittliche Bewertung sowohl der „Psychischen Konstitution“ als auch der „Sozialen Kompetenzen“, bei durchschnittlich beurteilter „Beruflicher Orientierung“. Im „Arbeitsverhalten“ zeigen sich widersprüchliche Einstellungen unter den Beratern in Punkto „Flexibilität“, bei übereinstimmender und durch positive Einschätzungen hervorstechender „Gewissenhaftigkeit“ und überdurchschnittlicher „Handlungsorientierung“.

#### 5.4.1.3 Beratergruppe Rot „3“

Zu der Beratergruppe Rot „3“ zählen ebenfalls drei Berater:

Berater Nr. Rot/5, der die Jahre zuvor zu den „erfolgreichen“ Beratern gezählt hat, hatte 2007 ein „schlechtes bis mittelmäßiges“ Jahr. Im Umsatzranking belegt er Platz 22 von 50 Beratern, obgleich er mit seinen Umsatzzahlen in den einzelnen Bereichen kein Ziel

erfüllen konnte. Einen kleinen Kundenstock hat vor 4 Jahren Berater Nr. Rot/6 übernommen, der als außerordentlich „engagiert“ gilt. Mit seinen Umsatzzahlen reiht er sich auf Platz 29 ein. Auch er konnte von den ausgegebenen Zielen keines erreichen. Als „durchschnittlich guter Produzent“ wurde Berater Nr. Rot/7 bezeichnet, der bereits seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig ist. Mit einem von fünf Zielen belegt er Platz 20.

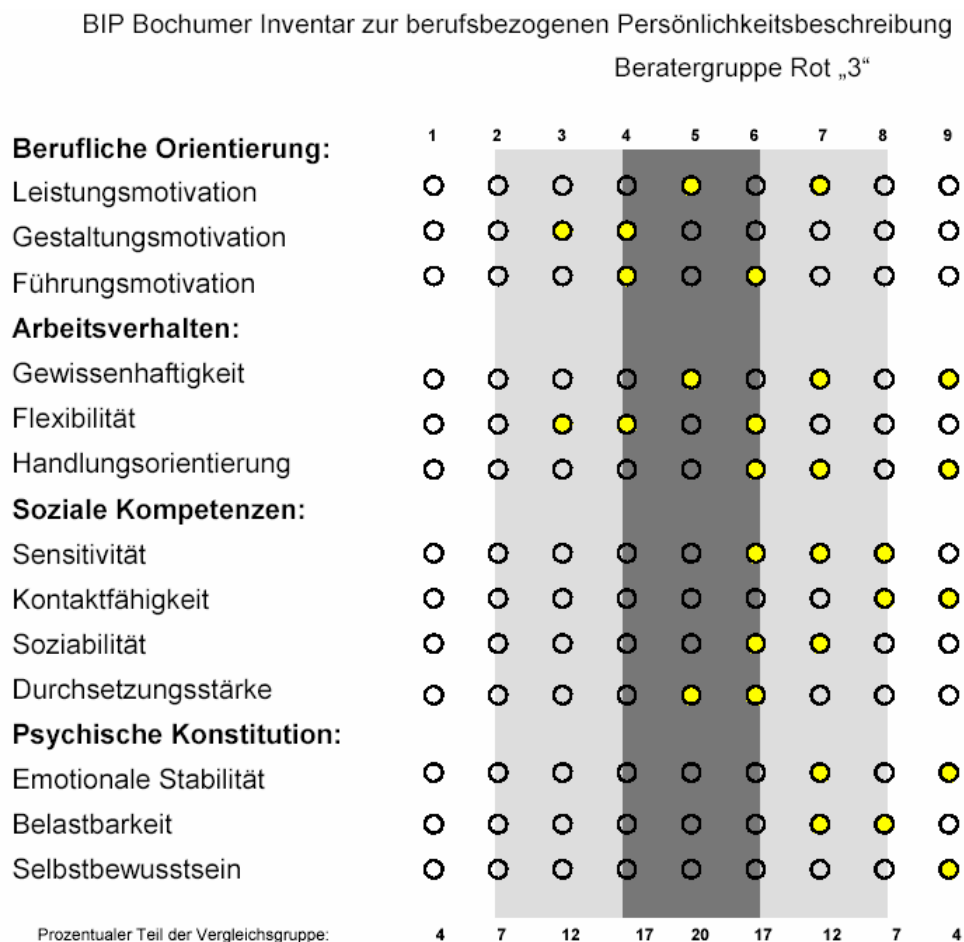


Abb. 52) Beratergruppe Rot „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Alle drei Berater sehen sich außerordentlich „selbstbewusst“, „schlagfertig“ und als Personen, die so schnell nichts aus der Ruhe bringen kann (vgl. Normwert der Dimension „Selbstbewusstsein“ bei allen drei Beratern mit 9). Ferner beschreiben sie sich als Personen, die eine ganze Menge bewegen und Neues initiieren können. Jedoch verzichten Berater Nr. Rot/5 und 6 nicht gerne auf den Rückhalt durch andere und

nehmen beim Kampf für die eigenen Überzeugungen auch nicht gerne Nachteile in Kauf.

#### **5.4.1.4 Beratergruppe Rot „4“**

Sechs Versicherungsberater, vier Frauen und zwei Männer, gehören zu der Beratergruppe Rot „4“:

Beraterin Nr. Rot/8 wird aufgrund ihrer 16jährigen Unternehmenszugehörigkeit an ihrem Engagement gemessen. Sie sei eine Mitarbeiterin, die „sehr bemüht“ jedoch weit weg von allen Zielen sei. Mit ihrem kleinen Kundenstock belegt sie bei dem Umsatzzahlen-Vergleich Platz 35. Beraterin Nr. Rot/9 mit ihrem 33. Platz zählt ebenfalls zu den „wenig Erfolgreichen“. Sie konnte einen großen Kundenstock übernehmen, wodurch sie „ein Potential an Umsatzmöglichkeiten“ hat. Sie ist seit 10 Jahren im Unternehmen tätig und kann im „Sachgeschäft“ recht gute Umsätze vorweisen. Der ganz junge, erst seit 3 Jahren im Unternehmen tätige Mitarbeiter Nr. Rot/10 ist im Jahr 2007 „weit weg“ von jedweden Zielen. Man könne jedoch von ihm nicht mehr erwarten, da dieses „Erfolgsmaß“ bei jungen Mitarbeitern generell so sei und so akzeptiere man den 35. Platz. Als „unterdurchschnittlich“ wurde die Beraterin Nr. Rot/11 bezeichnet. Die ältere Dame ist seit 26 Jahren im Unternehmen tätig und hat im Bereich „Lebensversicherungen“ ihre Vorgaben erfüllen können. Sie reiht sich mit ihrer Produktivität auf Platz 34 ein. Als „nicht engagiert“ wurde Beraterin Nr. Rot/12 bezeichnet, die in ihrer 4jährigen Unternehmenszugehörigkeit kein Ziel erreicht hat und Platz 38 belegt. Ebenso verhält es sich bei dem „wenig engagierten“ Berater Nr. Rot/13, der sich mit seinen zehn Dienstjahren auf Platz 31 eingliedert.

Nicht so übereinstimmend wie in der Beratergruppe Rot „3“ verhält es sich in der Beratergruppe Rot „4“ bei den berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen:

Beraterin Nr. Rot/8 beurteilt sich in den Dimensionen „Durchsetzungsstärke“, „Emotionale Stabilität“, „Belastbarkeit“, „Leistungsmotivation“, „Führungsmotivation“ und „Flexibilität“ ausnehmend unterdurchschnittlich. Die geringe Belastbarkeit und emotionale Stabilität zeigt sich darin, dass die Beraterin bei einem großen Arbeitspensum und zusätzlichen Schwierigkeiten aus dem Gleichgewicht gerät, was sich in körperlichen Beschwerden niederschlägt. Sie fühlt sich den Anforderungen, die

an sie gestellt werden, nicht gewachsen, zeigt jedoch bei der Annahme, lang andauernde und hohe Belastungen besser als andere verkraften zu können und auch bei der Bewertung, gerne einer Tätigkeit nachzugehen, bei der sie ständig unter hohem Leistungsdruck steht, durchschnittliche Normwerte auf. Unvorhersehbare Dinge, über die sie auch eine längere Zeit später noch nachgrübele, oder starke nervliche Belastungen würden sie allerdings leicht aus der Bahn werfen.

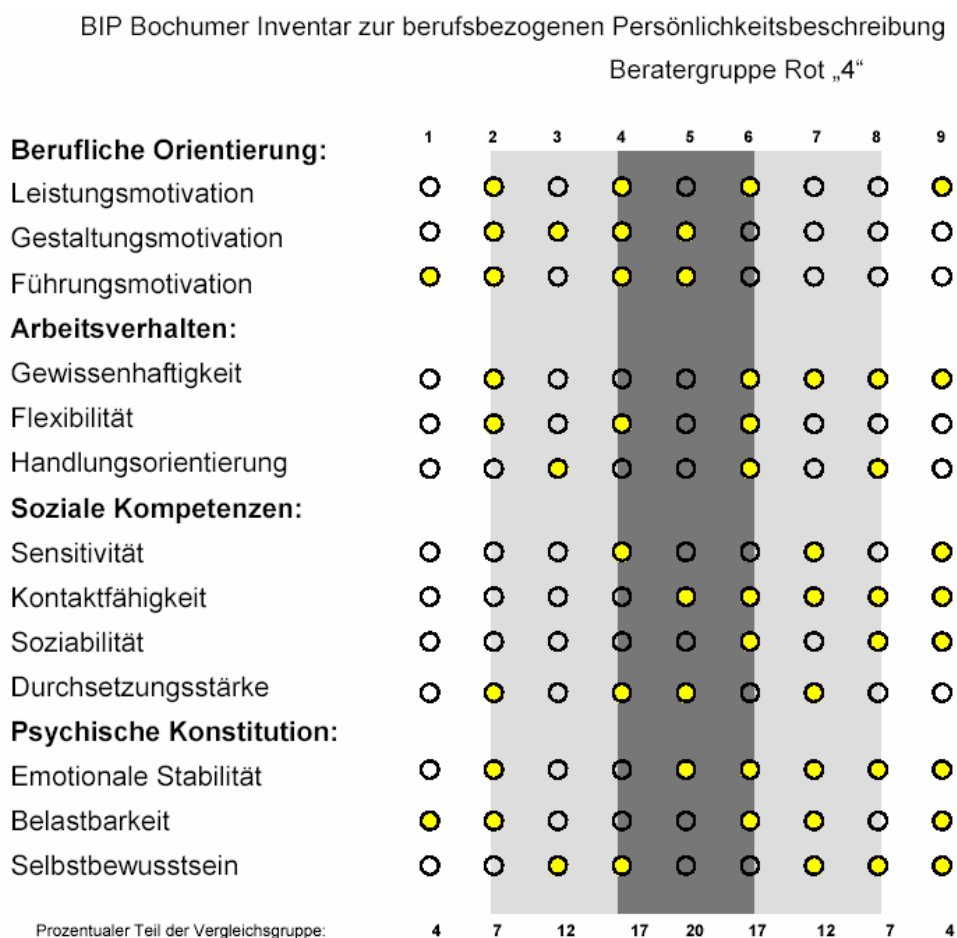


Abb. 53) Beratergruppe Rot „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Beim Versuch es allen anderen Recht zu machen, verzichte sie auch lieber darauf, etwas Neues durchzusetzen. Sie empfinde keine Genugtuung, wenn sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben an die Grenzen ihrer Kräfte stößt. Auch nehme sie nicht erhebliche Einschränkungen im Privatleben zugunsten ihres beruflichen Engagements in Kauf. Autorität auszustrahlen oder andere Menschen zu steuern und zu beeinflussen im Sinne

einer Führungsposition gehören nicht zu ihren Vorstellungen über ein erfülltes Berufsleben.

Auch Beraterin Nr. Rot/9 zeichnet sich durch niedrige Normwerte in der Beurteilung ihrer „Psychischen Konstitution“ aus, während hingegen Beraterin Nr. Rot/12 sich bei der Beurteilung ihrer „Leistungsmotivation“ durchschnittlich und Beraterin Nr. Rot/11 bei allen drei Dimensionen der „Psychischen Konstitution“ auffallend überdurchschnittlich einstuft. Der Zusammenhang zwischen „Leistungsmotivation“, „Emotionaler Stabilität“ und „Durchsetzungsstärke“, der bereits bei Beratergruppe Grün „1“ besprochen wurde (vgl. Kapitel 5.3.11), zeigt sich wiederum bei Berater Nr. Rot/10, bei einem hervorstechenden Normwert bei der „Leistungsmotivation“ mit 9.

Vier der sechs Berater scheint es wichtig zu sein, von anderen als rücksichtsvoll und angenehm wahrgenommen zu werden. Dies zeigt sich in den Ausprägungsmerkmalen der „Soziabilität“. Harmonie sei für sie wichtiger als das Erreichen der vorgegebenen Ziele, die sie durch Anpassung und Einfühlungsvermögen zu erreichen versuchen. Auch in der Dimension „Kontaktfähigkeit“ sind hohe Werte bei Berater Nr. Rot/10, 11 und 13 auszumachen.

Beraterin Nr. Rot/11 vermutet bei sich, als einzige Versicherungsberaterin in der Beratergruppe Rot „4“, ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, was sich im Normwert widerspiegelt. Zusammen mit Berater Rot/10, 12 und 13 sind sehr hohe Werte bei den „Sozialen Kompetenzen“ zu erheben mit überdurchschnittlichen Normwerten von 7 und 8.

Berater Nr. Rot/13 beschreibt sich als sicher bei der Bewältigung seiner Aufgaben, insofern, dass nach gründlicher Analyse der Fragestellung das Augenmerk auf eine genaue und gewissenhafte Herangehensweise und Umsetzung dieser gerichtet wird (vgl. dazu auch Berater Rot/10 und 11) unterstützt durch das Fehlen von Selbstzweifel.

#### **5.4.2 Zusammenfassung Beratergruppe „Rot“ BIP**

Zusammenfassend weist der Durchschnittswert aus den dreizehn Dimensionen (gekennzeichnet mit „DW“) sowohl bei der „sehr erfolgreichen“ Beraterin Nr. Rot/1 als

auch bei den Beraterinnen Rot/8 und 9 mit Wert 4 im Vergleich zu den anderen Erfolgsgruppen die geringste Ausprägung auf.

Wie auch bei den „sehr erfolgreichen“ Beratern der Beratergruppe Grün „1“ ordnet sich Beraterin Nr. Rot/1 mit ihren Einschätzungen in den Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe bzw. in der Dimension „Psychische Konstitution“ knapp unterdurchschnittlich ein; letzterer Bereich weist auch die geringste Ausprägung bei ihren Selbsteinschätzungen auf. Die anderen drei Bereiche zeigen einheitlich den Normwert 4.

| Gruppe                     | Berater | Ranking  | DW       | SK       | PK       | BO       | AV       |
|----------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1                          | 1       | Platz 4  | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 2                          | 2       | Platz 12 | 7        | 7        | 8        | 6        | 7        |
| 2                          | 3       | Platz 13 | 6        | 7        | 6        | 4        | 5        |
| 2                          | 4       | Platz 6  | 6        | 7        | 6        | 4        | 6        |
| 3                          | 5       | Platz 22 | 7        | 6        | 8        | 5        | 8        |
| 3                          | 6       | Platz 29 | 6        | 7        | 8        | 4        | 5        |
| 3                          | 7       | Platz 20 | 7        | 8        | 9        | 5        | 6        |
| 4                          | 8       | Platz 35 | 4        | 5        | 2        | 2        | 5        |
| 4                          | 9       | Platz 33 | 4        | 6        | 5        | 2        | 3        |
| 4                          | 10      | Platz 36 | 7        | 8        | 7        | 6        | 7        |
| 4                          | 11      | Platz 34 | 7        | 8        | 9        | 5        | 5        |
| 4                          | 12      | Platz 38 | 5        | 7        | 5        | 3        | 6        |
| 4                          | 13      | Platz 31 | 6        | 7        | 7        | 4        | 7        |
| <b>von 50 Mitarbeitern</b> |         |          | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>6</b> |

Abb. 54) Übersicht der ermittelten Werte der vier Dimensionen aller „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Rot“ (eigene Darstellung).

Die Erfolgsgruppe Rot „2“ zeigt sich in ihren Beurteilungen überwiegend übereinstimmend. Alle drei Berater beurteilen einheitlich ihre „Sozialen Kompetenzen“ mit dem Mittelwert 7; insgesamt erweist sich Berater Nr. Rot/2 in seinen Einschätzungen überdurchschnittlich („DW“= 7), während die Beantwortung der Fragen von den anderen zwei Beratern Durchschnittswerte ergaben („DW“= 6).

Die Bewertungen der Dimensionen der „Psychischen Konstitution“ zeigen im Ergebnisblatt durchschnittlich hohe bis überdurchschnittliche Normerte mit Ausnahme der erläuterten „Durchsetzungsstärke“ von Berater Nr. Rot/3. Bei allen drei Beratern

lassen sich die errechneten Durchschnittswerte aus allen vier Bereichen in den Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe einschreiben bzw. weisen auf eine höhere Ausprägung hin. Im obersten Extrembereich gruppieren sich die „Soziabilität“ und „Gewissenhaftigkeit“ um den Normwert 9; im unteren die „Führungsmotivation“, „Flexibilität“ und „Durchsetzungsstärke“ um die Normwerte 2 und 3.

Auch die als „mittelmäßig“ eingestuften drei Berater der Erfolgsgruppe Rot „3“ beschreiben sich im Ergebnisprofil annähernd deckungsgleich. Besonders auffallend ist bei allen drei Beratern die überdurchschnittlich bewertete „Psychische Konstitution“ mit einem Mittel von 2x Wert 8 und 1x Wert 9 bei ausgeprägtem „Selbstbewusstsein“ mit dem einheitlichen Höchstnormwert von 9. Auch das zwischenmenschliche Verhalten wird von diesen Beratern überdurchschnittlich positiv eingeschätzt. Hingegen entsprechen die berufsspezifische Motivation und das „Arbeitsverhalten“ dem Durchschnittswert der Vergleichsgruppe mit Ausnahme von Berater Nr. Rot/5, der bei letzterer Dimension einen überdurchschnittlich hohen Wert aufzuweisen hat.

Im Ergebnisprofil weisen die „Gestaltungsmotivation“ und die „Flexibilität“ mit dem Normwert 3 auf eine knapp unterdurchschnittliche Ausprägung hin; die übrigen elf Dimensionen zeigen (über-)durchschnittliche Werte auf. Der Mittelwert aus allen dreizehn Dimensionen ordnet sich zwischen „MW“= 6 und 7 ein; demnach lässt sich im Vergleich zur Beratergruppe Rot „2“ eine Erhöhung von 1 errechnen.

Die große Gruppe der „wenig Erfolgreichen“ zeichnen im Ergebnisprofil ein sehr mannigfaltiges Bild bei durchschnittlichen bis überdurchschnittlichen Normwerten bei den „Sozialen Kompetenzen“, eine Ausnahme bildet der Normwert von Beraterin Nr. Rot/8 mit 2, und unterdurchschnittlichen bis durchschnittlichen Normwerten bei der Dimension „Arbeitsverhalten“ mit Ausnahme der Dimension „Leistungsmotivation“ (mit dem Normwert 9) bei Berater Nr. Rot/10. Hohe als auch niedrige Ausprägungsmerkmale können sowohl bei den einzelnen Bereichen der „Beruflichen Orientierung“ als auch bei der „Psychischen Konstitution“ herausgelesen werden.

Als Versicherungsberater mit den niedrigsten Ausprägungsmerkmalen präsentiert sich in dieser Erfolgsgruppe die bereits erörterte „ältere“ Beraterin Nr. Rot/8; der Berater mit den höchsten Mittelwerten ist der „junge“ Berater Nr. Rot/10.



Beraterin Nr. Rot/1 von der Erfolgsgruppe Rot „1“ und Beraterin Nr. Rot/8 von der Erfolgsgruppe Rot „4“ zeigen in der Beurteilung ihrer „Sozialen Kompetenzen“ durchschnittliche Ausprägungsmerkmale auf. Bei den übrigen Beratern liegen die Normwerte zwischen 7 und 9. Von den dreizehn Versicherungsberatern beurteilen zehn Berater ihr „Arbeitsverhalten“ durchschnittlich; die übrigen drei Berater beschreiben sich in dieser Dimension unterdurchschnittlich. Die Bewertungen der einzelnen Bereiche der „Psychischen Konstitution“ wechseln zwischen hohen und niedrigen Extremwerten.

## **5.5 Organisation „Blau“**

Bei der Organisation „Blau“ wurden von den insgesamt vierzehn Beratern drei als „sehr erfolgreich“ bewertet. Aufgrund der unterschiedlichen Zugehörigkeit der Berater zu den verschiedenen Gebietsleitungen werden von insgesamt vier unmittelbaren Vorgesetzten die Beurteilungen des „Erfolges“ der an der Untersuchung teilnehmenden Berater vorgenommen. Dies erschwert eine einheitliche Begriffsbestimmung aufgrund unterschiedlicher Zugangsweisen zum Konstrukt „Erfolg“. Folglich werden die Definitionen von einer „sehr erfolgreichen“ Arbeitsweise separat vorgestellt. Wegen der unterschiedlichen Anzahl von Mitarbeitern in den verschiedenen Gebietsleitungen scheint im Überblick neben der Position im Umsatzranking die Anzahl der Mitarbeiter insgesamt auf. Die übrige Vorgehensweise entspricht der wie in den Organisationen „Rot“ und „Grün“:

Vorgesetzter Nr. 1 nominierte von seinen vier an der Studie teilnehmenden Beratern von insgesamt einunddreißig Versicherungsberatern in der Gruppe „sehr erfolgreich“ einen (Berater Nr. Blau/1), in der Gruppe „erfolgreich“ zwei (Berater Nr. Blau/4 und 5) und in der Erfolgsgruppe „mittelmäßig“ einen Berater mit der Nummer Blau/13. Er definiert eine „sehr erfolgreiche“ Arbeitsweise die am Jahresbeginn vorgegebenen Ziele zu erreichen und folglich diese für sich angenommen zu haben.

Für den Vorgesetzten Nr. 2 bedeutet „sehr erfolgreich“ zu sein, die Möglichkeiten, die einem gegeben sind, optimal zu nutzen und fleißig zu sein, was sich wiederum in den Produktionszahlen und der Bestandsentwicklung zeigt. Unter dem Begriff der

„Möglichkeiten“ subsumiert er das nötige „Now how“, das sich aus Fach- und Allgemeinwissen zusammensetzt, das Nutzen des Kundenpotentials und die Anzahl der Kunden. Er nannte einen „sehr erfolgreichen“ (Berater Nr. Blau/2) und Berater Nr. Blau/12 als „mittelmäßigen“ Versicherungsberater von fünfundzwanzig Beratern in seinem Gebiet.

Neben dem Erreichen der Unternehmensziele „und noch mehr“, wobei hier größeres Augenmerk auf das „noch mehr“ gelegt wird, zählt zu einer „sehr erfolgreichen“ Arbeitsweise bei Vorgesetzten Nr. 3 auch das Unternehmensleitbild zu übernehmen insofern, dass der Berater sich der Organisation gegenüber loyal verhält und positiv auf das Image des Unternehmens einwirkt. In seiner Gebietsleitung mit insgesamt neunundzwanzig Außendienstmitarbeitern konnten zwei Berater den „Erfolgreichen“ (Beraterin Nr. Blau/9 und Berater Nr. Blau/10) und Berater Nr. Blau/14 den „wenig Erfolgreichen“ zugeordnet werden.

Vorgesetzter Nr. 4 definiert sehr allgemein eine „sehr erfolgreiche“ Arbeitsweise als die Fähigkeit, die Umsatzzahlen einzubringen, wobei auch andere Umstände berücksichtigt werden, die nicht näher definiert wurden. Auch liegen bei den beurteilten Beratern keine Begründungen vor, weshalb diese den entsprechenden „Erfolgsgruppen“ zugeordnet wurden. Er nominierte einen Berater in die Erfolgsgruppe Blau „1“ (Berater Nr. Blau/3) und vier Berater in die Erfolgsgruppe Blau „2“ (Berater Nr. Blau/6, 7, 8 und 11). Insgesamt zweiundvierzig Berater zählen zu dieser Gebietsleitung.

### **5.5.1 BIP**

Wie aus der Aufstellung der Normwerte ersichtlich, wurden drei Berater der Gruppe „1“, acht der Gruppe „2“, zwei der Gruppe „3“ und ein Berater der Gruppe „4“ zugeordnet.

| Gruppe    | Berater | Ranking     | Soz      | Ko       | Du       | Sen      | ESt      | Bel      | SB       | LM       | GM       | FM       | Ge       | FI       | HO       |
|-----------|---------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1         | 1       | Platz 2/31  | 3        | 2        | 2        | 1        | 3        | 3        | 2        | 2        | 3        | 1        | 4        | 1        | 1        |
| 1         | 2       | Platz 9/25  | 5        | 5        | 3        | 5        | 7        | 5        | 6        | 5        | 2        | 2        | 5        | 3        | 4        |
| 1         | 3       | Platz 3/42  | 9        | 5        | 3        | 3        | 6        | 4        | 4        | 3        | 3        | 2        | 3        | 4        | 5        |
|           |         |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2         | 4       | Platz 7/31  | 6        | 3        | 6        | 6        | 4        | 3        | 4        | 2        | 4        | 3        | 6        | 3        | 3        |
| 2         | 5       | Platz 11/31 | 3        | 2        | 2        | 3        | 1        | 1        | 1        | 1        | 2        | 1        | 3        | 2        | 2        |
| 2         | 6       | Platz 8/41  | 4        | 5        | 5        | 6        | 5        | 3        | 5        | 5        | 4        | 3        | 9        | 1        | 6        |
| 2         | 7       | Platz 22/42 | 7        | 4        | 4        | 6        | 5        | 7        | 5        | 5        | 3        | 2        | 7        | 2        | 6        |
| 2         | 8       | Platz 26/42 | 5        | 6        | 2        | 4        | 7        | 5        | 6        | 4        | 1        | 2        | 5        | 4        | 4        |
| 2         | 9       | Platz 21/29 | 4        | 7        | 5        | 5        | 4        | 5        | 6        | 5        | 3        | 3        | 8        | 3        | 7        |
| 2         | 10      | Platz 8/29  | 1        | 5        | 6        | 6        | 3        | 3        | 5        | 4        | 7        | 3        | 9        | 3        | 6        |
| 2         | 11      | Platz 25/42 | 7        | 4        | 2        | 5        | 4        | 3        | 3        | 4        | 1        | 2        | 6        | 1        | 4        |
|           |         |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3         | 12      | Platz 4/25  | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 3        | 5        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        |
| 3         | 13      | Platz 20/31 | 8        | 4        | 5        | 3        | 3        | 2        | 3        | 5        | 3        | 1        | 8        | 1        | 4        |
|           |         |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4         | 14      | Platz 27/29 | 6        | 5        | 5        | 5        | 6        | 4        | 5        | 3        | 4        | 3        | 6        | 2        | 6        |
| <b>MW</b> |         |             | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>5</b> |

Abb. 55) Überblick der ermittelten Normwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Blau“ (eigene Darstellung).

### 5.5.1.1 Beratergruppe Blau „1“

Berater Nr. Blau/1 zählt zu den konstanten Beratern in seiner Gruppe und belegte in dieser den 2. Platz und von den insgesamt 188 Mitarbeitern den 13. Platz. Er ist seit 4 Jahren im Unternehmen tätig und zählte von Beginn weg immer zu den Besten. Er wurde von seinem Vorgesetzten als „gnadenlos freundlich“ beschrieben, der die Probleme der Kunden zu seinen eigenen macht. Die Gefahr an dieser Arbeitsweise sieht der Vorgesetzte darin, dass sich der Berater eines Tages übernimmt und folglich die Kunden nicht mehr so betreuen kann, wie sie es von ihm immer gewohnt sind. Die Kunden würden „Entzugserscheinungen“ bekommen und schließlich zu einem anderen Berater oder sogar Unternehmen abwandern. Berater Nr. Blau/2 konnte mit viel Fleiß im Jahr 2007 seinen Bestand vergrößern. Das Fehlen des nötigen Fachwissens sieht der Vorgesetzte als Problem, da die Kunden mit der Zeit Fehlinformationen erkennen und folglich den Berater wechseln würden. Für 2008 habe man sich daher vorgenommen, den Berater in diesem Bereich besonders zu fördern, der 2007 in seiner Gruppe den 9. Platz und im Gesamtranking von allen Mitarbeitern Platz 67/188 belegte. Berater Nr. Blau/3 rief nach Erhalt seines Ergebnisprofils an und bedankte sich für die Auswertung. In diesem Gespräch äußerte er sich ganz erstaunt, er hätte sich nicht gedacht, dass er so gut bei seinen Kunden abschneiden würde, wo er doch so „streng“ mit ihnen sei. Auf

Rückfrage erörterte er sein „Strenge“ dahingehend, dass er nicht viel „drum herum reden“ würde, sondern seinen Kunden klipp und klar sage, worauf es ankomme und was der beste Versicherungsschutz für sie sei. Mit seinen Umsatzzahlen ordnete er sich auf den 3. Platz in seiner Gruppe und von 188 Mitarbeitern auf Platz 14 ein.

Die Berater beschreiben sich in der Dimension „Leistungsmotivation“ als Menschen, denen es wenig ausmache zu arbeiten, während andere ihren Freizeitaktivitäten nachgehen würden. Dabei erkennen Berater Nr. Blau/1 und Blau/2 gelegentlich durch das viele Arbeiten das Privatleben zu vernachlässigen; Berater Nr. Blau/1 und Blau/3 seien jedoch nicht bereit, zugunsten ihres beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen im Privatleben hinzunehmen. Auch halten alle drei Versicherungsberater an Zielen fest, wenn sich zeigt, dass sie nur schwer zu erreichen sind und würden durch Probleme, die sehr schwierig zu lösen seien, besonders angespornt werden.

Im Gegensatz zu den anderen zwei Versicherungsberatern beschreibt sich Berater Nr. Blau/1 als nicht ehrgeizig; er bräuchte sich keinen Situationen stellen, um herauszufinden „wie gut er sei“ und ihm sei es auch nicht wichtig, dass sich das berufliche Entgelt direkt an die Leistungen knüpft. Berater Nr. Blau/2 hingegen sei erst dann zufrieden, wenn er einerseits die Erwartungen übertrifft und wenn er andererseits sein Leistungspotential nicht voll ausgeschöpft habe. Die bei Berater Nr. Blau/1 durch den Vorgesetzten hervorgehobenen „Sozialen Kompetenzen“ präsentieren sich im Vergleich zu Berater Nr. Blau/2 und 3 durch niedrigere Normwerte. Im Bezug auf die „Soziabilität“ fällt es allen drei Beratern nicht schwer, sich den Vorstellungen ihrer Gesprächspartner anzupassen und Rücksichtnahme zu zeigen. Für Berater Nr. Blau/1 und 3 sei Harmonie wichtiger als das Erreichen von Zielen, während Berater Nr. Blau/2 und 3 mit ihrer Abneigung anderen Menschen gegenüber zurückhaltend vorgehen. Auch erweisen sich Letztgenannte geduldiger beim Erklären von Situationen bzw. wenn Dinge nicht nach ihrer Vorstellung ablaufen.

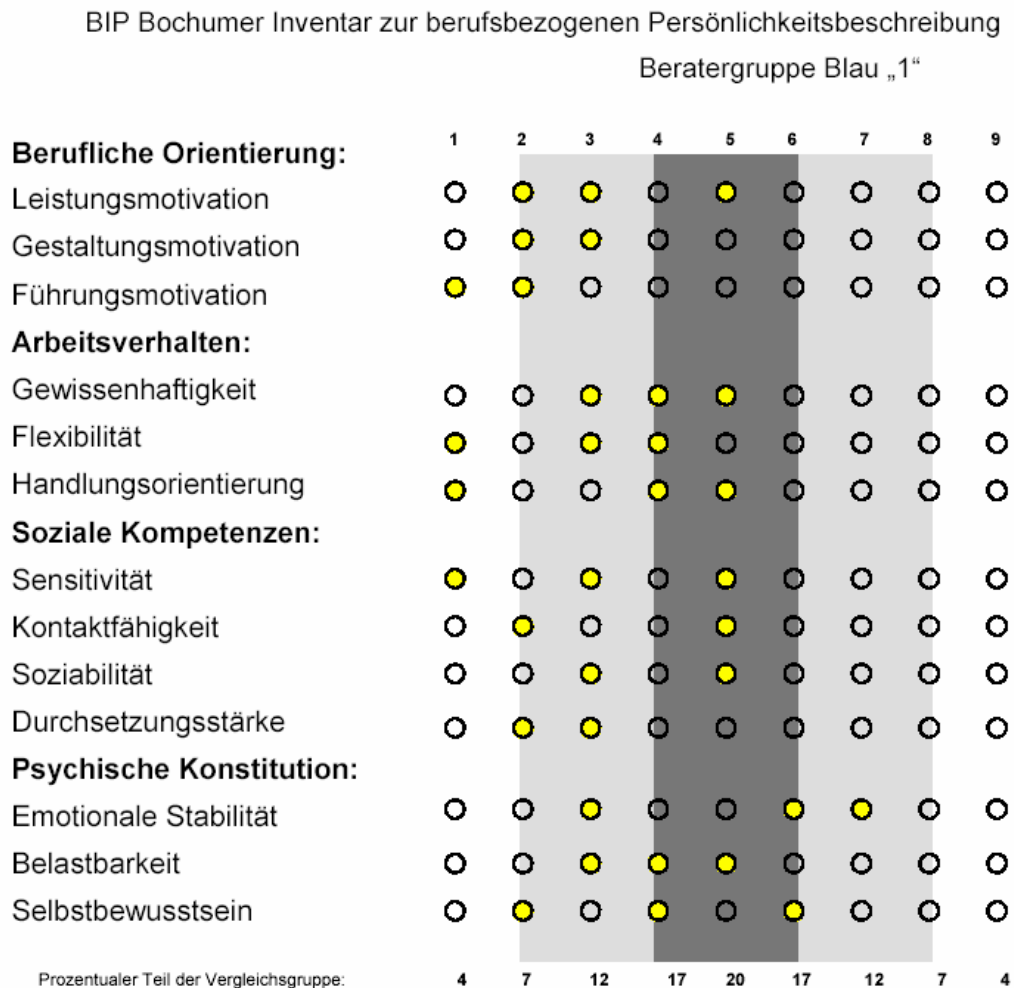


Abb. 56) Beratergruppe Blau „1“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

### 5.5.1.2 Beratergruppe Blau „2“

Beratergruppe Blau „2“ verzeichnet unter sämtlichen „Erfolgsgruppen“ die größte Anzahl von Mitgliedern. Zu dieser gehört der „Systemkritiker“ Berater Nr. Blau/4, der einen „riesigen“ Bestand übernommen hat und somit einen leichteren Einstieg in seinen Beruf hatte als manch anderer Berater. Im Gesamtranking von 188 Mitarbeitern belegt er mit seiner Produktivität den Platz 53, in seiner Gruppe den 7. Platz von 31 Versicherungsberatern. Berater Nr. Blau/5 hatte 2007 „einen mentalen Durchhänger“. Als „Zweifler an seinen eigenen Fähigkeiten“ sieht sein Vorgesetzter die Tendenz, in die Mittelmäßigkeit abzurutschen. Mit seinem 11. Platz konnte er sich im oberen Drittel einordnen; gesamt belegt er den Platz 80/188. Berater Nr. Blau/6 belegt im

Umsatzranking in seiner Gruppe bei 41 Beratern den Platz 8. Im Gesamtranking reiht er sich auf Platz 29/188 ein. Ebenfalls „erfolgreich“ ist Berater Nr. Blau/7, der an der 22. Stelle von 42 Mitarbeitern und an der 103. Stelle von 188 Mitarbeitern im Gesamtranking anzutreffen ist. Der Platz 26/42 und im Gesamtumsatzranking Platz 123/188 Mitarbeitern wurde an Berater Nr. Blau/8 vergeben.

Beraterin Nr. Blau/9 wäre eine „sehr erfolgreiche“ Mitarbeiterin, die jedoch 2007 unschuldig aufgrund von drei großen Storni in die Gruppe „erfolgreich“ abgerutscht sei. Somit belegte sie von 29 Mitarbeitern Platz 21 und Platz 133/188. Als „Untyp des aktiven Verkaufens“ wurde Berater Nr. Blau/10 von seinem Vorgesetzten beschrieben, begründet dadurch, dass dieser warten würde „was kommt“ und die Kunden nicht direkt auf ein Versicherungsprodukt ansprechen würde. Charakterisiert wurde er als „sehr gewissenhaft“ und „emotionslos“. Es sei jedoch sehr schwierig für den Vorgesetzten, Berater Nr. Blau/10 zu beurteilen, da es sich bei ihm nicht um einen Verkäufer, sondern um einen „Beratertyp“ handle, bei dem er als Kunde auch gerne versichert wäre. Mit seinen Umsatzzahlen reiht er sich in seiner Gruppe auf Platz 8/29 und im Gesamtranking auf Platz 37/188 ein. Als einen Menschen, der viel Potential habe sowohl geschäftlich als auch privat, wurde Berater Nr. Blau/11 beschrieben. Von 42 Mitarbeitern reiht er sich auf Platz 14, von 188 Mitarbeitern auf Platz 62 ein.

Die niedrigen Extremwerte weisen auf Berater Nr. Blau/5 hin, der sich Gedanken darüber machte, ob der Beruf das richtige für ihn sei. Seine Selbstzweifel zeigen sich in dem niedrigen Wert des „Selbstbewusstseins“ bei gleichzeitig gering beurteilter „Emotionaler Stabilität“, „Belastbarkeit“, „Leistungs- und Führungsmotivation“. Berater Nr. Blau/4 weist in seinen Beschreibungen durchschnittliche bis unterdurchschnittliche Normwerte auf, wobei er im Bereich der „Sozialen Kompetenzen“ mit dem Mittelwert von 5,3 den höchsten Normwert aufzeigt.

Berater Nr. Blau/6, 9 und 10, mit überdurchschnittlich hohen Extremwerten in der Dimension „Gewissenhaftigkeit“, beschreiben sich als Personen, die deutlich sorgfältiger arbeiten als andere Menschen, indem sie mit gewissenhafter Planung und peniblen Kontrollen ihre anstehenden Arbeiten bewältigen. Ihre als niedrig eingestufte „Flexibilität“ zeigt sich darin, dass sie sich nicht gerne mit Aufgaben beschäftigen, bei denen sie nicht abschätzen können, was sie erwartet bzw. wenn es nicht möglich ist, den

Ablauf des Arbeitstages im Voraus zu planen. Wie auch Berater Nr. Blau/7 und 11 fühlen sie sich am wohlsten, wenn alles seinen gewohnten Gang geht.

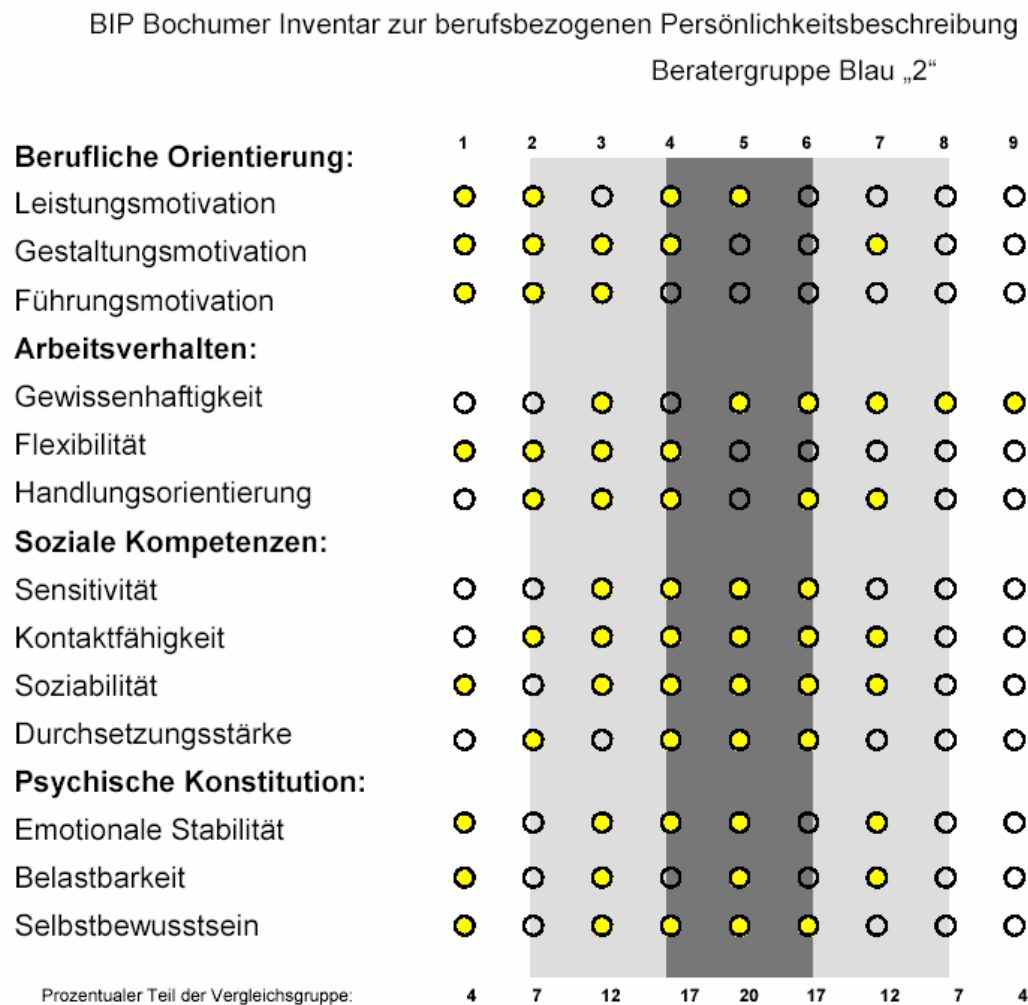


Abb. 57) Beratergruppe Blau „2“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Im Bereich der „Durchsetzungsstärke“ sind es Berater Nr. Blau/8 und 11, die sich in einer Auseinandersetzung zurückziehen und Schwierigkeiten beschreiben, ihre eigenen Ideen durchzusetzen und diese aus Rücksicht auf andere zurücksetzen. Gegenteilig hierzu falle es ihnen leicht, andere von ihrer Auffassung zu überzeugen und diese in einer Konfliktsituation für ihre Position zu gewinnen.

Die bis auf Berater Nr. Blau/4 und 5 dem Durchschnittswert der Vergleichsgruppe entsprechende „Handlungsorientierung“ zeigt sich darin, dass annähernd alle Berater Unangenehmes aufschieben, es ihnen dennoch leicht falle, ihre gesetzten Prioritäten bei

der Arbeit einzuhalten und durch effektive Organisation viele Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten.

### **5.5.1.3 Beratergruppe Blau „3“**

Zu den „Mittelmäßigen“ gehört Berater Nr. Blau/12, der die Vorgaben des Unternehmens im Jahr 2007 gerade noch erreicht hat, obgleich bei ihm „mehr möglich gewesen“ wäre. Er reihte sich in seiner Gruppe an die 4. Stelle von 25 Mitarbeitern und in der Gesamtwertung auf Platz 31 von 188 Beratern ein. Berater Nr. Blau/13 hat das am Jahresbeginn vereinbarte Ziel verfehlt, er sei jedoch über die Jahre hinweg immer „erfolgreich“ gewesen und hätte im Dezember noch einmal „Gas gegeben“. Er belegt im Gesamtumsatzranking Platz 115/188 und in seiner Gruppe Platz 20/31.

Berater Nr. Blau/12 zeichnet sich durch ein konstantes Bild auf dem Auswertungsblatt aus, wobei die Normwerte sich im Durchschnittsbereich der Vergleichgruppe bzw. knapp unterdurchschnittlich einordnen. Die geringste Ausprägung weist das bereits bei der Beratergruppe Blau „1“ erörterte Merkmal der „Leistungsmotivation“ auf. Das Bild, das Berater Nr. Blau/13 liefert, erscheint unruhig, da die Normwerte zwischen dem unteren Extremwert 1 bei der „Führungsmotivation“ und dem oberen Extremwert 8 bei der „Gewissenhaftigkeit“ wechseln und dieses Bild zwischen der „Flexibilität“ und der „Soziabilität“ fortgeführt wird (vgl. Abb.Nr.58).

Während Berater Nr. Blau/12 Gespräche anstrebt, bei denen er massiv Einfluss auf andere ausüben muss und er auch keine Probleme damit hat, Entscheidungen zu treffen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen beeinflussen, vermeidet Berater Nr. Blau/13 diese Art von Konversationen und Situationen, obgleich es ihn zufrieden stellt, wenn er andere Menschen beeinflussen kann. Beide Berater beurteilen in der Dimension „Führungsmotivation“ fachliche Kompetenzen als bedeutender als Führungsqualitäten, weshalb sie sich auch ein erfülltes Berufsleben ohne die Wahrnehmung von Führungsverantwortung vorstellen können.

Ihre als unterdurchschnittlich beurteilte „Belastbarkeit“ wird darauf zurückgeführt, dass die Berater mit Anspannung, Nervosität und Gereiztheit auf eine hohe Arbeitsbelastung



bei gleichzeitiger Fähigkeit über viele Stunden durchzuarbeiten reagieren und folglich nicht gerne Tätigkeiten nachgehen, bei denen sie ständig unter hohem Leistungsdruck stehen.

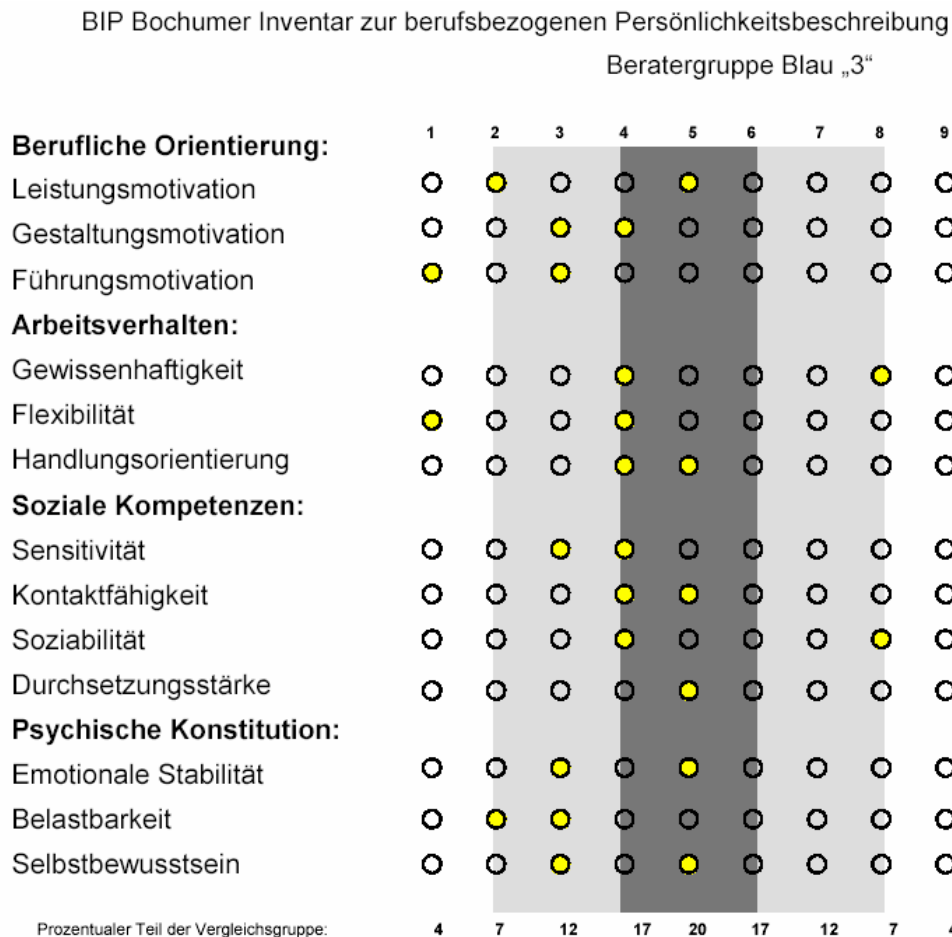


Abb. 58) Beratergruppe Blau „3“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Die im oberen Extrembereich befindliche „Gewissenhaftigkeit“ bei Berater Nr. Blau/13 zeigt sich darin, dass der Berater sich durch eine sorgfältige, penible, organisierte und genau durchgeplante Arbeitsweise auszeichnet und die Erledigung der Aufgaben den Freizeitaktivitäten vorzieht. Für Informationen zu der ebenfalls überdurchschnittlich beurteilten „Soziabilität“ siehe Beratergruppe Blau „2“ (Kapitel 5.5.1.2).

### 5.5.1.4 Beratergruppe Blau „4“

Berater Nr. Blau/14 wird von seinem Vorgesetzten als zielorientiert – „manchmal schon fast zu viel“ - sehr genau, gewissenhaft und als sehr fordernd und hartnäckig, sowohl bei den Kunden als auch bei den Kollegen, beschrieben. Innerhalb seiner 1 ½ jähriger Unternehmenszugehörigkeit habe der „typische Prototyp eines Verkäufers“ sich als „Leader“ in seiner Gruppe etabliert. Im Jahr 2007 belegte er in seiner Gruppe den 27. Platz von 29 Mitarbeitern, im Gesamtranking Platz 172/188.

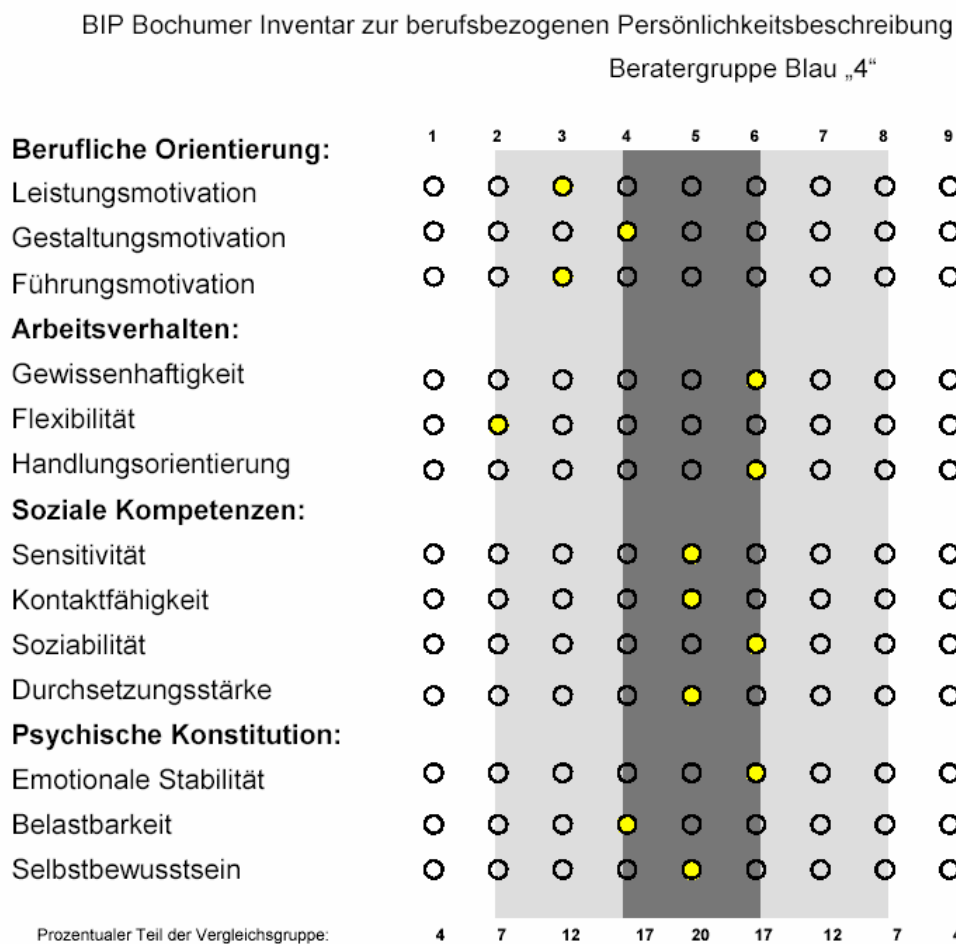


Abb. 59) Beratergruppe Blau „4“, Zusammenfassung der ermittelten Normwerte (eigene Darstellung).

Berater Nr. Blau/14 beschreibt sich in seiner „Psychischen Konstitution“ als belastbar, emotional stabil und selbstbewusst. Seine „Sozialen Kompetenzen“ sind ebenfalls im Durchschnittsbereich einzuordnen. Der niedrigste Normwert ist der bei der Dimension „Flexibilität“ (vgl. dazu Beratergruppe Blau „3“). Bei der „Beruflichen Orientierung“ sind zwei knapp unterdurchschnittliche Normwerte in der „Leistungsmotivation“ und

„Führungsmotivation“ zu verzeichnen. Er charakterisiert sich als einfühlsamer und sensibler Mensch, der auch in schwierigen Situationen das richtige Wort findet bzw. sich gut auf die unterschiedlichen Menschen einstellen kann („Sensitivität“). Widersprüchlicher geht es bei der „Kontaktfähigkeit“ des Beraters einher, wenn er sich einerseits als Mensch beschreibt, der bei Kontakt mit fremden Menschen leicht ein Gesprächsthema findet, andererseits leichter ins Gespräch kommt, wenn er von fremden Menschen angesprochen wird. Durch seinen geselligen und kontaktfreudigen Charakter vermutet er von vielen Menschen geschätzt zu werden.

### 5.5.2 Zusammenfassung Beratergruppe „Blau“ BIP

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Versicherungsberater der Beratergruppe Bau „1“ sich sehr unterschiedlich präsentieren, wobei bei Berater Nr. Blau/2 und 3 Übereinstimmungen im Mittel der „Beruflichen Orientierung“ („BO“) und dem „Arbeitsverhalten“ („AV“) aus der nachstehenden Aufstellung herauszulesen sind.

| Gruppe | Berater   | Ranking     | DW       | SK       | PK       | BO       | AV       |
|--------|-----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1      | 1         | Platz 2/31  | 2        | 3        | 3        | 2        | 2        |
| 1      | 2         | Platz 9/25  | 4        | 6        | 6        | 3        | 4        |
| 1      | 3         | Platz 3/42  | 4        | 7        | 5        | 3        | 4        |
|        |           |             |          |          |          |          |          |
| 2      | 4         | Platz 7/31  | 4        | 7        | 4        | 3        | 4        |
| 2      | 5         | Platz 11/31 | 2        | 3        | 1        | 1        | 2        |
| 2      | 6         | Platz 8/41  | 5        | 7        | 4        | 4        | 5        |
| 2      | 7         | Platz 22/42 | 5        | 7        | 6        | 3        | 5        |
| 2      | 8         | Platz 26/42 | 4        | 6        | 6        | 2        | 4        |
| 2      | 9         | Platz 21/29 | 5        | 7        | 5        | 4        | 6        |
| 2      | 10        | Platz 8/29  | 5        | 6        | 4        | 5        | 6        |
| 2      | 11        | Platz 14/42 | 4        | 6        | 3        | 2        | 4        |
|        |           |             |          |          |          |          |          |
| 3      | 12        | Platz 4/25  | 4        | 6        | 4        | 3        | 4        |
| 3      | 13        | Platz 20/31 | 4        | 7        | 3        | 3        | 4        |
|        |           |             |          |          |          |          |          |
| 4      | 14        | Platz 27/29 | 5        | 7        | 5        | 3        | 5        |
|        | <b>MW</b> |             | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |

Abb. 60) Überblick der ermittelten Mittelwerte der vier „Erfolgsgruppen“ der Organisation „Blau“ (eigene Darstellung).

Berater Nr. Blau/1 präsentiert sich in allen vier Bereichen unterdurchschnittlich, hierbei sind Parallelen zu Berater Nr. Blau/5 zu erkennen. Beim Durchschnittswert („DW“) aus allen dreizehn Dimensionen ordnen sich Berater Nr. Blau/1 bei dem „DW“ 2 und

Berater Nr. Blau/2 und 3 bei „DW“ 4 ein. Der höchste Wert bei der „Psychischen Konstitution“ („PK“) scheint in der Erfolgsgruppe Blau „1“ bei Berater Nr. Blau/2 auf; der höchste Wert bei den „Sozialen Kompetenzen“ bei Berater Nr. Blau/3.

Von den acht Beratern der Erfolgsgruppe Blau „2“ sind die Durchschnittswerte bei 4 und 5 anzutreffen; mit Ausnahme von Berater Nr. Blau/5, der sich wie Berater Nr. Blau/1 mit dem Wert 2 in den unteren Extrembereich einordnet. Die Mittelwerte der „Sozialen Kompetenzen“ der Berater pendeln sich mit Ausnahme von Berater Nr. Blau/5 in den Bereich zwischen 6 und 7 ein; bei den anderen Mittelwerten reicht die Spannbreite von 2 bis 5 bei der „Beruflichen Orientierung“ und von 4 bis 6 beim „Arbeitsverhalten“ und bei der „Psychischen Konstitution“.

Die Erfolgsgruppe Blau „3“ zeigt übereinstimmende Mittelwerte in den Bereichen „Berufliche Orientierung“, „Arbeitsverhalten“ und „Soziale Kompetenzen“. Letztere Werte können mit denen der Erfolgsgruppe Blau „2“ und „1“ gleichgesetzt werden. Nur bei der „Psychischen Konstitution“ kann bei Berater Nr. Blau/12 ein höherer Wert aufgezeigt werden.

Zu den „wenig Erfolgreichen“ zählt Berater Nr. Blau/14, dessen Mittelwerte sich „unauffällig“ in den Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe eingliedern mit Ausnahme der „Sozialen Kompetenzen“. Hier präsentiert sich der Mittelwert knapp überdurchschnittlich mit 7.

## **5.6 Zusammenfassung**

Wie aus den Definitionen der einzelnen Vorgesetzten der unterschiedlichen Versicherungsunternehmens ersichtlich ist, wird die „Leistung“ eines Beraters bzw. der „Erfolg“ an unterschiedlichen Kriterien gemessen, was eine einheitliche Definition des Konstruktes erschwert: Während bei der Organisation „Rot“ der Erfolg eines Beraters ausschließlich an quantitativen Indikatoren festgemacht wird, führen die Organisationen „Grün“ und „Blau“ zusätzlich qualitative Kriterien wie „ordentliche, strukturierte und

seriöse Arbeitsweise“, „Repräsentation des Unternehmens“ oder „Fleiß“ an, die Einfluss auf die Beurteilung des Beraters bezüglich seiner Arbeitsweise nehmen.

Betrachtet man die unterschiedliche Einteilung der Berater in die vier „Erfolgsgruppen“ so zeigt sich, dass in der Organisation „Grün“ die als „sehr erfolgreich“ eingestuften Berater sich mit ihrer Produktivität im Jahr 2007 im Umsatzranking im obersten Drittel oder Viertel einordnen; bei der Organisation „Rot“ wurden Berater mit einer vergleichbaren „Leistung“ als „erfolgreich“ eingestuft; in der Organisation „Blau“ als sogar „mittelmäßig“.

Der „*hoheitliche Akt*“ (Schuler 2004, S.3) dieser Bewertung oder „*die Vertrautheit des Verkaufleiters mit seinen Verkäufern*“ (Nerdinger 2001, S.65) zeigt sich möglicherweise darin, dass zum Beispiel die Leistung des Beraters Nr. Blau/12 als „mittelmäßig“ bewertet wurde, obgleich er mit seinen Umsatzzahlen den Platz 4 von 25 Mitarbeitern und im Vergleich dazu sein Arbeitskollege Berater Nr. Blau/2 den 9. Platz einnimmt, der dagegen als „sehr erfolgreich“ beurteilt wurde. Das Vorgehen zu dieser Einstufung begründete der Vorgesetzte damit, dass Berater Nr. Blau/12 die Vorgaben der Organisation zwar erreicht, es jedoch „mehr möglich gewesen wäre“, hingegen hätte Berater Nr. Blau/2 seinen Bestand vergrößern können, der allerdings im Vergleich zu Berater Nr. Blau/12 im Jahr 2007 um ungefähr die Hälfte kleiner war. Einen „großen“ Kundenstock zu verwalten, bedeutet allerdings im Vergleich zu einem „kleinen“ Kundenstock vermehrte Schadensabwicklungen bzw. Kundenanfragen, u.ä. und folglich weniger Zeit, die für die „reine“ Kundenakquise übrig bleibt.

Das Fehlen des nötigen Fachwissens bei Berater Nr. Blau/2 schien kein Hindernis zu sein, diesen Berater nicht der Erfolgsgruppe „1“ zuzuordnen. Laut Definition von Vorgesetzten Nr. Blau/2 benötigt ein „sehr erfolgreicher“ Versicherungsberater jedoch neben Fleiß und dem Einbringen von entsprechenden Umsatzzahlen auch das nötige „Now how“ als weitere Grundvoraussetzung, in seiner Arbeitsweise als „sehr erfolgreich“ zu gelten.

In der Organisation „Rot“ zeigt sich, dass die „erfolgreiche“, seit 30 Jahren im Unternehmen beschäftigte und in ihrer Arbeitsweise konstante Beraterin Nr. Rot/4 im Umsatzranking Platz 6 und die „sehr erfolgreiche“ Beraterin Nr. Rot/1, die seit 15

Jahren im Unternehmen beschäftigt ist, den 4. Platz einnehmen konnte und von fünf ausgegebenen Zielen vier und Beraterin Nr. Rot/4 jedoch nur drei Ziele erreichte. In der Erfolgsgruppe Rot „3“ wurden zwei Berater genannt, die keine Ziele erreicht hatten – kein Ziel zu erreichen war jedoch die Begründung, weshalb Berater als „wenig erfolgreich“ beurteilt wurden und ihre Namen in Verbindung mit der Erfolgsgruppe Rot „4“ gebracht wurden. Des Weiteren wurde das Erreichen eines einzelnen Zieles sowohl als „mittelmäßig“ als auch als „wenig erfolgreich“ beurteilt (vgl. Berater Nr. Rot/7 und Berater/innen Rot/9 + 11).

Obgleich, wie man bei der Organisation „Blau“ und „Rot“ sieht, bei der Beurteilung der Leistung eines Beraters eine Vielzahl subjektiver Verhaltensmaße herangezogen werden, die nicht unmittelbar mit der Effektivität des Beraters in Verbindung stehen und auch nicht als solche diskutiert wurden, soll, um die Berater der drei Organisationen miteinander vergleichen zu können, eine „neue“ Definition von einer „sehr erfolgreichen“ Arbeitsweise für Einheitlichkeit in der Beurteilung der Berater sorgen. Das ausschließliche Leistungsverhalten der Berater als Bezugspunkt zu wählen, wäre die erste Wahl der Leistungsbewertung gewesen, jedoch wird, um Verzerrungen bei der Beurteilung der „Leistung“ der Berater ausschließen zu können, lediglich die Position der Produktivität der jeweiligen Berater im Umsatzranking berücksichtigt, in dem Bewusstsein, dass diese Zahlen kontaminiert sind (vgl.dazu Nerdinger 2001, S.65; Marcus&Schuler 2001, S.399).

## **5.7 „Erfolgsgruppen NEU“**

Folglich soll die „Leistung“ der an der Untersuchung teilnehmenden Berater der Unternehmung „Blau“ und „Rot“ in Anlehnung an Organisation „Grün“ eingeteilt werden, indem alle Berater, die mit ihren Umsatzzahlen im Jahr 2007 im obersten Drittel anzutreffen waren, zu den „sehr erfolgreichen“ Beratern zählen und als „Erfolgsgruppe 1 NEU“ bezeichnet werden. Für die weitere Einteilung werden die Berater bis zum zweiten Drittel als „Erfolgsgruppe 2 NEU“ und die des letzten Drittels als „Erfolgsgruppe 3 NEU“ bezeichnet. Anhand dieser drei Gruppen sollen nun nochmals die Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der drei Gruppen in der

berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung herausgearbeitet werden und Zusammenhänge im sozialen Interaktionsverhalten und in der Arbeitsweise der Berater aufgezeigt werden.

Wie aus den unterschiedlichen „Erfolgs“-Aufstellungen der drei Unternehmungen herauszulesen ist, zählen zu der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ Berater, deren Arbeitsweise als „sehr erfolgreich“ bzw. als „erfolgreich“ (mit Ausnahme von Berater Nr. Blau/13, der als „mittelmäßig“ eingeschätzt wurde) beurteilt und von der Hälfte der interviewten Vorgesetzten als für die Organisation „gute Mitarbeiter“ bezeichnet wurden. Dieser Hinweis dient als zusätzlich unterstützendes Argument für die neue Unterteilung.

### **5.7.1 „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Zu der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ gehören insgesamt achtzehn Versicherungsberater, die sich aus sieben Beratern aus der Organisation „Grün“, vier Beratern aus der Organisation „Rot“ und sieben Beratern aus der Organisation „Blau“ zusammensetzt.

#### **5.7.1.1 Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Anhand der Übersicht ist zu erkennen, dass sich die Durchschnittswerte („DW“) der einzelnen Berater zwischen 4 und 6 einpendeln und sich somit im Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe befinden. Bei den bereits im Vorfeld vorgestellten Beratern Nr. Grün/3, Blau/1 und 5 ist aus dem Überblick ein knapp überdurchschnittlicher Wert von 7 bzw. unterdurchschnittliche Werte von 2 herauszulesen.

Bei einem Mittelwert („MW“) von 5 bei den „Sozialen Kompetenzen“ sind die höchsten Einzelwerte bei der Organisation „Rot“ mit 3x 7 (Berater/in Rot/2, 3 und 4) und bei Berater Nr. Grün/3 mit 8 zu erkennen. Ebenso sind in den Bereichen der „Psychischen Konstitution“ und des „Arbeitsverhaltens“ bei den Selbstbeurteilungen der Berater Grün/3 und Rot/2 überdurchschnittliche Werte von 7 und 8 herauszulesen; bei den übrigen sechzehn Beratern gliedern sich auch diese Werte in den Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe ein, mit Ausnahme der ausführlich erörterten Beratern Blau/1 und 5.

| Berater  | Soz | Ko | Du | Sen | ESt | Bel | SB | LM | GM | FM | Ge | Fl | Ho | DW |  | SK | PK | BO | AV |
|----------|-----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|
| Grün/ 1  | 4   | 5  | 4  | 5   | 5   | 6   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| Grün/ 2  | 5   | 4  | 2  | 5   | 7   | 6   | 5  | 4  | 4  | 3  | 6  | 3  | 5  | 5  |  | 4  | 6  | 4  | 5  |
| Grün/ 3  | 9   | 8  | 4  | 9   | 9   | 7   | 5  | 7  | 3  | 3  | 8  | 7  | 9  | 7  |  | 8  | 7  | 4  | 8  |
| Grün/ 4  | 4   | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 5  | 5  | 3  | 5  | 6  | 3  | 6  | 4  |  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| Grün/ 5  | 6   | 4  | 5  | 5   | 3   | 5   | 3  | 6  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 4  |  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| Grün/ 6  | 5   | 6  | 5  | 5   | 6   | 4   | 5  | 6  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  |  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| Grün/ 7  | 6   | 6  | 4  | 5   | 6   | 5   | 6  | 4  | 3  | 3  | 6  | 4  | 5  | 5  |  | 5  | 6  | 3  | 5  |
| Rot/ 1   | 4   | 5  | 3  | 5   | 2   | 4   | 3  | 6  | 4  | 2  | 6  | 3  | 4  | 4  |  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| Rot/ 2   | 6   | 7  | 7  | 8   | 8   | 8   | 8  | 7  | 5  | 5  | 8  | 6  | 6  | 7  |  | 7  | 8  | 6  | 7  |
| Rot/ 3   | 9   | 8  | 3  | 8   | 6   | 5   | 6  | 4  | 4  | 4  | 9  | 2  | 5  | 6  |  | 7  | 6  | 4  | 5  |
| Rot/ 4   | 7   | 7  | 6  | 7   | 7   | 7   | 5  | 6  | 4  | 3  | 8  | 4  | 7  | 6  |  | 7  | 6  | 4  | 6  |
| Blau/ 1  | 3   | 2  | 2  | 1   | 3   | 3   | 2  | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  | 1  | 2  |  | 2  | 3  | 2  | 2  |
| Blau/ 3  | 9   | 5  | 3  | 3   | 6   | 4   | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  |  | 5  | 5  | 3  | 4  |
| Blau/ 4  | 6   | 3  | 6  | 6   | 4   | 3   | 4  | 2  | 4  | 3  | 6  | 3  | 3  | 4  |  | 5  | 4  | 3  | 4  |
| Blau/ 5  | 3   | 2  | 2  | 3   | 1   | 1   | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  |  | 3  | 1  | 1  | 2  |
| Blau/ 6  | 4   | 5  | 5  | 6   | 5   | 3   | 5  | 5  | 4  | 3  | 9  | 1  | 6  | 5  |  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| Blau/ 10 | 1   | 5  | 6  | 6   | 3   | 3   | 5  | 4  | 7  | 3  | 9  | 3  | 6  | 5  |  | 5  | 4  | 5  | 6  |
| Blau/ 12 | 4   | 5  | 5  | 4   | 5   | 3   | 5  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  |  | 5  | 4  | 3  | 4  |
| MW       | 5   | 5  | 4  | 5   | 5   | 5   | 5  | 4  | 4  | 3  | 6  | 3  | 5  | 5  |  | 5  | 5  | 4  | 5  |

Abb. 61) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 1 NEU“ (eigene Darstellung).

Das mögliche Auslösen von emotionalen Belastungen durch das Verfehlen eigener Leistungsziele bei subjektiver Einschätzung von einem ausgeprägten „Selbstbewusstsein“ lässt sich aus den Werten von Berater Nr. Grün/3 und Rot/2 mit Normwerten bei der „Emotionalen Stabilität“ von 8 und 9 und bei der „Leistungsmotivation“ von 7 schließen. Die „Durchsetzungsstärke“ von offensichtlichen Fehlentscheidungen zeigt sich jedoch nur bei Berater Nr. Rot/2 mit dem Normwert 7. Es handelt sich um jene Versicherungsberater, die auch in den Durchschnittswerten („DW“) die höchste Ausprägung zeigen und sich in ihrer „Psychischen Konstitution“ als äußerst ausgeglichen und belastbar beschreiben. Auch die „Sozialen Kompetenzen“ und das „Arbeitsverhalten“ weisen im Vergleich zu den anderen Beratern bei durchschnittlicher „Beruflicher Orientierung“ höhere Ausprägungsmerkmale auf.

Zusammenfassend zeigt sich, dass bis auf die bereits oben besprochenen Berater sich die Einschätzungen der mehrheitlichen Berater der Erfolgsgruppe „1“ NEU im Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe eingliedern bzw. in einigen Dimensionen



knapp unterdurchschnittlich ausfallen. Auch die Mittelwerte („MW“) der dreizehn Dimensionen können, bis auf die „Flexibilität“ und die „Führungsmotivation“ mit knapp unterdurchschnittlichen Ausprägungen, dem Durchschnittsbereich zugeordnet werden. Neben den hohen Normwerten im Bereich der „Sozialen Kompetenzen“ bei den Einzelbeurteilungen fallen die Mittelwerte der als durchwegs niedrig eingestuften „Beruflichen Orientierung“ der „sehr erfolgreichen“ Berater auf.

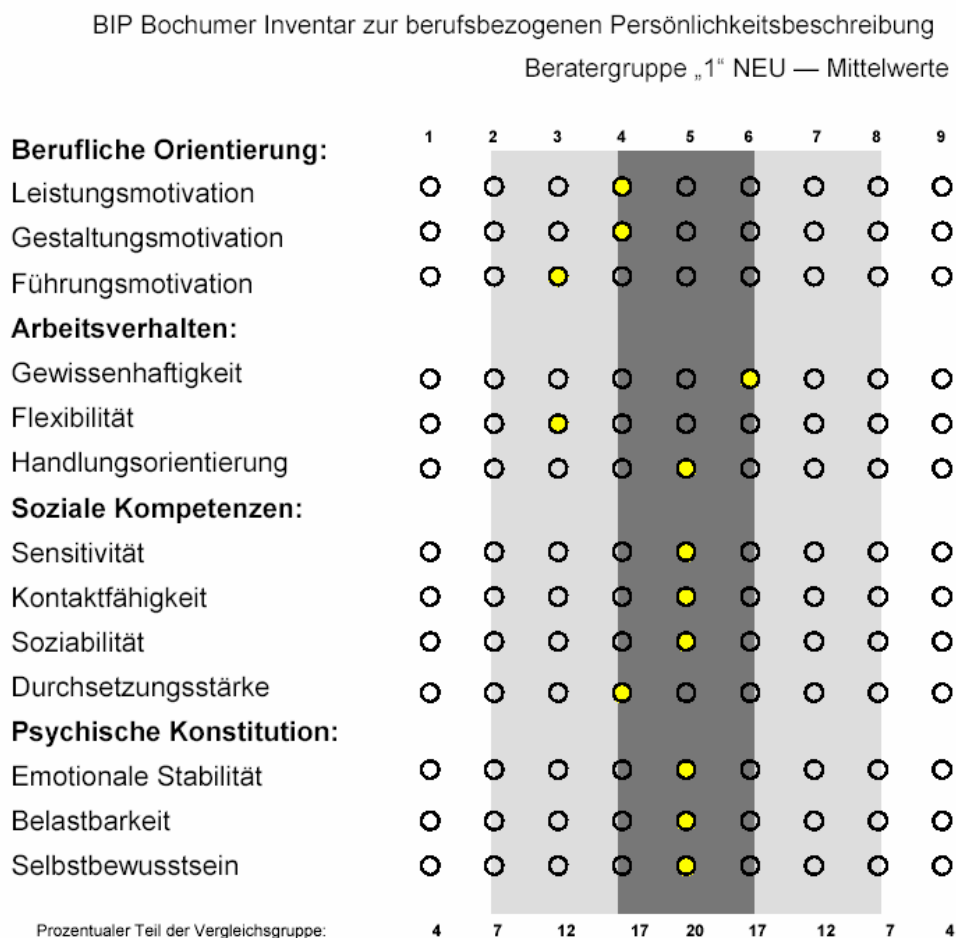


Abb. 62) „Erfolgsgruppe 1 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung).

In dem oben dargestellten Ergebnisblatt, in welches die Mittelwerte der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ eingetragen wurden, zeigen im Bereich der „Beruflichen Orientierung“ die „Führungsmotivation“ und im Bereich des „Arbeitsverhaltens“ die „Flexibilität“ die geringste Ausprägung mit dem Wert 3; die höchste Ausprägung, jedoch noch in den Durchschnittsbereich hineinfallend, weist die „Gewissenhaftigkeit“ der Berater auf. Die

Werte der „Psychische Konstitution“ reihen sich in den Durchschnittsbereich ein sowie auch die Werte der „Sozialen Kompetenzen“.

### **5.7.1.2 Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Anhand des Fragebogens von SYMLOG (vgl. Kapitel 4.4.2) wird das soziale Interaktionsverhalten der teilnehmenden Berater durch Selbst- und Fremdeinschätzung erhoben.

Von den achtzehn Beratern der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ haben sich zwölf Berater nicht so freundlich und ihr Verhalten als nicht so stark zielgerichtet eingeschätzt wie im Gegensatz dazu die Vorgesetzten, Arbeitskollegen und Kunden. Bei durchwegs ausgeprägter Beliebtheit der Berater und den gewichteten Werten bei der Zielstrebigkeit von durchschnittlich 8 (bei möglichen Höchstwerten von 18) bei den Kunden wurden jedoch Berater Nr. Grün/1 und Berater Nr. Blau/1 von ihren unmittelbaren Vorgesetzten in ihrer sozialen Interaktion zielgerichteter und kontrollierter wahrgenommen als von den Kunden. Bei den Beratern Nr. Grün/2 und Rot/3 fielen die Werte in der Dimension „Freundlichkeit“ bei den Vorgesetzten niedriger aus als bei der Selbsteinschätzung und den Kunden- und Kollegeneinschätzungen.

Die kritische Haltung des Vorgesetzten der Organisation „Rot“ gegenüber seinen Mitarbeitern zeigt sich in den niedrigen Beurteilungen der einzelnen Dimensionen „Freundlichkeit“, „Zielstrebigkeit“ und „Einflussnahme“ im Vergleich zu dem Vorgesetzten der Organisation „Grün“. Besonders auffallend ist hier die Beurteilung der Beraterin Nr. Rot/1, die sich mit Werten von U= 5, F= 5 und P= 6 einflussnehmend, kontrolliert und freundlich beschrieb, von ihrem Vorgesetzten jedoch als weder freundlich noch unfreundlich (P/N= 0), gefühlsbestimmt (B= 3) und auf Einfluss verzichtend (D= 2) charakterisiert wurde.

In der Dimension „Einflussnahme“ waren es die Vorgesetzten der Unternehmung „Blau“, die von den sieben Versicherungsberatern drei als Individuen beschrieben, die ihrer Meinung nach auf „Einfluss verzichten“ (vgl. Anhang, Aufstellung der SYMLOG-Werte der „Erfolgsgruppe 1 bis 3 NEU“). Auch Berater Nr. Grün/3 charakterisierte sich als eine Person, die nicht gerne Einfluss auf andere Menschen ausübt (D= 2); diese Einschätzung wurde allerdings nicht mit den Arbeitskollegen, Kunden und

Vorgesetzten geteilt. Letzterer beschrieb Berater Nr. Grün/3 als ausgesprochen einflussnehmend mit einem gewichteten Wert von  $U=8$ .

In der nachfolgenden Grafik wurden die Mittelwerte der Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ eingetragen.

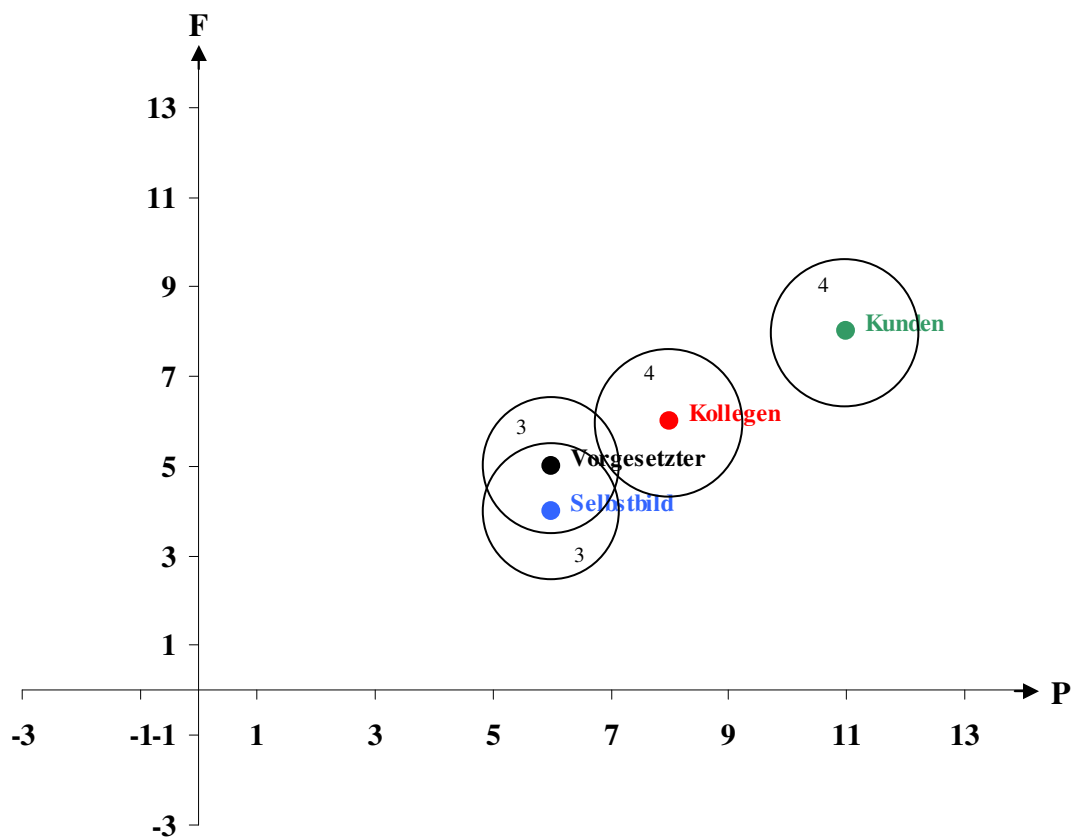


Abb. 63) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens“ der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

### 5.7.1.3 Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“

Das Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppen“ wurde anhand der Leistungskriterien, die im Vorfeld durch Studie 1 erhoben wurden, ermittelt (vgl. Kapitel 4.4 Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien). Anhand einer sechsstufigen Ratingskala konnten die Fragen beantwortet werden, wobei der bei der Auswertung zugeordnete Wert von 5 bedeutete, dass die angeführte Verhaltensweise „immer“, der Werte 4 das Verhalten

„oft“, der Wert 3 – „manchmal“, der Wert 2 – „wenig“ und der zugeordnete Wert von „1“ andeutete, dass die Verhaltensweise „nicht“ zutrifft. Ferner gab es noch die Antwortmöglichkeit „nicht beurteilbar“, der kein Wert zugeordnet wurde.

Die Gegenüberstellung der einzelnen Werte der Selbstbeurteilungen und der Fremdbeurteilungen wird zur besseren Veranschaulichung mit ganzen Zahlen durchgeführt; für eine detailliertere Darstellung werden die errechneten Mittelwerte mit ihren Kommastellen in der nachfolgenden Grafik zusammengefasst.

Die ausgewerteten Fragen wurden den neun Teilkompetenzen:

- Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung („DF/KO“),
- Beziehungsmanagement („Bez“),
- Kommunikationsfähigkeit („Komm“),
- Akquisitionsstärke („Akq“),
- Fachwissen („FW“),
- Fleiß („Fl“),
- Sachlichkeit („SK“),
- Freundlichkeit („FK“) und
- Belastbarkeit („Bel“) (vgl. Kapitel 4.3) zugeordnet.

Bei der Selbstbeurteilung der Berater dominieren Werte von 4 und 5. Von den achtzehn Beratern haben sich sechs Berater bei einzelnen Teilkompetenzen mit dem Wert 3 einschätzt, wobei bei der Auswertung in dieser Gruppe bei Berater Nr. Grün/1 und Blau/1 drei Mal und bei Berater Nr. Blau/5 vier Mal der Wert 3 auffiel. Berater Nr. Grün/5 und Berater Nr. Blau/4 schätzten sich in zwei Teilkompetenzen und Berater Nr. Blau/6 in einer Teilkompetenz niedriger ein als im Vergleich dazu die anderen Berater dieser „Erfolgsgruppe“.

Der niedrigste Wert bei den Selbsteinschätzungen fällt auf die „Freundlichkeit“ (Wert= 2), Berater Nr. Blau/4 gab an, sich oft nicht mit Leuten abzugeben, die ihn nicht interessieren und er würde diese das auch spüren lassen. Auch pflege er keinen freundlichen Umgangsstil gegenüber anderen Menschen, dennoch gewinne er oft schnell Kontakt und spreche seinen Gesprächspartner freundlich an. Bei einheitlichen Mittelwerten bei den neun Teilkompetenzen (vgl. Anhang Arbeitsverhalten der

„Erfolgsgruppen von 1 bis 3 NEU“) von 4 scheint bei der „Sachlichkeit“ der Berater vier Mal der Wert 3 und beim „Fleiß“ drei Mal der Wert 3 auf. Die weitere Auswertung sämtlicher Fragen zeigte bei der „Akquisitionsstärke“ und der „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“ zwei Mal, bei der „Kommunikationsfähigkeit“, dem „Fachwissen“ und der „Belastungsfähigkeit“ einmal den Wert 3 auf.

Die Mittelwerte der neun Teilkompetenzen bei den Selbsteinschätzungen sind identisch mit denen der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen; die Verhaltensweisen der Berater wurden von ihren Kunden durchwegs als immer zutreffend beschrieben (mit Wert 5), mit Ausnahme der „Kommunikationsfähigkeit“ (Wert 4), wobei von den achtzehn Beratern sechs in allen neun Teilkompetenzen durchgehend mit Wert 5 beurteilt.

Die auffallend subjektiv niedrig eingestufte „Freundlichkeit“ von Berater Nr. Blau/4 wurde von seinem Vorgesetzten, den Arbeitskollegen und den Kunden nicht bestätigt. Auch schätzten diese den Berater „sachlicher“ ein, insofern, dass es ihm oft gelinge, sich in einem Gespräch auf den Sachzusammenhang zu konzentrieren und weitgehend Gefühle, Spekulationen und Vorurteile herauszuhalten.

Auch Berater Nr. Grün/1, Blau/1 und Blau/5 wurden von ihren unmittelbaren Vorgesetzten, den Kunden und Arbeitskollegen in den einzelnen Teilkompetenzen höher bewertet, als sie sich selber sahen; hingegen wurden die durchwegs positiven Bewertungen mit 4 und 5 bei den Selbstbeurteilungen der Berater der Organisation „Rot“ und deren Arbeitskollegen und Kunden nicht von ihrem Vorgesetzten geteilt. Die anspruchsvolle Haltung des Vorgesetzten zeigt sich vorwiegend in den niedrigen Bewertungen der Beraterin Rot/1, die als einzige Beraterin in ihrer Organisation als „sehr erfolgreich“ bewertet wurde. Die Teilkompetenzen „Fachwissen“, „Fleiß“, „Sachlichkeit“ und „Belastungsfähigkeit“ wurden 4x mit dem Wert 2 beurteilt; die übrigen Teilkompetenzen „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“, „Beziehungsmanagement“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Akquisitionsstärke“ und „Freundlichkeit“ wurde mittelmäßig (Wert= 3) bewertet. Die anderen Berater der Organisation „Rot“ hingegen wurden in ihren Verhaltensweisen von ihrem Vorgesetzten viel höher bewertet als Beraterin Rot/1. Auffallend ist die nicht

Beurteilbarkeit der „Sachlichkeit“ der Beraterin Rot/4 durch den Vorgesetzten und die Arbeitskollegen.

Die nachstehende Grafik (Abb. 64) fasst die Mittelwerte der Selbst- und Fremdbeurteilungen zusammen.

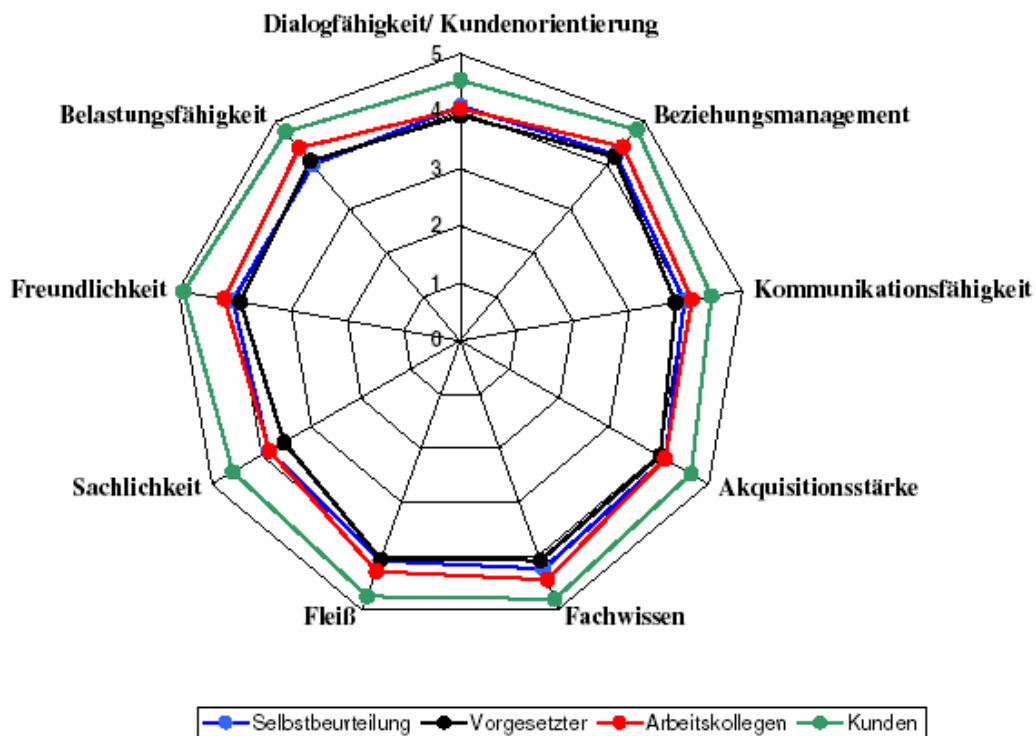


Abb. 64) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

Die Mittelwerte der Selbstbeurteilung sind annähernd identisch mit denen der Vorgesetzten, die sich um den Wert  $\geq 4$  einpendeln. Etwas besser fällt die Beurteilung der Kollegen aus, wobei die Werte hier knapp über den Wert 4 liegen. In der Teilkompetenz „Freundlichkeit“ nehmen die Beschreibungen der Berater durch die Kunden nahezu den Höchstwert von 5 ein; jedoch auch die übrigen acht Teilkompetenzen liegen zwischen 4,4 und 4,8, wobei der niedrigste Wert der „Kommunikationsfähigkeit“ und die zweithöchsten Werte der „Belastungsfähigkeit“ und dem „Fachwissen“ zugeordnet wurde.

Bei den „firmeninternen Angelegenheiten“ wurde die Frage: „Im Schadensfall erweist sich das Versicherungsunternehmen als leistungswillig“ mit „wenig“ (Wert= 2,1); die

Frage, ob sich die Versicherungsprodukte als zu teuer erweisen, mit „teilweise“ (Wert= 2,8) beurteilt. Das Image des Unternehmens war den Kunden mit 3,6 „teilweise“ wichtig. Allgemein wurden das Preis-Leistungs-Verhältnis mit dem Wert 3,3 und die Schadens- und Leistungsabwicklung des Versicherungsunternehmens mit dem Durchschnittswert 3 belegt.

### **5.7.2 „Erfolgsgruppe 2 NEU“**

Zur „Erfolgsgruppe 2 NEU“ zählen insgesamt elf Berater; zwei Berater aus der Organisation „Grün“, vier Berater aus der Organisation „Rot“ und fünf Berater aus der Organisation „Blau“.

#### **5.7.2.1 Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 2 NEU“**

Die durchwegs durchschnittlich und stellenweise überdurchschnittlich beurteilten einzelnen Dimensionen können aus der unten angeführten Übersicht herausgelesen werden. Auffallend sind die im Vergleich zur „Erfolgsgruppe 1 NEU“ höheren Ausprägungen in den Beurteilungen der „Soziabilität“ und der „Kontaktfähigkeit“; auch die „Psychische Konstitution“ weist einen Anstieg im Normwert um 1 auf. Hier sind es vorwiegend die Berater der Organisation „Rot“, die sich überdurchschnittlich stabil, belastbar und frei von Selbstzweifel beschreiben. Auch im Bereich der „Sozialen Kompetenzen“ fallen bei diesen Beratern die höheren gewichteten Werte ins Auge.

Der emotionale „Durchhänger“ des Beraters Nr. Grün/9 spiegelt sich in dem unteren Extrembereich befindlichen Normwert des „Selbstbewusstseins“ wider; hingegen fiel dieser Wert bei Berater Nr. Grün/8 und den Beratern des Versicherungsunternehmens „Rot“ überdurchschnittlich hoch aus.

| Berater  | Soz | Ko | Du | Sen | ESt | Bel | Sb | LM | GM | FM | Ge | Fl | HO | DW |  | SK | PK | BO | AV |
|----------|-----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|
| Grün/ 8  | 9   | 8  | 7  | 9   | 7   | 8   | 8  | 8  | 5  | 6  | 8  | 6  | 7  | 7  |  | 8  | 8  | 6  | 7  |
| Grün/ 9  | 5   | 9  | 2  | 4   | 4   | 3   | 1  | 5  | 3  | 1  | 1  | 7  | 1  | 4  |  | 5  | 3  | 3  | 3  |
| Rot/ 5   | 6   | 8  | 5  | 6   | 9   | 7   | 9  | 5  | 3  | 6  | 9  | 6  | 9  | 7  |  | 6  | 8  | 5  | 8  |
| Rot/ 6   | 7   | 8  | 6  | 7   | 7   | 7   | 9  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 6  | 6  |  | 7  | 8  | 4  | 5  |
| Rot/ 7   | 7   | 9  | 6  | 8   | 9   | 8   | 9  | 7  | 4  | 4  | 7  | 3  | 7  | 7  |  | 8  | 9  | 5  | 6  |
| Rot/ 13  | 6   | 8  | 7  | 7   | 6   | 6   | 8  | 4  | 4  | 5  | 8  | 6  | 8  | 6  |  | 7  | 7  | 4  | 7  |
| Blau/ 2  | 5   | 5  | 3  | 5   | 7   | 5   | 6  | 5  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  |  | 5  | 6  | 3  | 4  |
| Blau/ 7  | 7   | 4  | 4  | 6   | 5   | 7   | 5  | 5  | 3  | 2  | 7  | 2  | 6  | 5  |  | 5  | 6  | 3  | 5  |
| Blau/ 8  | 5   | 6  | 2  | 4   | 7   | 5   | 6  | 4  | 1  | 2  | 5  | 4  | 4  | 4  |  | 4  | 6  | 2  | 4  |
| Blau/ 11 | 7   | 4  | 2  | 5   | 4   | 3   | 3  | 4  | 1  | 2  | 6  | 1  | 4  | 4  |  | 5  | 3  | 2  | 4  |
| Blau/ 13 | 8   | 4  | 5  | 3   | 3   | 2   | 3  | 5  | 3  | 1  | 8  | 1  | 4  | 4  |  | 5  | 3  | 3  | 4  |
|          | 7   | 7  | 4  | 6   | 6   | 6   | 6  | 5  | 3  | 3  | 6  | 4  | 5  | 5  |  | 6  | 6  | 4  | 5  |

Abb. 65) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 2 NEU“ (eigene Darstellung).

Bei durchschnittlichen Normwerten bei der „Leistungsmotivation“ sind es die Berater der Organisation „Blau“, die im Bereich der „Beruflichen Orientierung“ ihre Kompetenzen weniger in den Dimensionen der „Gestaltungsmotivation“ und „Führungsmotivation“ vermuten.

Wie auch in der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ weisen die Berater mit einer starken Ausprägung in der Dimension „Emotionale Stabilität“ (mit Normwerten von 7 und 9) in Verbindung mit der „Leistungsmotivation“ (mit Normwerten von 7 und 8) und der „Durchsetzungsstärke“ (Normwert 7) eine mutmaßlich gute „Psychische Konstitution“ auf bei ausgeprägten „Sozialen Kompetenzen“ und, im Vergleich zu den anderen Beratern, höheren Normwerten beim „Arbeitsverhalten“.



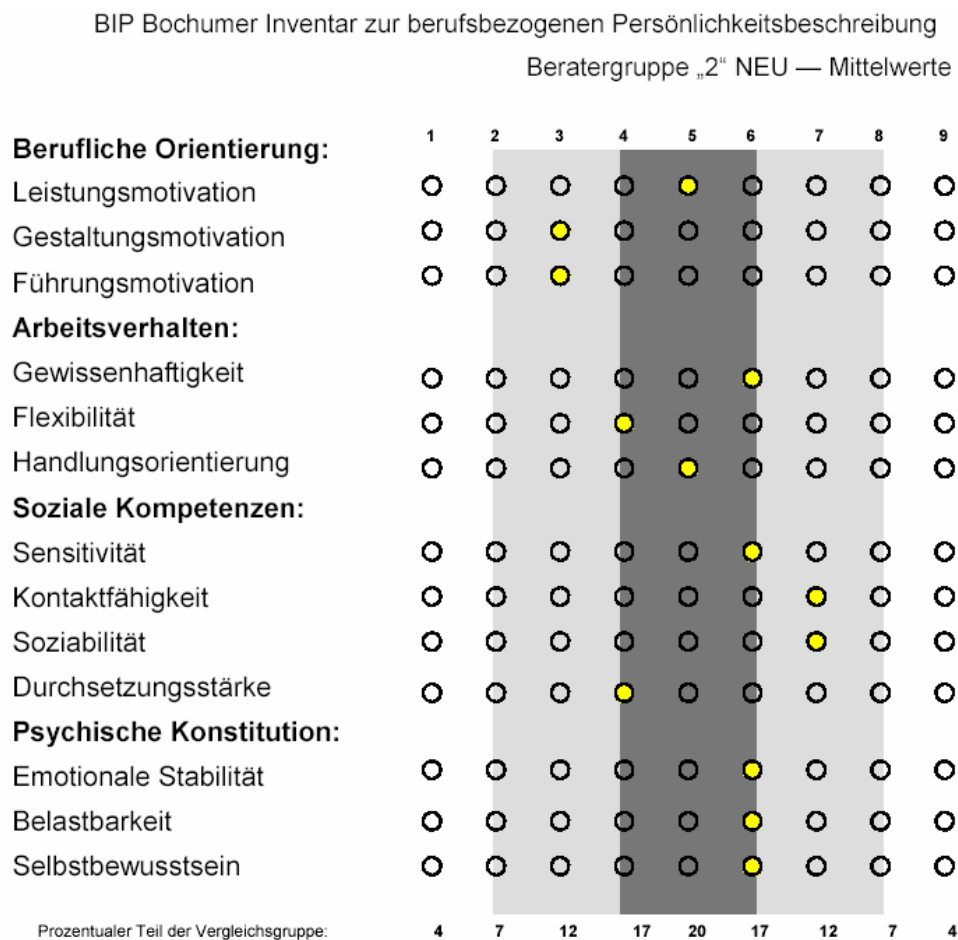


Abb. 66) „Erfolgsgruppe 2 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung).

Anhand der Abbildung (Nr.66) ist die im oberen Durchschnittsbereich befindliche „Psychische Konstitution“ ersichtlich. Die „Sozialen Kompetenzen“ weisen in den Bereichen der „Kontaktfähigkeit“ und der „Soziabilität“ überdurchschnittlich hohe Normwerte auf. Die „Sensitivität“ und die „Durchsetzungsstärke“ befinden sich im oberen bzw. unteren Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe. Die niedrigsten Werte zeigt im Bereich der „Beruflichen Orientierung“ die „Gestaltungsmotivation“ und „Führungsmotivation“ bei durchschnittlicher „Leistungsmotivation“; die Beurteilung des „Arbeitsverhalten“ ist identisch mit der der „Erfolgsgruppe 1 NEU“.

### 5.7.2.2 Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 2 NEU“

Von den elf Beratern der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ haben sich zwei Berater in ihrem sozialen Interaktionsverhalten als freundlicher und zielorientierter eingeschätzt als sie

von ihren Arbeitskollegen und Vorgesetzten wahrgenommen wurden. Die Fremdbeurteilungen durch die Kunden sind vor allem in der Dimension „Freundlichkeit“ mit durchgehend hohen gewichteten Werten belegt worden.

Insgesamt sechs Vorgesetztenbeurteilungen aus allen drei Organisationen haben die Berater in ihrem Verhalten als nicht so zielgerichtet und in ihrem Umgang mit anderen Menschen als nicht so freundlich wahrgenommen, als die Berater sich selbst eingeschätzt haben und auch von den Kollegen und Kunden beurteilt worden sind. Von diesen Vorgesetzten wurden zwei Berater von der Organisation „Rot“ und ein Berater von der Organisation „Grün“ als gefühlsbestimmt und ausdrucksvoll (gewichteter Wert  $B=1$ ) beschrieben und auch ihre „Freundlichkeit“ wurde im Vergleich zu den übrigen Feedbackgebern mit niedrigeren gewichteten Werten belegt.

Bei Berater Nr. Blau/11 fällt die Beurteilung der „Zuwendung“ ( $P=10$ ) und der „Zielorientierung“ ( $F=6$ ) mit der von Vorgesetzten „Blau“ zusammen; ebenso verhält es sich bei den Kollegen- und Kundenbeurteilungen ( $P=11$  und  $F=8$ ) bei unterschiedlichen gewichteten Werten bei der Dimension „Einfluss“ von  $D=2$  bis  $U=4$ .

Der „emotionale Durchhänger“ bei Berater Nr. Grün/9 zeigt sich im gewichteten Wert der „Zielorientierung“ mit  $B=4$ , der auch vom Vorgesetzten mit  $B=1$  aufgezeigt wurde. Die auffallende Gefühlsbestimmtheit dieses Beraters zeigt sich auch bei dem Kundenfeedback mit dem gewichteten Wert von  $F=1$ .

Auch in der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ fällt die positive Beurteilung der Freundlichkeit der Berater mit gewichteten Werten zwischen  $P=11$  bis  $13$ , mit Ausnahme von Berater Nr. Grün/9 und Blau/13, und das zielgerichtete Verhalten in der Interaktion durch die Beurteilung der Kunden auf.

Vier der drei Berater von der Organisation „Blau“ schätzten sich in ihrem „Einfluss“ auf andere Personen mit niedrigen Werten ( $U=1$ ) bzw. mit  $U/D=0$  ein. Diese Einschätzungen wurden auch von den Vorgesetzten übernommen und mit gewichteten Werten mit  $D=2$  oder  $1$  bzw.  $U/D=0$  bestätigt.

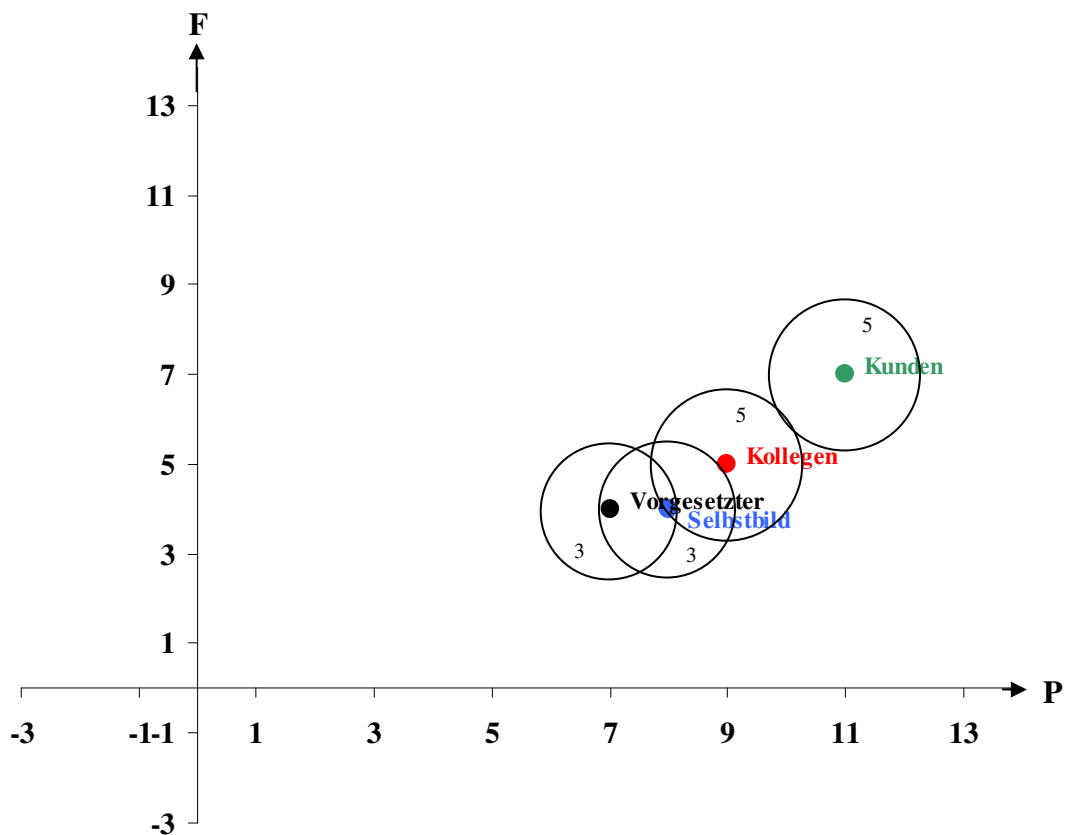


Abb. 67) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ (eigene Darstellung).

Die errechneten Mittelwerte der einzelnen Feedbackgruppen ergaben das oben stehende Bild (vgl. Abbildung Nr.67), wobei die Fremdbeurteilung des unmittelbaren Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung zusammenfallen.

### 5.7.2.3 Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 2 NEU“

Die überwiegend positiven Beurteilungen der berufsbezogenen Verhaltensweisen der Berater der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ wird von fünf Beratern mit „manchmal-Bewertungen“ (Wert= 3) unterbrochen, wobei die „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“ von drei Beratern: Nr. Grün/9, Blau/13 und Blau/2 und die „Sachlichkeit“ von den ersten zwei genannten Beratern und zusätzlich von Berater Nr. Blau/8 mit dem Wert 3 belegt wurde. Neben der Zweifachnennung des „Fachwissens“

scheinen die Teilkompetenzen „Kommunikationsfähigkeit“, „Akquisitionsstärke“ und „Freundlichkeit“ mit einer mittelmäßigen Nennung (Wert= 3) auf. Von den insgesamt neunundneunzig Bewertungen der einzelnen Teilkompetenzen fielen ~66% auf die Wertung 4, ~22% auf die Wertung 5 und der Rest auf die Wertung 3.

„Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“ und „Sachlichkeit“ in der Gesprächsführung waren auch bei den Vorgesetztenbeurteilungen jene Teilkompetenzen, die mit den häufigsten durchschnittlichen Bewertungen belegt wurden. Hingegen wurden die Kenntnisse sowohl über die eigenen Versicherungsprodukte als auch über andere Mitbewerber und den Versicherungsmarkt und die Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und erfolgreich durch Loyalität und Glaubwürdigkeit zu gestalten, fast übereinstimmend als „oft“ zutreffend beurteilt.

Die dritte Beurteilungsquelle, jene durch die Kunden, liefert bei den Mittelwerten das gleiche Bild wie bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ bei durchgehend positiven Bewertungen der Berater mit Ausnahme der „Kommunikationsfähigkeit“ mit Wert 4. Die Kollegen beurteilten die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Dialog und die über den Vertragsabschluss hinausreichende Kundenorientierung der Berater positiver als die Vorgesetzten; die Einschätzung von Berater Nr. Blau/2 wurde jedoch auch von den Kollegen geteilt: Dieser Versicherungsberater war in seiner „Erfolgsgruppe“ auch der einzige, dessen Verhaltensweisen bei sechs Teilkompetenzen mittelmäßig abschnitten. Eine Teilkompetenz war das durch den Vorgesetzten als fehlend bezeichnete „Fachwissen“, das jedoch nur von den Arbeitskollegen mit Wert 3 beurteilt wurde.

Die Fähigkeiten der Berater Nr. Blau/11 und Rot/7 wurden von den Kollegen und Kunden in allen neun Teilkompetenzen überdurchschnittlich beurteilt, obgleich sich Versicherungsberater Nr. Blau/11 mit Werten von durchgehend 4 mit Ausnahme von der „Freundlichkeit“ mit Wert 3 beschrieb; die Selbstbeurteilung von Beraterin Nr. Rot/7 fiel im Vergleich dazu mit 6x 5 und 3x 4 besser aus.

Die Darstellung der Mittelwerte der einzelnen Feedbackgeber weist den niedrigsten Wert bei der Teilkompetenz „Sachlichkeit“ auf, der durch die Befragung durch die Vorgesetzten erhoben wurde; auch die anderen Teilkompetenzen wurden von dieser Beurteilungsgruppe am niedrigsten bewertet. Am besten wurden die Berater von ihren Kunden wahrgenommen, wobei die Werte bei den einzelnen Teilkompetenzen zwischen

4,3 („Kommunikationsfähigkeit“) und 4,8 („Beziehungsmanagement“ und „Freundlichkeit“) wechseln.

Zwischen Selbst- und Kollegenbeurteilung wechseln höhere und niedrigere Werte ab: Die Selbsteinschätzung fällt in den Bereichen „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“ und „Kommunikationsfähigkeit“, die Kollegenbeurteilungen bei der Teilkompetenz „Sachlichkeit“ am niedrigsten aus. Das „Beziehungsmanagement“ wurde hingegen bei der Selbst- und Kollegenbeurteilung mit den höchsten Werten belegt.

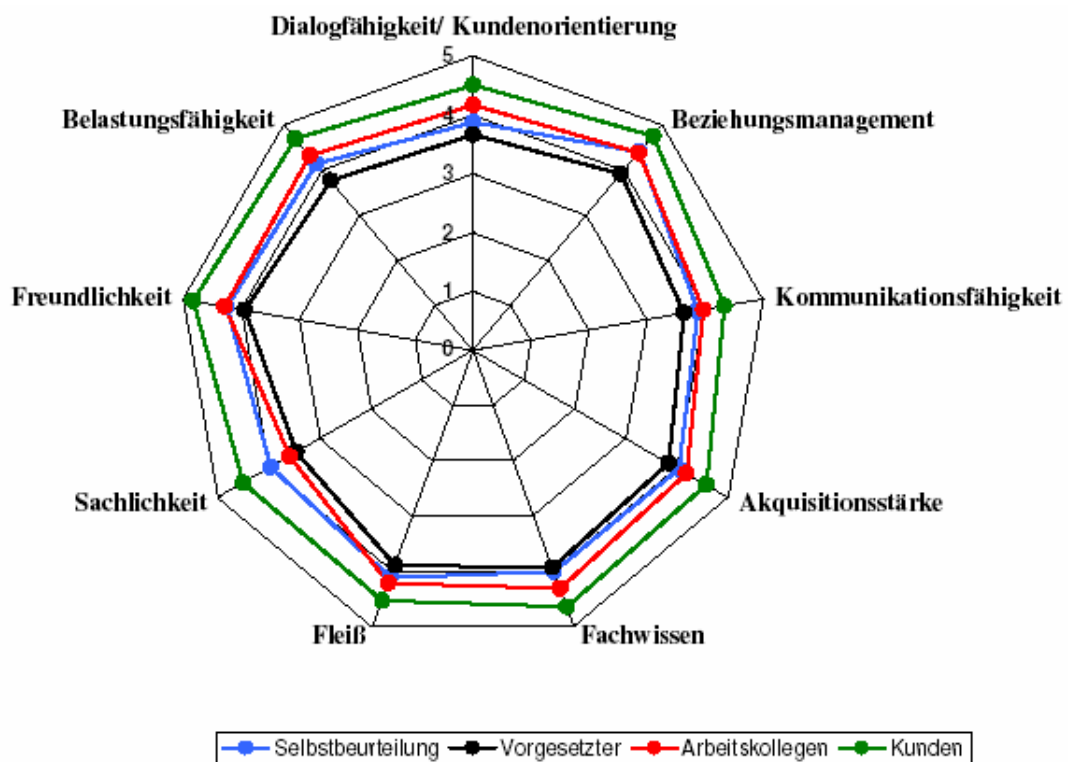


Abb. 68) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ (eigene Darstellung).

Bei der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ wurden die „Leistungswilligkeit“ der Unternehmungen mit 1,3 Punkten und die Preise der Versicherungsprodukten mit 0,5 Punkten höher bewertet als bei der vorher besprochenen „Erfolgsgruppe 1 NEU“. Die Wichtigkeit des Images des Versicherungsunternehmens wurde von dieser Gruppe mit dem ausgerechneten Mittelwert von 3,9 betont. Betrachtet man die Mittelwerte vom Preis-Leistungs-Verhältnis gesamt, so konnte hier der Wert von 3,7 und bei den

firmeninternen Abläufen, um eine Schadens- bzw. Leistungszahlung zu erhalten, der Wert 3,4 errechnet werden.

### 5.7.3 „Erfolgsgruppe 3 NEU“

Zu der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ schließlich zählen drei Versicherungsberater aus der Organisation „Grün“, fünf Versicherungsberater aus der Organisation „Rot“ und zwei Versicherungsberater aus der Organisation „Blau“, wonach dieses Gruppe aus zehn Beratern besteht.

#### 5.7.3.1 Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung „Erfolgsgruppe 3 NEU“

Die Einschätzung der „Sozialen Kompetenzen“ der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ fällt überdurchschnittlich mit einem Mittelwert von 7 aus bei Durchschnittswerten bei der „Psychischen Konstitution“ („MW“= 6), der „Beruflichen Orientierung“ (MW= 4) und dem „Arbeitsverhalten“ („MW“= 5).

Die Hälfte der Berater schätzten in den Einzelbeurteilungen ihre „Sozialen Kompetenzen“ mit Werten zwischen 7 und 8 ein und vermuteten diese Ausprägung, bis auf Berater Rot/12, auch in ihrer „Psychischen Konstitution“ und drei dieser Berater auch im „Arbeitsverhalten“.

| Berater  | Soz | Ko | Du | Sen | ESt | Bel | Sb | LM | GM | FM | GE | FI | HO | DW |  | SK | PK | BO | AV |
|----------|-----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|
| Grün/ 10 | 9   | 8  | 5  | 9   | 7   | 7   | 7  | 6  | 3  | 3  | 8  | 3  | 9  | 6  |  | 8  | 7  | 4  | 7  |
| Grün/ 11 | 5   | 9  | 7  | 5   | 9   | 8   | 8  | 6  | 4  | 4  | 8  | 4  | 9  | 7  |  | 7  | 8  | 5  | 7  |
| Grün/ 12 | 9   | 4  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  |  | 5  | 4  | 3  | 4  |
| Rot/ 8   | 6   | 5  | 2  | 7   | 2   | 1   | 4  | 2  | 3  | 1  | 6  | 2  | 6  | 4  |  | 5  | 2  | 2  | 5  |
| Rot/ 9   | 8   | 6  | 4  | 4   | 8   | 2   | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  |  | 6  | 5  | 2  | 3  |
| Rot/ 10  | 8   | 9  | 7  | 7   | 7   | 6   | 7  | 9  | 5  | 4  | 9  | 4  | 8  | 7  |  | 8  | 7  | 6  | 7  |
| Rot/ 11  | 9   | 9  | 5  | 9   | 9   | 9   | 9  | 6  | 5  | 4  | 8  | 2  | 6  | 7  |  | 8  | 9  | 5  | 5  |
| Rot/ 12  | 8   | 7  | 5  | 7   | 5   | 7   | 3  | 6  | 2  | 1  | 7  | 2  | 8  | 5  |  | 7  | 5  | 3  | 6  |
| Blau/ 9  | 4   | 7  | 5  | 5   | 4   | 5   | 6  | 5  | 3  | 3  | 8  | 3  | 7  | 5  |  | 5  | 5  | 4  | 6  |
| Blau/ 14 | 6   | 5  | 5  | 5   | 6   | 4   | 5  | 3  | 4  | 3  | 6  | 2  | 6  | 5  |  | 5  | 5  | 3  | 5  |
|          | 7   | 7  | 5  | 6   | 6   | 5   | 6  | 5  | 4  | 3  | 7  | 3  | 7  | 5  |  | 7  | 6  | 4  | 5  |

Abb. 69) Übersicht der ermittelten Normwerte der „Erfolgsgruppen 3 NEU“ (eigene Darstellung).

Wie auch bei der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ fällt die sehr positive Beurteilung der „Soziabilität“, „Kontaktfähigkeit“ und „Sensibilität“ der Berater auf. Auch im Bereich

der „Psychischen Konstitution“ in allen drei Teilbereichen, der „Beruflichen Orientierung“ bei der Dimension „Leistungsmotivation“ und im Bereich des „Arbeitsverhaltens“ bei der „Gewissenhaftigkeit“ und der „Handlungsorientierung“ sind Werte im oberen Extrembereich vorzufinden.

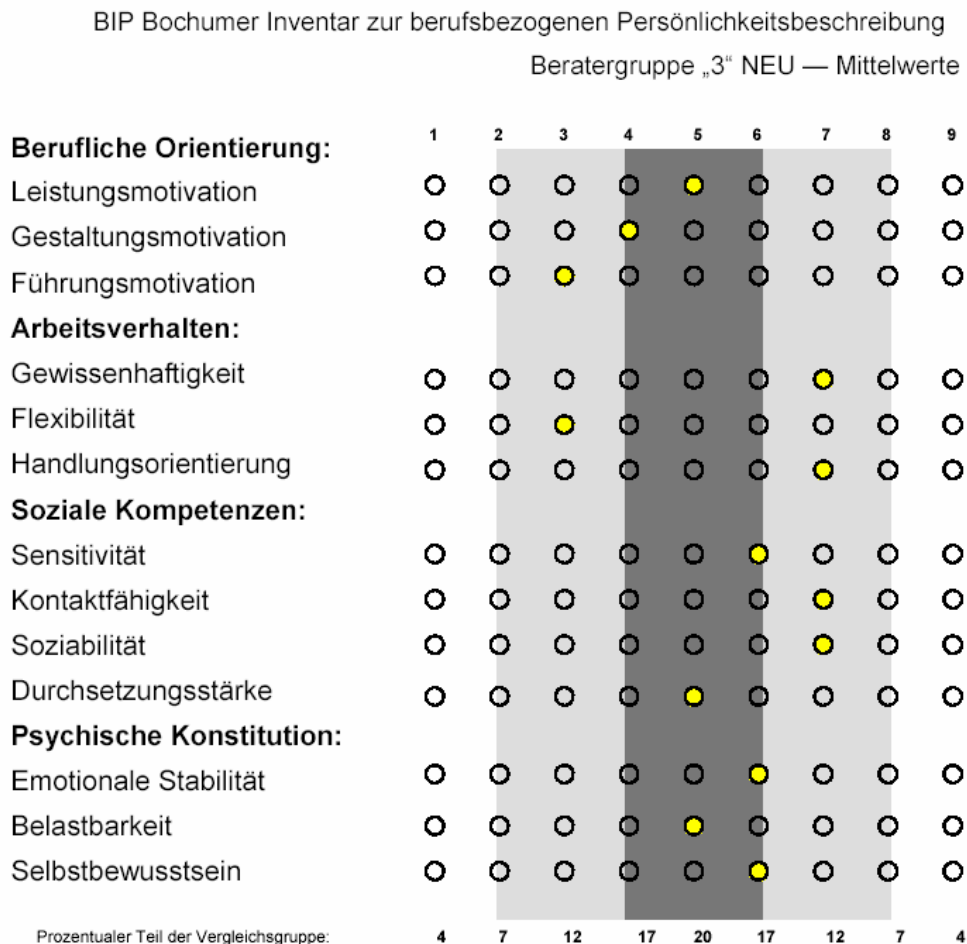


Abb. 70) „Erfolgsgruppe 3 NEU“ – Mittelwerte (eigene Darstellung).

Von den zehn Beratern vermuteten fünf Berater ausnehmend emotional stabil zu sein, wobei bei Berater Nr. Rot/10 dieser Wert mit einer ausgeprägten „Leistungsmotivation“ und mit einer überdurchschnittlich hohen „Durchsetzungsstärke“ einhergeht (vgl. Berater Nr. Grün/3, Kapitel 5.3.1.1, Erfolgsgruppe Grün „1“). Am niedrigsten stuften sich die Berater in den Dimensionen „Flexibilität“ und „Führungsmotivation“ ein.

### 5.7.3.2 Soziales Interaktionsverhalten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“

Die gewichteten Werte im sozialen Interaktionsverhalten der teilnehmenden Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ liefern ein mannigfaltiges Bild:

Sechs Vorgesetztenbeurteilungen beschrieben den jeweiligen Berater als nicht so zielstrebig und freundlich, wie er sich selbst sah bzw. die Kollegen und Kunden ihn in der Interaktion wahrgenommen haben. In dieser Gruppe wurde auch zum ersten Mal ein Berater als unfreundlich mit  $N=3$  bzw. zwei Berater mit gewichteten Werten in der „Zuwendung“ mit  $P/N=0$  beschrieben; die Beurteilungen durch die Kunden ( $P=2 \times 11$  und  $1 \times 13$ ) und Kollegen ( $P=2 \times 10$  und  $1 \times 13$ ) fielen bei diesen Beratern jedoch viel positiver aus.

Berater Nr. Blau/9 verhielt sich als einziger Berater von den zehn in dieser „Erfolgsgruppe“ in seinen Beurteilungen im Vergleich zu den Fremdbeurteilungen zurückhaltend. Berater Nr. Blau/9, Blau/13 und Berater Nr. Rot/9 wurden von den Kollegen freundlicher eingeschätzt als von den Kunden; Berater Nr. Grün/11 wurde bei Selbsteinschätzung  $P=11$  von seinen Arbeitskollegen mit  $P=2$ , also um 9 gewichtete Werte niedriger bewertet.

Auffallend in der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ ist die Einschätzung der Vorgesetzten in der Dimension „Einfluss“. Hier wurden vier Berater auf Einfluss verzichtend beschrieben, obgleich sich die jeweiligen Berater mit gewichteten Werten in dieser Dimension mit  $F=1$  bis  $6$  charakterisierten und auch die Einflussnahme von den Kollegen und den Kunden bestätigt wurde.



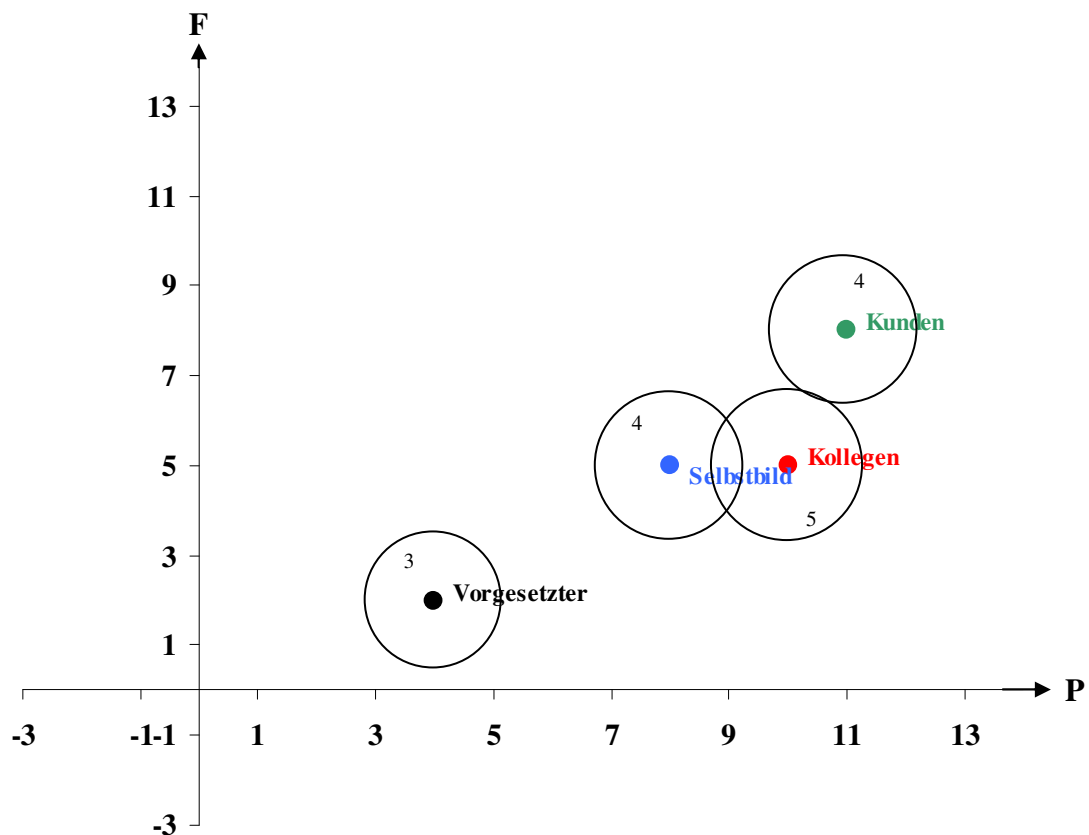


Abb. 71) Mittelwerte des „sozialen Interaktionsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

Die Mittelwerte der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ zeigen bei den Vorgesetztenbeurteilungen die niedrigsten Wertungen bei den Dimensionen „Freundlichkeit“ und „Zielorientiertheit“. Annähernde Übereinstimmung herrschte zwischen dem Selbstbild und den Kollegenbeurteilungen in Bezug auf die „Zielstrebigkeit“ der Berater bei positiverer Einschätzung bezüglich der „Freundlichkeit“ durch die Selbstbeurteilung. Die Kundenbeurteilungen bewerteten den Berater am freundlichsten und zielstrebigsten. Im Bezug auf die „Einflussnahme“ sind die Werte mit denen der Selbstbeurteilungen zu vergleichen (U= 4) bei höheren gewichteten Werten bei den Kollegen (U= 5) und niedrigeren Werten bei den Vorgesetzten (U= 3).

### 5.7.3.3 Arbeitsverhalten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“

Bei den insgesamt zehn Versicherungsberatern der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ fallen die Beurteilungen des Arbeitsverhaltens der einzelnen Berater überdurchschnittlich hoch aus, wobei bei den Selbstbeurteilungen die Mittelwerten („MW“) zum ersten Mal die Werte 5 aufscheinen lassen (und zwar bei den Teilkompetenzen „Beziehungsmanagement“ und „Freundlichkeit“). Von den insgesamt neunzig Bewertungen der einzelnen Teilkompetenzen wurden 44% dem Wert 5, 51% dem Wert 4 und 5% dem Wert 3 zugeordnet. Nur Beraterin Nr. Rot/10 fand, dass alle durch den Fragebogen abgefragten Verhaltensweisen „immer“, Berater Nr. Blau/14 vermutete, dass alle neun Teilkompetenzen „oft“ zutreffen würden. Bei den übrigen teilnehmenden Beratern wechseln die Beschreibungen zwischen den Werten 4 und 5 ab mit Ausnahme von Berater Nr. Blau/9, der sich in den Teilkompetenzen „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“, Bereitschaft zur kompromisslosen Kunden- und Qualitätsorientierung, die einhergeht mit der Identifikation mit dem Unternehmen und den von ihnen vertretenen Produkten, und „Sachlichkeit“ durchschnittlich bewertete, und Beraterin Nr. Rot/9, die sich nur teilweise unter Zeitdruck belastbar sah.

Auffallend ist die im Vergleich zu den anderen „Erfolgsgruppen“ kritische Betrachtung der Berater durch die Vorgesetzten, die nur bei Berater Nr. Blau/9 über den Höchstwert von 4 hinaus reicht, der sich jedoch selbst als einziger Berater in dieser „Erfolgsgruppe“ mit den niedrigsten Werten in den einzelnen Teilkompetenzen charakterisierte.

Bei den unterschiedlichen „Erfolgskriterien“ liegen folglich bei dieser Beurteilungsgruppe die Mittelwerte, ausgenommen des „Beziehungsmanagements“ und der „Freundlichkeit“ der Berater, im Durchschnittsbereich. Hingegen weist die Beurteilung durch die Kunden auch im Bereich der „Kommunikationsfähigkeit“ der Berater Höchstwerte von 5 auf; die Charakterisierungen der Berater durch die Arbeitskollegen ist bei den Mittelwerten mit denen der „Erfolgsgruppe 1 und 2 NEU“ zu vergleichen.

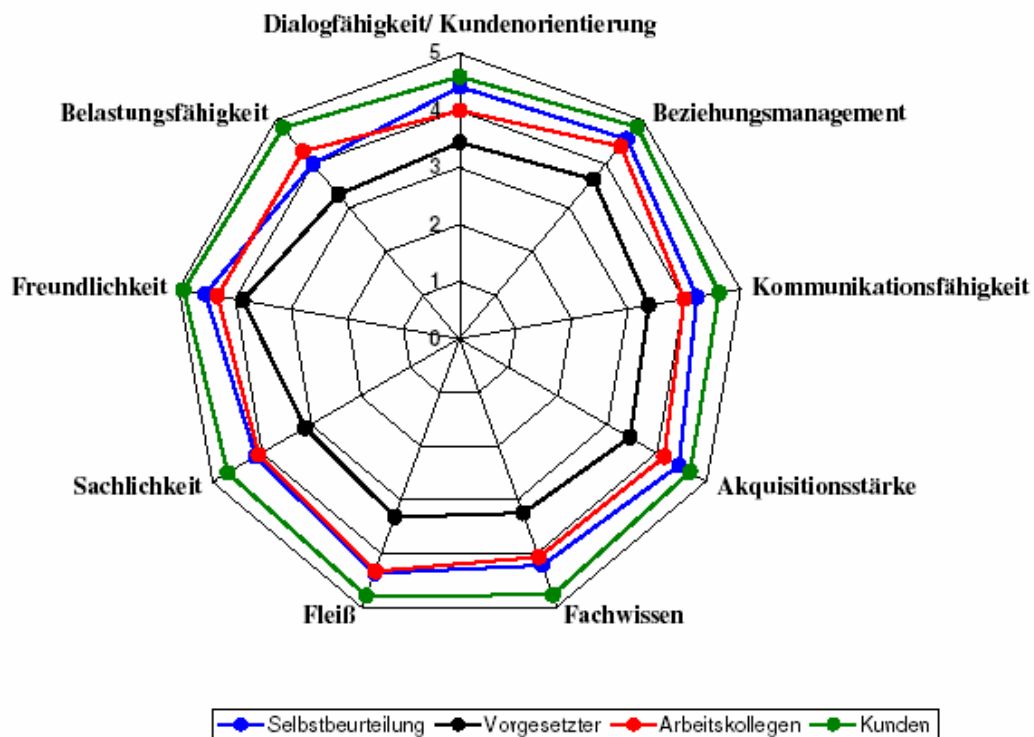


Abb. 72) Mittelwerte des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

Die Abbildung spiegelt die kritische Haltung der Vorgesetzten den Beratern gegenüber wider, wobei sich die Werte zwischen 3,1 („Sachlichkeit“) und 3,9 („Freundlichkeit“) einpendeln. Die Selbstbeurteilungen zeigen bei den Teilkompetenzen „Fleiß“ und „Sachlichkeit“ annähernd das gleiche Ausprägungsmerkmal wie die Kollegenbeurteilungen. Während die Berater durch die Kollegen als belastungsfähiger gesehen werden, beurteilen die Berater die übrigen Teilkompetenzen mit bis zu 0,4 höheren Werten. Wie bei den anderen „Erfolgsgruppen“ sind die Mittelwerte der Kundenbeurteilungen am stärksten ausgeprägt.

Das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ der Versicherungsprodukte wurde von den Kunden dieser „Erfolgsgruppe“ am höchsten mit dem Wert von 3,9 beurteilt, wobei hier besonders die Bedarfsgerechtigkeit der Versicherungsprodukte hervorgehoben wurde. Die „Leistungswilligkeit“ der Versicherungsunternehmen bei Schadens- und Leistungsfällen zeigt die gleiche Ausprägung wie bei der „Erfolgsgruppe 2 NEU“. Auffallend ist die außerordentliche Betonung des „Images“ des Unternehmens. Hier konnte ein Mittelwert von 4,3 errechnet werden.

#### **5.7.4 Zusammenfassung „Erfolgsgruppen NEU“**

Nachfolgend sollen die Charakteristika der einzelnen „Erfolgsgruppen“ zusammengefasst werden.

##### **5.7.4.1 Zusammenfassung der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung der „Erfolgsgruppen NEU“**

Bei den Mittelwerten der Dimensionen „Soziabilität“ und „Kontaktfähigkeit“ weisen die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ durchschnittliche Normwerte („Soz“= 5) auf; hingegen charakterisieren sich die Berater der „Erfolgsgruppe 2 und 3 NEU“ knapp überdurchschnittlich, wodurch eine Differenz von 2 zwischen den einzelnen Mittelwerten zu errechnen ist. Diese unterschiedliche Einstellung zeigt sich auch im Mittelwert der „Sozialen Kompetenzen“, die bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ den Wert 5, bei der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ den Wert 6 und bei der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ den Wert 7 einnimmt bei identischen Mittelwerten bei der „Beruflichen Orientierung“ („BO“) und dem „Arbeitsverhalten“ („AV“).

In ihrer „Psychischen Konstitution“ schätzen sich die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ ebenfalls niedrigere ein als die anderen zwei Gruppen bei durchschnittlichen bzw. unterdurchschnittlichen Normwerten beim „Selbstbewusstsein“, bei der „Emotionalen Stabilität“ und der „Belastbarkeit“. Die Ausnahmen bilden hier der „Subproduzent“ Berater Nr. Grün/3 und der junge dynamische Berater Nr. Rot/2, die in diesen wie auch in beinahe allen anderen Dimensionen überdurchschnittliche Normwerte aufzeigen. Im unteren Extrembereich gliedern sich der „aufopfernde“ Berater Nr. Blau/1 und der von Selbstzweifel geplagte Berater Nr. Blau/5 ein. Ansonsten präsentieren sich die Charakterisierungen der einzelnen Berater anhand durchschnittlicher bzw. in einzelnen Dimensionen knapp unterdurchschnittlicher Werte.

Die Berater der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ beschreiben sich in den Mittelwerten der vier Bereiche: „Soziale Kompetenzen“, „Psychische Konstitution“, „Berufliche Orientierung“ und „Arbeitsverhalten“ anhand durchschnittlicher Normwerte; in dieser Gruppe bieten sich Berater Nr. Grün/9, der im Jahr 2007 einen „Durchhänger“ hatte, und die Berater der Organisation „Blau“ (Blau/11 + 13) als Sonderfälle dar mit

unterdurchschnittlichen Werten in den Bereichen der „Psychischen Konstitution“ und der „Beruflichen Orientierung“. Auffallend ist das überaus ausgeprägte „Selbstbewusstsein“ der Berater der Organisation „Rot“, welches nur von Berater Grün/8 geteilt wird. Insgesamt liefern die Einschätzungen der Berater auf den Ergebnisblättern ein unregelmäßiges Bild, das nahezu ausschließlich zwischen Extremwerten im oberen und unteren Bereich wechselt.

| <b>Erfolgsgruppe</b>           | <b>„1“</b> | <b>„2“</b> | <b>„3“</b> |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Soziale Kompetenzen</b>     |            |            |            |
| Soziabilität                   | 5          | 7          | 7          |
| Kontaktfähigkeit               | 5          | 7          | 7          |
| Durchsetzungsstärke            | 4          | 4          | 5          |
| Sensitivität                   | 5          | 6          | 6          |
| <b>Psychische Konstitution</b> |            |            |            |
| Emotionale Stabilität          | 5          | 6          | 6          |
| Belastbarkeit                  | 5          | 6          | 5          |
| Selbstbewusstsein              | 5          | 6          | 6          |
| <b>Berufliche Orientierung</b> |            |            |            |
| Leistungsmotivation            | 4          | 5          | 5          |
| Gestaltungsmotivation          | 4          | 3          | 4          |
| Führungsmotivation             | 3          | 3          | 3          |
| <b>Arbeitsverhalten</b>        |            |            |            |
| Gewissenhaftigkeit             | 6          | 6          | 7          |
| Flexibilität                   | 3          | 4          | 3          |
| Handlungsorientierung          | 5          | 5          | 7          |

Abb. 73) Gegenüberstellung der ermittelten Normmittelwerte der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung der drei „Erfolgsgruppen NEU“ (eigene Darstellung).

Die „Erfolgsgruppe 3 NEU“ charakterisiert sich mittels durchschnittlicher bis überdurchschnittlicher Normwerte, wobei hier hauptsächlich die ältere Beraterin Nr. Rot/8 vom „Normalfall“ abweicht. In dieser Erfolgsgruppe ist im Vergleich zu den anderen Gruppen ein Anstieg im Normwert der „Handlungsorientierung“ um 2 zu erkennen; auch die Einschätzung der „Gewissenhaftigkeit“ zeigt eine vergleichsweise stärkere Ausprägung auf bei gleichzeitigem Anstieg im Ausprägungsmerkmal der „Durchsetzungsstärke“.

#### **5.7.4.2 Zusammenfassung des sozialen Interaktionsverhaltens der „Erfolgsgruppen NEU“**

Im sozialen Interaktionsverhalten beschreiben sich die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ als nicht so freundlich, zielstrebig und einflussnehmend, wie sie von den Kollegen und den Kunden beurteilt wurden. Die Vorgesetzten teilen die Auffassung der Kollegen und Kunden in Punkto „Freundlichkeit“, jedoch sehen sie in der Dimension „Zielorientierung“ eine stärkere Ausprägung in Richtung eines kontrollierten und zielgerichteten Verhaltens.

Die Selbsteinschätzungen der Berater der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ sind in den Dimensionen „Zielorientierung“ und „Einfluss“ identisch mit denen der Vorgesetztenbeurteilungen bei stärkerer Ausprägung der Dimension „Zuwendung“ bei der Selbstbeurteilung. Die Kunden belegen die „Freundlichkeit“ und die „Zielstrebigkeit“ ihrer Berater mit den höchsten gewichteten Werten; die Einflussnahme nimmt bei den Arbeitskollegen und Kunden die gleiche Ausprägung ein.

Die zehn Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ werden von ihren Vorgesetzten nicht so freundlich, zielorientiert und einflussnehmend wahrgenommen, wie sich die Berater selbst sehen und von den Kunden und Kollegen gesehen werden. In der Dimension „Zielorientierung“ sind die gewichteten Werte von den Selbstbeurteilungen mit denen der Kollegenbeurteilungen identisch, die Dimension „Zuwendung“ in Richtung „Freundlichkeit“ zeigt jedoch bei den Kollegenbeurteilungen eine stärkere Ausprägung.

Die Beurteilungen durch die Kunden sind bei allen drei „Erfolgsgruppen NEU“ in der Dimension „Zuwendung“ mit dem gewichteten Wert von  $P= 11$  identisch; Abweichungen bestehen bei den anderen zwei Dimensionen, wobei hier die Differenz über den Wert 1 nicht hinausgeht. Keine Unterschiede in den Beurteilungen konnten zwischen den Versicherungsberater und –beraterinnen erhoben werden, wodurch die These, dass Frauen mehr soziale Kompetenz zugesprochen wird als Männern (vgl. Steffens&Mehl 2003, S.174; Kupfer&Ranftl 2006) mit dieser Auswertung nicht bestätigt werden konnte.

Die Mittelwerte, die sich aus der Summe aller Beurteilungen durch die Anzahl der Beurteilungsquellen ergeben (vgl. Anhang, Aufstellung der SYMLOG-Werte der „Erfolgsgruppen 1 bis 3 NEU“), sind bei allen drei Erfolgsgruppen in der Dimension „Einfluss“ mit  $U=4$  deckungsgleich; Abweichungen bei den gewichteten Werten scheinen bei den Dimensionen „Zuwendung“ und „Zielorientierung“ auf, wobei die Differenz den Wert 1 nicht übersteigt. Daraus folgt, dass keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den „Erfolgsgruppen NEU“ im sozialen Interaktionsverhalten bestehen.

#### **5.7.4.3 Zusammenfassung des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppen NEU“**

Der Vergleich der Mittelwerte aller Feedbackgeber und der Selbstbeurteilung der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ zeigt eine ausgesprochen positive Beurteilung der Berater durch ihre Kunden.

Die Werte, die durch die Kollegen-, Vorgesetztenbeurteilung und die Selbstbeurteilung erhoben wurden, gruppieren sich um die Werte 3,6 bis 4,4, wobei die Vorgesetzten die „Sachlichkeit“ der Berater mit einem niedrigeren Wert beurteilten als die Kunden oder die Berater selbst. Die stärkste Ausprägung bei diesen Beurteilungsquellen zeigen die Bewertungen der Teilkompetenzen „Beziehungsmanagement“, „Fachwissen“ und „Belastungsfähigkeit“ mit den einheitlichen Werten von 4,4 durch die Arbeitskollegenbeurteilungen.

Die Beurteilungen der Teilkompetenzen der elf Berater der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ zeigen, wie auch bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“, die höchsten Werte bei den Kundenbeurteilungen, wobei auch hier der niedrigste Wert der „Kommunikationsfähigkeit“ und die höchsten der „Freundlichkeit“ und zusätzlich dem „Beziehungsmanagement“ der Berater zugeordnet wurden. Am geringsten wurden die Teilkompetenzen von den Vorgesetzten bewertet. Hier pendeln die Werte zwischen 3,5 und 3,8 ein, gefolgt von der Selbstbeurteilung und der Kollegenbeurteilung.

Die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ schätzten ihre Teilkompetenzen im Vergleich zu den Beratern der „Erfolgsgruppe 1 und 2 NEU“ höher ein, wobei auch bei dieser Gruppe die Beurteilung der Kunden am nächsten zum Wert 5 gelangt. Werte zwischen

3,5 und 3,9 deuten auf die Bewertung der Berater durch die unmittelbaren Vorgesetzten hin.

Die Gegenüberstellung der Mittelwerte (vgl. Anhang 8.3.4) zeigt bei den einzelnen „Erfolgsgruppen“ den einheitlichen Wert von 4 auf. Wie auch beim sozialen Interaktionsverhalten können beim Arbeitsverhalten keine eindeutigen Besonderheiten zwischen den „Erfolgsgruppen“ aufgezeigt werden.

Die ebenfalls durch diesen Fragebogen erhobenen „firmeninternen Angelegenheiten“ zeigen die geringsten Ausprägungsmerkmale bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und die höchsten bei der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (siehe nachstehende Grafik):

| „Erfolgsgruppe“       | Preis-Leistungs-Verhältnis | „Leistungswilligkeit“ des Unternehmens | Image des Unternehmens |
|-----------------------|----------------------------|--|------------------------|
| „Erfolgsgruppe 1 NEU“ | 3,4                        | 3,0                                    | 3,6                    |
| „Erfolgsgruppe 2 NEU“ | 3,7                        | 3,4                                    | 3,9                    |
| „Erfolgsgruppe 3 NEU“ | 3,9                        | 3,4                                    | 4,3                    |

Abb. 74) Gegenüberstellung der erhobenen Daten der „Internen Abläufe“ (eigene Darstellung).

## 5.8 Zusammenhänge der einzelnen Fragebögen

Die Beziehung zwischen den einzelnen Items aus den unterschiedlichen Fragebögen soll durch den Korrelationskoeffizienten, der anhand der Produkt-Moment-Korrelation errechnet wird, beantwortet werden. Dazu werden die Daten der „Erfolgsgruppen 1 NEU“ und „Erfolgsgruppe 3 NEU“ von den berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen und den Durchschnittswerten, die sich aus der Summe der errechneten Werte aller Feedbackgeber dividiert durch die Anzahl der Feedbackgeber ergeben, des sozialen Interaktionsverhaltens und des Arbeitsverhaltens verwendet. Die Vorgehensweise wird damit begründet, dass die Ergebnisse aus den Fremdbeurteilungen und der Selbstbeurteilung den „Durchschnittsberater“ widerspiegeln und somit die Informationen aller Feedbackgeber berücksichtigt werden.



Anhand dieser Auswertung soll aufgezeigt werden, was eine „sehr erfolgreiche“ Arbeitsweise bewirkt bzw. verhindert.

Alle Rechnungen wurden mittels des Computerprogramms SPSS für Windows vorgenommen, wobei ein markant positiver Wert bei den einzelnen Skalen und den zugeordneten Kriterien darauf hinweist, dass bei hoch ausgeprägten Skalenwerten auch hohe Werte im Kriterium einhergehen. Eine negative Korrelation bedeutet einen gegenläufigen Zusammenhang.

Aufgrund der großen Datenmenge werden nur die signifikanten Korrelationen in der Auswertung dargestellt.

### **5.8.1 Auswertung der Daten der „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Die Auswertung der Daten wird mit der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ gestartet. Begonnen wird mit der Darstellung der Zusammenhänge zwischen BIP und SYMLOG. Anschließend werden die Korrelationen zwischen dem Arbeitsverhalten und SYMLOG und die korrelierenden Beziehungen zwischen Arbeitsverhalten und BIP dargestellt.

Bei den Interkorrelationen der einzelnen Erhebungsverfahren sei beim BIP auf das Manual von HOSSIEP&PASCHEN (2003, S.44, Abb. 10: Interkorrelationen der Skalen des BIP) verwiesen. Bei der Interkorrelation der drei Dimensionen des SYMLOG Verfahrens konnten keine charakteristischen Daten erhoben werden. Folglich werden nur die signifikanten Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ dargestellt.

#### **5.8.1.1 Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Der Zusammenhang der Dimension „Durchsetzungsstärke“ und der „Zielorientiertheit“ der Berater in Richtung Zielstrebigkeit (F) ist mäßig linear, was bedeutet, dass eine höhere Durchsetzungsstärke mit einer höheren Zielstrebigkeit einhergeht. Auch bei der „Gestaltungsmotivation“ ist eine mittelmäßig positiv korrelative Beziehung zur Freundlichkeit der Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ zu erkennen. Bei den übrigen elf

Dimensionen des BIP können keine signifikanten Korrelationen zu den drei SYMLOG-Bereichen herausgelesen werden.

| Skala                 | Korrelation mit Zielorientiertheit/ F | Korrelation mit Zuwendung/ P |
|-----------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Durchsetzungsstärke   | .51*                                  | -                            |
| Gestaltungsmotivation | -                                     | .48*                         |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=18$

Abb. 75) Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

### 5.8.1.2 Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsverhalten und den Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“

Positive Korrelationen treten zwischen den Teilkompetenzen des Arbeitsverhaltens „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Akquisitionsstärke“, „Fachwissen“, „Fleiß“ und „Sachlichkeit“ in der Gesprächsführung und der „Belastbarkeit“ der Berater mit den Dimensionen von SYMLOG „Zielorientiertheit“ oder „Zuwendung“ auf mit mittelmäßigen bis stark ausgeprägten Werten zwischen  $p = .48$  und  $.70$ . Nur bei der Teilkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ sind positive korrelative Zusammenhänge zu beiden Dimensionen festzustellen. Hieraus lässt sich ableiten, dass je kommunikationsfähiger ein Berater (im Sinne der Definition von „Kommunikationsfähigkeit“) ist, umso zielgerichteter und freundlicher wird sein soziales Interaktionsverhalten wahrgenommen.

Bei der neunten Teilkompetenz des Arbeitsverhaltens „Beziehungsmanagement“ konnten keine signifikant korrelativen Beziehungen zu den Dimensionen „Zielorientiertheit“, „Zuwendung“ und „Einfluss“ herausgelesen werden.

| Skala                                  | Korrelation mit Zielorientiertheit/ F | Korrelation mit Zuwendung/ P |
|--|---------------------------------------|------------------------------|
| Dialogfähigkeit/<br>Kundenorientierung | .61*                                  | -                            |
| Kommunikationsfähigkeit                | .50*                                  | .63**                        |
| Akquisitionsstärke                     | .53**                                 | -                            |
| Fachwissen                             | .65**                                 | -                            |
| Fleiß                                  | .70**                                 | -                            |
| Sachlichkeit                           | .48*                                  | -                            |
| Freundlichkeit                         | -                                     | .68**                        |
| Belastbarkeit                          | .50*                                  | -                            |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=18$

Abb. 76) Zusammenhänge des Arbeitsverhaltens mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

### 5.8.1.3 Zusammenhänge des BIP mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“

Aus der nachstehenden Grafik ist ersichtlich, dass von den dreizehn Dimensionen des BIP nur bei drei eine signifikant positive Korrelation mit den Dimensionen des Arbeitsverhaltens und da im Speziellen mit der „Freundlichkeit“ der Berater und ihrer „Belastbarkeit“ aufzuzeigen ist. Zu den übrigen Teilkompetenzen bestehen praktisch keine linearen Zusammenhänge.

| Skala               | Korrelation mit Freundlichkeit |
|---------------------|--------------------------------|
| Durchsetzungsstärke | .59*                           |

| Skala                 | Korrelation mit Belastbarkeit |
|-----------------------|-------------------------------|
| Emotionale Stabilität | .53*                          |
| Gestaltungsmotivation | .48*                          |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=18$

Abb. 77) Zusammenhänge des BIB mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

Es zeigt sich, dass je ausgeglichener die Berater sich vermuten und je besser sie aktiv bei Veränderungen und der Gestaltung ihrer Umgebung Einfluss nehmen können, umso leichter fällt es ihnen, mit den Belastungen im Berufsalltag umzugehen. Auch das Durchsetzen von Zielen in schwierigen beruflichen Situationen oder das offensive und

nachhaltige Einsetzen für die eigenen Standpunkte korreliert nicht negativ mit der „Freundlichkeit“ der Berater.

#### 5.8.1.4 Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“

Die Fähigkeit und die Bereitschaft Gespräche zu führen mit dem Ziel einer „Win-Win-Lösung“ für alle Beteiligten korreliert positiv mit der „Kommunikationsfähigkeit“ der Berater und der Bereitschaft zur kompromisslosen Kunden- und Qualitätsorientierung, die einhergeht mit einem strebsamen und unermüdlichen Tätigsein auch unter schwierigen Bedingungen.

| Skala  | DF/KO | Bez   | Komm  | Akq   | FW    | FI    | SK    | FK   | Bel   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| <b>Dialogfähigkeit/<br/>Kundenorientierung<br/>(DF/KO)</b> | 1.00  | -     | .76** | .69** | -     | .53*  | -     | -    | .49*  |
| <b>Beziehungs-<br/>management<br/>(Bez)</b>                | -     | 1.00  | -     | .70** | .50*  | .71** | -     | -    | .60** |
| <b>Kommunikations-<br/>fähigkeit<br/>(Komm)</b>            | .76** | -     | 1.00  | .73** | -     | .57*  | -     | -    | .61** |
| <b>Akquisitionsstärke<br/>(Akq)</b>                        | .69** | .70** | .73** | 1.00  | .58*  | .87** | -     | .49* | .69** |
| <b>Fachwissen<br/>(FW)</b>                                 | -     | .50*  | -     | .58*  | 1.00  | .62** | .61** | -    | .64** |
| <b>Fleiß<br/>(FI)</b>                                      | .53*  | .71** | .57*  | .87** | .62** | 1.00  | -     | -    | .67** |
| <b>Sachlichkeit<br/>(SK)</b>                               | -     | -     | -     | -     | .61** | -     | 1.00  | .48* | -     |
| <b>Freundlichkeit<br/>(FK)</b>                             | -     | -     | -     | .49*  | -     | -     | .48*  | 1.00 | -     |
| <b>Belastbarkeit<br/>(Bel)</b>                             | .49*  | .60** | .61** | .69** | .64** | .67** | -     | -    | 1.00  |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=18$

Abb. 78) Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

Hohe Korrelationen sind auch zwischen dem „Beziehungsmanagement“ und der „Akquisitionsstärke“, dem „Fleiß“ und der „Belastbarkeit“ aufzuzeigen bei einem mäßig korrelierenden Wert beim „Fachwissen“.

Weiters zeigt die Abbildung 78, dass ein hoher Wert bei der „Freundlichkeit“ der Berater einhergeht mit einem hohen Wert bei der „Akquisitionsstärke“. Positive lineare Zusammenhänge lassen sich auch zwischen dem „Fleiß“ und der „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“, dem „Beziehungsmanagement“, der „Kommunikationsfähigkeit“ der „Akquisitionsstärke“, dem „Fachwissen“ und der „Freundlichkeit“ herauslesen, wodurch der Rückschluss getätigt werden kann, dass je fleißiger ein Mitarbeiter ist, umso kundenorientierter, beziehungsfähiger, dialog- und kommunikationsfähiger wird er wahrgenommen und umso wirksamer wird das Fachwissen und die akquisitorische Tätigkeit des Beraters wahrgenommen. Zusammenfassend zeigt sich keine Teilkompetenz, die nicht mit einer anderen positiv korreliert.

### **5.8.2 Auswertung der Daten der „Erfolgsgruppe 3 NEU“**

Um Unterschiede im Arbeitsverhalten aufzeigen zu können, soll nun die Auswertung der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ – jener Berater, die sich mit ihren Produktivitätszahlen im letzten Drittel im Verkaufsranking einordnen – abgebildet werden. Begonnen wird mit der Darstellung der Zusammenhänge zwischen BIP und SYMLOG. Anschließend werden die linearen Beziehungen zwischen dem Arbeitsverhalten und BIP angeführt. In dieser „Erfolgsgruppe“ konnten keine signifikanten Korrelationen zwischen dem Arbeitsverhalten und SYMLOG und auch keine Interkorrelationen zwischen den drei Bereichen des SYMLOG-Verfahrens erhoben werden. Daher werden ausschließlich die signifikanten Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens wie bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ aufgezeigt.

#### **5.8.2.1 Zusammenhänge des BIP mit den Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 3 NEU“**

Die Auswertung der Daten des BIP und der SYMLOG Werte zeigen signifikante Zusammenhänge bei den in Abbildung Nr.79 angeführten Dimensionen aus dem Fragebogen für die berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung und der Dimension

„Zielorientierung“. Daraus lässt sich schließen, dass je durchsetzungsfähiger, belastbarer, gewissenhafter, leistungsmotivierter und je handlungsorientierter eine Person handelt bzw. ist, umso zielorientierter werden seine Verhaltensweisen wahrgenommen.

| Skala                 | Korrelation mit Zielorientiertheit/ F |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Durchsetzungsstärke   | .66 *                                 |
| Belastbarkeit         | .85**                                 |
| Leistungsmotivation   | .80**                                 |
| Gewissenhaftigkeit    | .75*                                  |
| Handlungsorientierung | .69*                                  |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=10$

Abb. 79) Zusammenhänge des BIP mit Daten von SYMLOG der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

### 5.8.2.2 Zusammenhänge des BIP mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“

Bei der Auswertung der Daten zwischen BIP und dem Arbeitsverhalten zeigen sich zum ersten Mal negative Korrelationen:

Die „Durchsetzungsstärke“ weist einen signifikant negativen kausalen Zusammenhang mit der Fähigkeit der Berater, Beziehungen aktiv zu gestalten und diese für die Akquise zu nutzen, auf. Ferner geht in dieser „Erfolgsgruppe“ ein hoher Wert bei den Dimensionen „Emotionale Stabilität“ und „Belastbarkeit“ einher mit einem niedrigen Wert bei der Teilkompetenz „Beziehungsmanagement“.

Bei  $r = .54$ ,  $p .11$  ist keine Signifikanz bei der Skala „Belastbarkeit“ beim BIP und der „Belastbarkeit“ beim Arbeitsverhalten gegeben bei für den Wortgebrauch identischer Verwendung. Ersteres Konstrukt ist jedoch inhaltlich enger auf die Bewältigung von Aufgaben, dem Verwalten von Energiereserven und den Umgang mit Stress-Situationen gefasst, während die Definition der „Belastbarkeit“ beim Arbeitsverhalten trotz schwieriger Bedingungen und persönlicher Anspannungen auf das fehlerfrei ziel- und ergebnisorientierte Handeln abzielt.

Hingegen ist die Korrelation zwischen der „Leistungsmotivation“ und der „Belastbarkeit“ der Berater positiv signifikant mit  $r = .67$ .

| Skala                 | Korrelation mit Beziehungsmanagement | Korrelation mit Akquisitionsstärke | Korrelation mit Belastbarkeit |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Durchsetzungsstärke   | -.79**                               | -.65*                              | -                             |
| Emotionale Stabilität | -.77**                               | -                                  | -                             |
| Belastbarkeit         | -.69*                                | -                                  | -                             |
| Leistungsmotivation   | -                                    | -                                  | .67*                          |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=10$

Abb. 80) Zusammenhänge des BIB mit Indikatoren des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

### 5.8.2.3 Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“

| Skala   | DF/KO | Bez  | Komm  | Akq   | FW   | Fl   | Sk   | FK   | Bel  |
|---|-------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| Dialogfähigkeit/<br>Kundenorientierung<br>(DF/KO) | 1.00  | -    | .65*  | .88** | -    | -    | -    | -    | -    |
| Beziehungsmanagement<br>(Bez)                     | -     | 1.00 | -     | -     | -    | -    | -    | -    | -    |
| Kommunikationsfähigkeit<br>(Komm)                 | .65*  | -    | 1.00  | .79** | -    | .67* | -    | -    | -    |
| Akquisitionsstärke<br>(Akq)                       | .88** | -    | .79** | 1.00  | -    | .72* | -    | -    | -    |
| Fachwissen<br>(FW)                                | -     | -    | -     | -     | 1.00 | -    | -    | -    | .64* |
| Fleiß<br>(Fl)                                     | -     | -    | .67*  | .72*  | -    | 1.00 | -    | -    | -    |
| Sachlichkeit<br>(SK)                              | -     | -    | -     | -     | -    | -    | 1.00 | -    | -    |
| Freundlichkeit<br>(FK)                            | -     | -    | -     | -     | -    | -    | -    | 1.00 | -    |
| Belastbarkeit<br>(Bel)                            | -     | -    | -     | -     | .64* | -    | -    | -    | 1.00 |

\*  $p < .01$  (2-tailed), \*\*  $p < .05$  (2-tailed),  $N=10$

Abb. 81) Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

Bei der Interkorrelationsaufstellung des Arbeitsverhaltens der Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ zeigen sich weniger signifikant korrelierende Zusammenhänge als bei den Beratern der „Erfolgsgruppe 1 NEU“.

Wie auch bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ geht ein hoher Wert in der „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“ einher mit einem hohen Wert in der „Kommunikationsfähigkeit“ und der „Akquisitionsstärke“, jedoch scheinen bei dieser Teilkompetenz keine linearen Zusammenhänge zum „Fleiß“ oder zur „Belastungsfähigkeit“ der Berater auf. Das „Beziehungsmanagement“ zeigt keine linearen oder signifikanten Korrelationen zu andere Teilkompetenzen auf; ebenso verhält es sich bei der „Sachlichkeit“ der Berater oder der „Freundlichkeit“ (im Vergleich zur „Erfolgsgruppe 1 NEU“). Zusätzlich zu den bereit erwähnten positiven Zusammenhängen korreliert zur „Kommunikationsfähigkeit“ und der „Akquisitionsstärke“ der Berater der „Fleiß“ und zur „Belastungsfähigkeit“ das „Fachwissen“.

### **5.8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den einzelnen Fragebögen**

Die Zusammenfassung der Zusammenhänge der einzelnen Fragebögen soll gesondert in „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und „Erfolgsgruppe 3 NEU“ dargestellt werden.

#### **5.8.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse „Erfolgsgruppe 1 NEU“**

Die Ergebnisse der Untersuchung belegen positive Effekte bei der Korrelation zwischen der „Durchsetzungsstärke“ der Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und den Dimensionen „Zielstrebigkeit“ und der Teilkompetenz „Freundlichkeit“. Ersterer Zusammenhang war zu erwarten, da die Vehemenz, mit welcher anderen gegenüber die eigenen Ziele verfolgt werden, gleichgesetzt werden kann mit einer zielstrebigem Verhaltensweise. Der Zusammenhang zwischen der „Durchsetzungsstärke“ und der „Freundlichkeit“ der Berater wäre möglicherweise dadurch zu erklären, dass Berater, die einen freundlichen Umgangstil gegenüber ihren Kunden pflegen, sympathisch erlebt werden und folglich auch bessere Verkaufschancen im Sinne der Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Ziele aufweisen. Ebenso kann auch der Drang von überaus motivierten Beratern, Missstände zu beseitigen bzw. Gegebenheiten zu



verändern, wenn diese als verbesserungswürdig betrachtet werden, das positive Empfinden der Kunden bezüglich der Freundlichkeit und der Belastbarkeit des Beraters steigern.

Die Korrelationen zwischen „Emotionaler Stabilität“ und „Belastbarkeit“ erklärt sich bei übereinstimmendem Wortgebrauch und inhaltlich konformer Verwendung.

Die Auswertung der Fragebögen bezüglich des Arbeitsverhaltens der Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ weisen bei sieben der neun Teilkompetenzen auf eine Korrelation mit einer zielorientierten Verhaltensweise der Berater hin, wodurch bestätigt wurde, dass der Fragebogen „...*dasjenige Merkmal erfasst, das [es] zu erfassen beansprucht.*“ (Schnell/ Hill/ Esser 2005, S.150), nämlich die „erfolgreiche“ und „zielorientierte“ Arbeitsweise. Somit werden jene Berater, die dialog-, kommunikationsfähig und fleißig sind und mit Sachlichkeit, unterstützt durch das Fachwissen, ein Beratungsgespräch führen, sich Zeit für den Kunden nehmen und sich mit dem Unternehmen und den von ihnen vertretenen Produkten identifizieren, zielorientierter in ihren Verhaltensweisen wahrgenommen als Berater, die diese Merkmale nicht oder nur in geringem Maße aufweisen. Die linearen Zusammenhänge zwischen der „Freundlichkeit“ der Berater und der Dimension „Zuwendung“ in Richtung „Freundlichkeit“ scheint schlüssig.

Die Interkorrelationen des Fragebogens zur Erfassung des Arbeitsverhaltens zeigen bei der „Sachlichkeit“ des Beraters signifikante Wechselbeziehungen zu dem „Fachwissen“ und der „Freundlichkeit“ auf. Dies kann dadurch erklärt werden, dass je mehr Wissen ein Berater über die Versicherungsprodukte und den Markt hat, umso sachlicher wird er in einem Beratungsgespräch erscheinen und Gefühle und Emotionen aus diesem Gespräch heraushalten. Der Zusammenhang dieser Teilkompetenzen mit der „Freundlichkeit“ des Beraters soll mit der Aussage von Berater Nr. Blau/3 erklärt werden, der auf „sachliche“ Weise, die Kunden über die Versicherungsprodukte informiert und von diesen als ausgesprochen freundlich eingestuft wurde.

Die „Akquisitionstärke“ zeigt bei acht der neun Teilkompetenzen lineare Zusammenhänge auf, wobei nur bei der Teilkompetenz „Sachlichkeit“ keine signifikante Korrelation vorzuweisen war. Die Bereitschaft zur kompromisslosen Kunden- und Qualitätsorientierung sowie die erfolgreiche Gestaltung des Umgangs mit

anderen Menschen sind jedoch nicht möglich, wenn Gefühle gänzlich aus dem beruflichen Alltag herausgehalten werden. Um zwischenmenschliche Beziehungen ehrlicher und konfliktfreier zu gestalten, braucht es eine Ausgewogenheit zwischen Sachlichkeit und Gefühlsbetontheit, wodurch das fehlende Zusammenhangsmaß erklärt wird.

Die übrigen Korrelationen zwischen der „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“ und der „Akquisitionsstärke“ oder der „Belastbarkeit“ und dem „Beziehungsmanagement“ usw. sind in sich schlüssig.

### **5.8.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse „Erfolgsgruppe 3 NEU“**

Auffallend sind die bei der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ aufgetretenen negativen Korrelationen bei der Auswertung der Zusammenhänge zwischen dem Fragebogen BIP und den Indikatoren des Arbeitsverhaltens. So zeigte es sich, dass die Durchsetzung eigener Ziele und Vorstellungen zuungunsten der „Akquisitionsstärke“ und des „Beziehungsmanagements“ der Berater ausfiel. Auch die Teilkompetenzen „Emotionale Stabilität“ und „Belastbarkeit“ wiesen negative Korrelationen zum „Beziehungsmanagement“ der Berater auf. Bei beiden Dimensionen handelt es sich jedoch um Voraussetzungen, um auch unter schwierigen Bedingungen Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Vergleicht man die Vorgehensweise bei der Zielsetzung zwischen den „Misserfolgsmotivierten“ (vgl. Heckhausen 1963, S.102) und den Beratern der „Erfolgsgruppe 3 NEU“, so zeigt sich eine Parallele in ihrer Vorgehensweise, insofern, dass die „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater sich eventuell durch den verdeckten Konflikt zwischen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“ höhere Ziele stecken, um sich vermeintlich mit gesteigertem Einsatz zu mehr Leistung anzuspornen. Folglich wäre es möglich, dass die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ durch eine überdurchschnittliche Bewertung ihrer „Psychischen Konstitution“ versuchen, von ihren Niederlagen und Misserfolgen abzulenken und ihre Entmutigung und Überforderung, die einher gehen mit körperlichen Beschwerden, zu überspielen. Je ausgeglichener und belastbarer sie sich daher im Kundenkontakt präsentieren bei gleichzeitig schlechter psychischer und physischer Konstitution, umso unechter durch Aussendung von nonverbalen Signalen würden sie jedoch von ihren Kunden

wahrgenommen werden. Dies würde sich wiederum negativ auf den Aufbau einer Kunden-Berater-Beziehung auswirken, was die Korrelation zum „Beziehungsmanagement“ belegen würde. Positiv bei dieser Auswertung zeigt sich die Korrelation zwischen der Skala „Leistungsmotivation“ und der Teilkompetenz „Belastbarkeit“

Zwischen dem Fragebogen des BIP und dem Erhebungsverfahren SYMLOG zeigten sich unter den Skalen „Durchsetzungsstärke“, „Belastbarkeit“, „Leistungsmotivation“, „Gewissenhaftigkeit“ und „Handlungsorientierung“ lineare Zusammenhänge zu der Dimension „Zielorientiertheit“ in Richtung Zielstrebigkeit, wodurch bestätigt wird, dass ein durchsetzungsfähiger, belastbarer, leistungsmotivierter und handlungsorientierter Mitarbeiter mit einer gewissenhaften Arbeitsweise zielstrebig in seinen Verhaltensweisen wahrgenommen wird und diese Zielstrebigkeit um so stärker ausfällt, je größer die Steigerung bei den einzelnen Dimensionen entfällt.

Bei den Interkorrelationen der Skalen des Arbeitsverhaltens zeigten sich achtzehn lineare Wechselbeziehungen (im Vergleich dazu waren es bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ vierzig). Auffallend ist bei allen drei Auswertungen das Fehlen von linearen Zusammenhängen zu der Dimension „Zuwendung“ in Richtung „Freundlichkeit“. Auch scheint nur eine signifikante Korrelation zwischen dem „Fachwissen“ und der „Belastbarkeit“ der Berater auf, was bedeutet, dass ein hohes Maß an Fachwissen ein fehlerfreies ziel- und ergebnisorientiertes Handeln ermöglicht. Im Vergleich dazu können bei den Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ fünf weitere Teilkompetenzen bei bestehenden linearen Beziehungen einen eventuellen Anstieg in der Belastbarkeit der Berater bewirken.

*„...wenn ich den Zeiteinsatz bringe, der dem Job gerecht wird. Ich möchte für den Kunden da sein. Den Erfolg im Versicherungsgeschäft, den kann ich mir nicht erkaufen, den muss ich mir erarbeiten. Den erarbeite ich nicht mit 3-4 Stunden am Tag, sondern, so wie es früher auch war, in der Regel mit 10-12 Stunden am Tag, um ihn optimal auszufüllen und auch niemanden irgendwo zu vergessen oder etwas liegen zu lassen. Ich denke mir, dass ist ein gravierender Punkt, den man heute berücksichtigen soll. Der Einsatz ist immer wichtig. Durch den Einsatz kommt auch irgendwann einmal der Erfolg“ (B1/33).*

## **6 Schlussbetrachtung**

Die Schlussbetrachtung ist in vier Abschnitte unterteilt. Bei der „Zusammenfassung der Ergebnisse“ (Kapitel 6.1) werden die am Beginn der Arbeit formulierten Vorannahmen mit den Ergebnissen aus den Untersuchungen verglichen und gegebenenfalls bestätigt bzw. verworfen, bevor im Kapitel 6.2 diese Schlüsse diskutiert werden. Im Kapitel 6.3 „Implikation für die Praxis“ wird die Bedeutung der Arbeit für die Praxis dargelegt und mögliche Schulungsmaßnahmen und Hilfestellungen für die „wenig erfolgreichen“ Berater vorgestellt. Den Abschluss der Schlussbetrachtung bildet das Kapitel „Schwierigkeiten bei der Untersuchung“ (Kapitel 6.4), in welchem auf die Probleme bei der Beurteilung der „Leistung“ der Berater eingegangen wird.

### **6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die der Arbeit zugrunde liegenden Vorannahmen sollen im Rahmen der Zusammenfassung erörtert werden:

*Vorannahme 1)*

*Sozial-kommunikative Kompetenz sei für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern unerlässlich.*

Bei der Erhebung der „Erfolgskriterien“ in der Studie 1 konnte bei der Zuordnung der Aussagen zu den jeweiligen Teilkompetenzen ohne Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung die These von BUNK (1994) bestätigt werden. Es zeigte sich, dass es in der Interaktion mit anderen Menschen zu annähernd gleichen Teilen der sozial-kommunikativen Kompetenz wie auch der personalen Kompetenz bedarf, um diese für alle Beteiligten erfolgreich zu gestalten.

Bei Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung und Zuordnung der Aussagen zu der jeweiligen Basiskompetenz oder Zweierkombination (bezeichnet als Auswertung I, siehe nachfolgende Grafik) zeigte sich ein identisches Bild wie oben beschrieben. Bei der Zuordnung der Aussagen zu der Basiskompetenz, auf der das Kompetenzgewicht liegt (bezeichnet als Auswertung II), konnte mit 62,29% bei der sozial-kommunikativen Kompetenz die Vorannahme, sozial-kommunikative Kompetenz sei für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern unerlässlich, bestätigt werden.

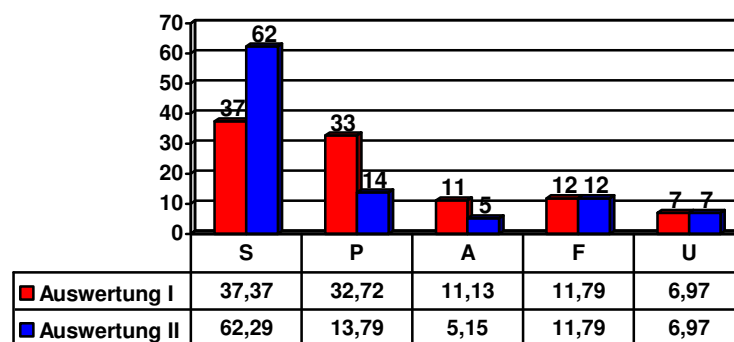


Abb. 82) Gegenüberstellung Auswertung I und II bei Berücksichtigung der Kunden-Berater-Beziehung (eigene Darstellung).

Dass die sozial-kommunikative Kompetenz mit ihren in Abbildung 83 dargestellten interkorrelierenden „Erfolgskompetenzen“ ein „Erfolgskriterium“ für die Versicherungsberater darstellt, ist folglich unumstritten. Der Stellenwert der personalen

Kompetenz in der Interaktion zwischen Kunden und Beratern für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss hängt von der Art der jeweiligen Auswertung ab; wird jedoch in diesem Zusammenhang in Anlehnung (u.a.) an HEYSE (1997, S.56) als weitere erforderliche Bedingung gesehen.

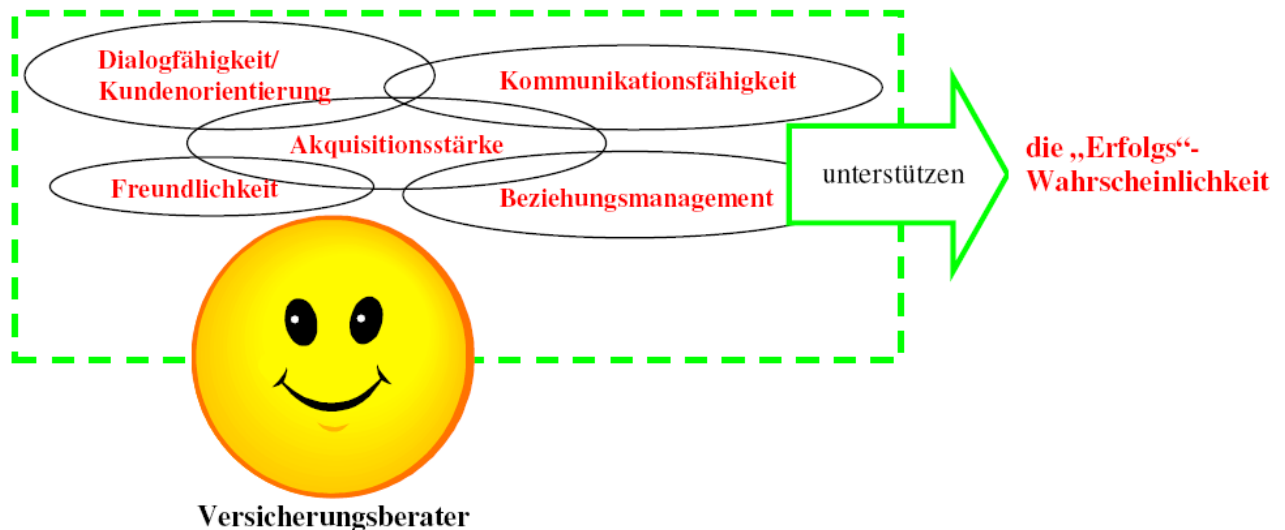


Abb. 83) Erhobene sozial-kommunikative und personale „Erfolgskompetenzen“ und ihre Interkorrelationen bei den „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

Zuzüglich zu den in Abbildung 83 angeführten sozial-kommunikativen und personalen „Erfolgskompetenzen“ wirken auch noch das „Fachwissen“ unterstützt durch die „Sachlichkeit“ der Berater, der „Fleiß“ und „die Belastbarkeit“ förderlich für einen Verkaufsabschluss<sup>60</sup>.

#### *Vorannahme 2)*

*Sozial-kommunikative Versicherungsberater seien „erfolgreicher“ als Berater, die diese Basiskompetenz nicht oder in geringerem Maße aufweisen.*

Auffallend war in der Gruppe der „sehr erfolgreichen“ Berater die nur durchschnittliche Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Versicherungsprodukte, der „Leistungswilligkeit“ des Versicherungsunternehmens im Schadensfall oder aber auch

<sup>60</sup> Die erhobenen sozial-kommunikativen, personalen Kompetenzen wie auch die Fach- und Methodenkompetenzen und die aktivitätsbezogene Kompetenz wird im Folgenden unter dem Begriff der „Erfolgskompetenzen“ subsumiert.

die als nicht so hoch eingestufte Bedeutung des Images des Unternehmens (subsumiert unter den Begriff der internen Angelegenheiten) durch die Kundenbeurteilungen im Vergleich zu den Kundenbeurteilungen der „Erfolgsgruppe 3 NEU“.

Bei ausnahmslos positiven Bewertungen der Berater durch ihre Kunden ließ dieses Ergebnis den Rückschluss zu, dass die Kunden- bzw. Käuferzufriedenheit bei dieser Beratergruppe nicht auf die Produkte, sondern vielmehr auf das Verhalten des Verkäufers in der Kunden-Berater-Beziehung zurückzuführen ist, denn *„Dem Kunden ist es nicht wichtig, bei welchem Unternehmen er ist, sondern bei welchem Berater. So zeigt es meine Erfahrung. Wenn ich heute das Unternehmen wechseln würde ... dann könnte ich heute einen Großteil meiner Kunden mitnehmen. Davon bin ich vollkommen überzeugt. Da konnte ich diese Beziehung aufbauen“* (B11/19).

Voraussetzung für eine auf Vertrauen aufgebaute „Beziehung“ ist eine „smarte Arbeitsweise“ der Berater, die einhergeht mit der Fähigkeit, sich an das Verhalten der Kunden, der entsprechenden Verkaufssituation und auch an den veränderlichen Bedürfnissen anpassen zu können. Hierbei handelt es sich um Kriterien für eine erfolgreiche und angenehme Interaktionsgestaltung im Sinne der Kundenorientierung, was unter die „Sozialkompetenz“ eines Beraters fällt (vgl. Henning-Thurau & Thurau 1992; Kanning & Bergmann 2006). Somit kann auch die zweite Annahme, sozial-kommunikative Versicherungsberater seien „erfolgreicher“ als Berater, die diese Basiskompetenz nicht oder nur in geringem Maße aufweisen, mit dieser Erklärung untermauert werden.

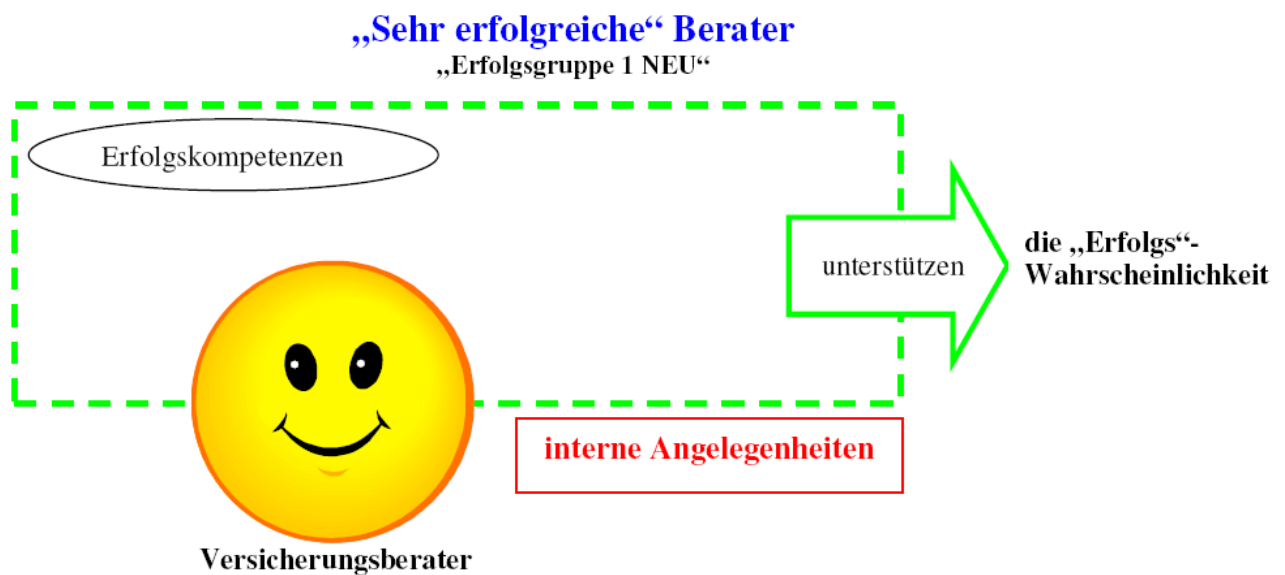


Abb. 84) Einfluss der „internen Angelegenheiten“ auf die „Erfolgswahrscheinlichkeit“ der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

*Vorannahme 3)*

*Für die Kundengewinnung und –bindung sei die sozial-kommunikative Kompetenz wichtiger als das Fachwissen - für das Unternehmen steht bei der Beurteilung des „Erfolges“ jedoch die Fachkompetenz an erster Stelle.*

Die Schulungsmaßnahmen der Versicherungsunternehmen beschränken sich fast ausschließlich auf Fach- und Methodenschulungen. Die Fähigkeit der Kundengewinnung ist jedoch eine Teilkompetenz der sozial-kommunikativen Basiskompetenz, die sich in der „Akquisitionsstärke“ eines Beraters zeigt und Unterstützung durch das „Beziehungsmanagement“, der „Kommunikationsfähigkeit“ und „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“ des Beraters erhält.

Signifikant positive Korrelationen konnten zwischen dem „Fachwissen“ und der „Akquisitionsstärke“ und dem „Beziehungsmanagement“ der „sehr erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ aufgezeigt werden. Das bedeutet, je besser die Fach- und Methodenkenntnisse jener Versicherungsberaters sind, umso leichter gelinge es ihnen, einen Kunden zu akquirieren und eine Beziehung zu ihm aufzubauen, um in weiterer Folge durch die „Dialog- und Kommunikationsfähigkeit“ des Beraters „kundenorientiertes“ Handeln aufzuzeigen und durch die auf Vertrauen aufgebaute



Beziehung den Kunden an das Unternehmen zu binden. Die These von HEYSE (1997, S.98), dass durch die Wissensvermittlung der Grundstein sowohl für die Fach- und Methodenkenntnisse als auch für die „höheren“ sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen gelegt wird, konnte mit dieser Auswertung untermauert werden.

Bei den „nicht so erfolgreichen“ Beratern der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ zeigten sich keine signifikanten Korrelationen zwischen dem Fachwissen und den sozial-kommunikativen Teilkompetenzen, jedoch, wie auch bei der „Erfolgsgruppe 1 NEU“, zu der Aktivitäts- und Handlungskompetenz „Belastbarkeit“. Daraus lässt sich schließen, dass die Fach- und Methodenschulungen der Unternehmungen zwar die „Belastbarkeit“ der Beratergruppen fördern, jedoch bei den „wenig erfolgreichen“ Beratern der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ keine Unterstützung darstellen, einen Kunden zu akquirieren.

Die anfangs aufgestellte Vorannahme, die sozial-kommunikative Kompetenz sei für die Kundengewinnung und –bindung wichtiger als die Fach- und Methodenkompetenz, konnte nicht bestätigt werden.

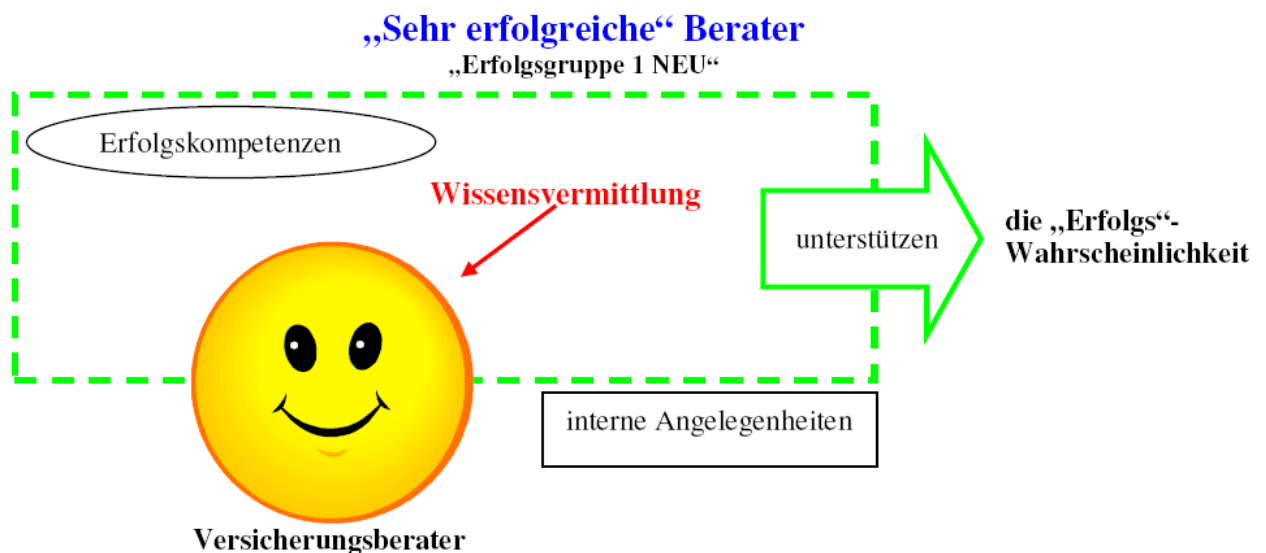


Abb. 85) Einfluss der Wissensvermittlung auf die „Erfolgswahrscheinlichkeit“ der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

*Vorannahme 4)*

*„Sehr erfolgreiche“ und „wenig erfolgreiche“ Versicherungsberater können an charakteristischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltenseigenschaften festgemacht werden.*

Die „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ vermuteten bei ihren berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen im Vergleich zu den „sehr erfolgreichen“ Beratern der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ überdurchschnittlich ausgeprägte „Soziale Kompetenzen“ bei den Dimensionen „Soziabilität“ und „Kontaktfähigkeit“.

Für die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ schien es wichtig zu sein, von anderen Menschen freundlich und rücksichtsvoll wahrgenommen zu werden. Ein freundliches Wesen hilft den Beratern sympathisch erlebt zu werden, fördert die Vertrauensbildung zwischen Kunden und Beratern, wirkt unterstützend beim Knüpfen von Kontakten und fördert folglich die Verkaufschancen (vgl. Werner 2003, S.58; Lang 2000, S.385). Bei einem „zu viel“ an dieser Fähigkeit könnte leicht bei den Kunden der Trugschluss aufkommen, es handle sich hierbei um eine „aufgesetzte Freundlichkeit“ mit dem Ziel, Einfluss auszuüben um einen Verkaufsabschluss zu bewirken. Diese Annahme würde sich wiederum negativ auf die Kunden-Berater-Beziehung und somit auch auf die Verkaufszahlen auswirken. Eine weitere Erklärung lieferte der Gebietsleiter einer Maklerabteilung eines teilnehmenden Versicherungsunternehmens. Er meinte, die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ hätten Angst durch den Verkauf von Produkten im Empfinden und der Wertschätzung der Kunden zu sinken. Daher würden sie mit einer „überfreundlichen“ Art versuchen, ein negatives Gefühl bei den Kunden gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Auffallend in dieser „Erfolgsgruppe“ war jedoch, dass keine linearen oder signifikanten Korrelationen zu der Teilkompetenz „Freundlichkeit“ und „Beziehungsmanagement“ oder der Dimension „Zuwendung“ aufzuzeigen waren. Daraus lässt sich schließen, dass der positive Eindruck, den der Berater in einem Gespräch vermittelt möchte, durch keine anderen Teilkompetenz bzw. „Erfolgskompetenz“ unterstützt wird. Um (über-) freundlich und sympathisch in einem Gespräch zu wirken, müssen folglich die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ mit vermehrter Anstrengung versuchen, positive

Emotionen bei ihren Gesprächspartnern zu bewirken als die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“.

Weiters beschrieb die Hälfte der Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ ihre „Emotionale Stabilität“ mit Werten, die in den oberen Extrembereich der Vergleichsgruppe hineinfielen bei gleichzeitig ausgeprägter „Leistungsmotivation“ und (über-)durchschnittlicher „Durchsetzungsstärke“. Diese Konstellation lässt die Vermutung zu, dass bei jenen Beratern durch das Verfehlen von Leistungszielen Belastungen ausgelöst werden, die mittels Durchsetzung eigener Ziele und geringer Einfühlungsbereitschaft zu kompensieren versucht werden. Auffallend ist jedoch die vermutete hohe, in den oberen Extrembereich hineinfliegende, „Sensitivität“ jener Berater. Ob und, wenn ja, welcher Zusammenhang zwischen den hier angeführten Normwerten besteht und ob diese Diskrepanz auch von der Arbeitsumwelt wahrgenommen wird, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden, würde jedoch eine weitere Untersuchung lohnenswert machen.

Weiters zeigten die Auswertungen bei Tendenz zu Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Analogie zu der Theorie von HECKHAUSEN (1963, S.102) auf. Würden die „nicht so erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ mit den „Misserfolgsmotivierten“ von HECKHAUSEN (1963) verglichen werden, so könnte man bei der überdurchschnittlich hohen Bewertung der „Psychischen Konstitution“ vermuten, die Berater versuchen von ihren Niederlagen und Misserfolgen abzulenken und ihre Entmutigung und Überforderung, die einhergehen mit körperlichen Beschwerden, zu überspielen.

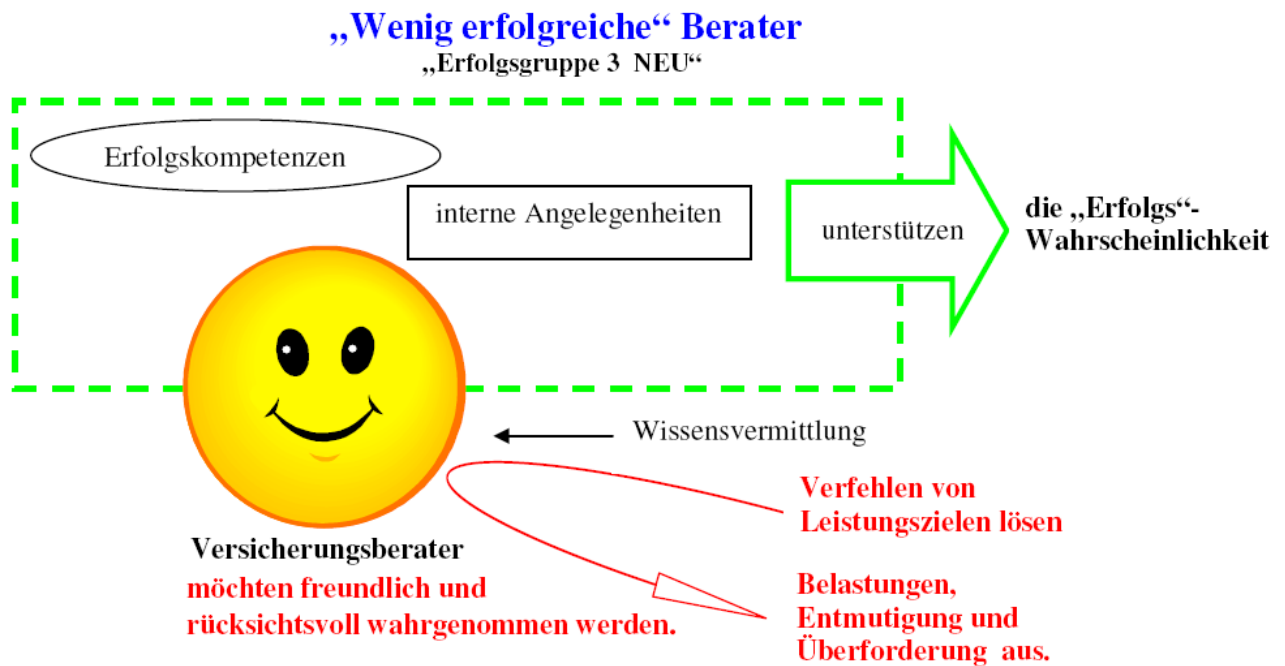


Abb. 86) Charakteristische Persönlichkeitsmerkmale der „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

Ferner wurde die „Kommunikationsfähigkeit“ jener Berater durch die Kundenbeurteilungen mit höheren Werten belegt als bei den „sehr erfolgreichen“ Beratern der „Erfolgsgruppe 1 NEU“. Die Kunst am Verkaufsgespräch sei allerdings nicht das Reden an sich, sondern den Kunden zum Reden zu bringen, um seine Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche zu erfahren, „*denn wie sollen Menschen, die ständig reden, je etwas in Erfahrung bringen, was der Rede wert wäre?*“ (Isberg&Rosacker 2003, S.121). Ob die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ weniger reden oder die Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ mehr Erklärungsarbeit leisten, kann jedoch nicht beantwortet werden.

Bei den „sehr erfolgreichen“ Beratern der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ konnten keine charakteristischen Persönlichkeitsmerkmale festgestellt werden. Ihre berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen präsentierten sich, da sich die Normwerte in den Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe einpendelten, „unauffällig“. In ihren Beurteilungen erwiesen sie sich als „*akkurate Selbsteinschätzer*“ (Scherer 2004, S.72) bzw. „*Unterschätzer*“, die in einer Organisation bei Tendenz zur Überbewertung die Funktion des „*Leistungsträgers*“ (ebd.) bzw. bei Unterbewertung in diesem

Zusammenhang Leistungsstärke nachgesagt wird. Weiters ist die Beurteilung wesentlich vom Selbstvertrauen der Person abhängig (vgl. Kauffeld, Frieling & Grote 2002, S.199), wobei sich die Normwerte bei der Dimension „Selbstbewusstsein“ bei den mehrheitlichen Beratern im Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe einpendeln.

Im Gegensatz dazu erwiesen sich die zehn „wenig erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ als überwiegende „Überschätzer“ ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vergleich zu den anderen Feedbackgebern und der „Erfolgsgruppe 1 NEU“. Besonders auffallend präsentierte sich in dieser Gruppe die kritische Haltung der unmittelbaren Vorgesetzten, deren Beurteilungen sowohl des sozialen Interaktionsverhaltens als auch des Arbeitsverhaltens schlechter ausfielen als bei den „sehr erfolgreichen“ Beratern.

Bei den Selbstbeurteilungen der berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibungen pendeln die Normwerte des „Selbstbewusstsein“ in den oberen Extrembereich bzw. auch im Durchschnittsbereich der Vergleichsgruppe ein, bei zwei Beraterinnen zeigte sich ein unterdurchschnittlicher Wert.

Nachfolgend sollen die „sehr erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ den „wenig erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ mit ihren charakteristischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltenseigenschaften und den Ergebnissen der Vorannahmen gegenübergestellt werden.

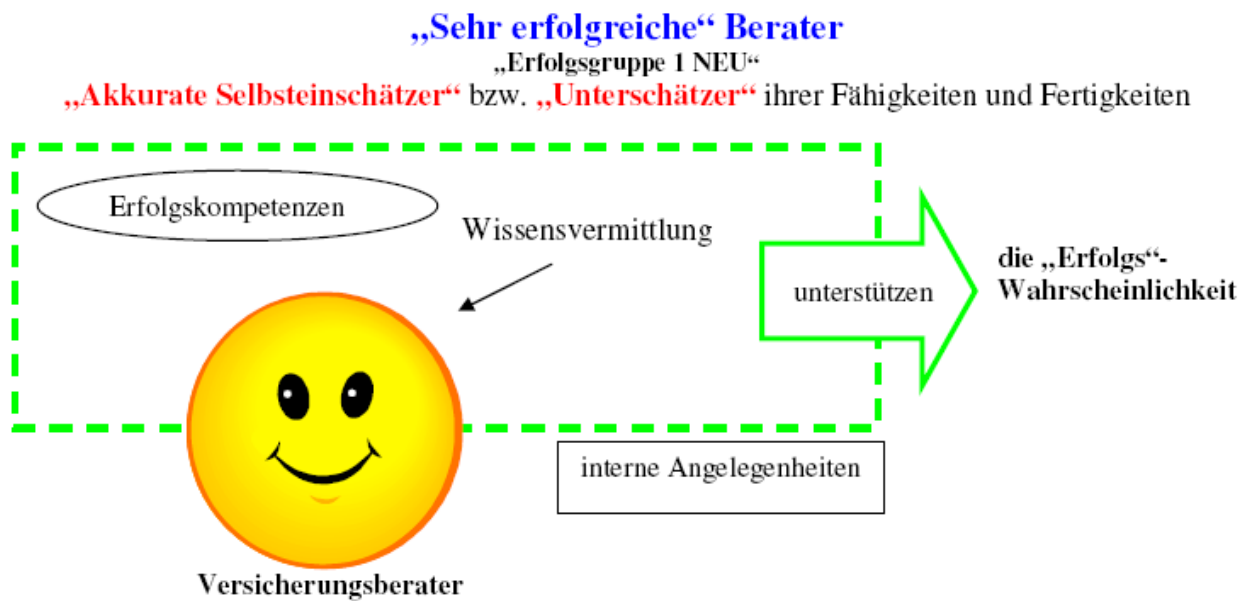


Abb. 87) Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Vorannahmen der „sehr erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ (eigene Darstellung).

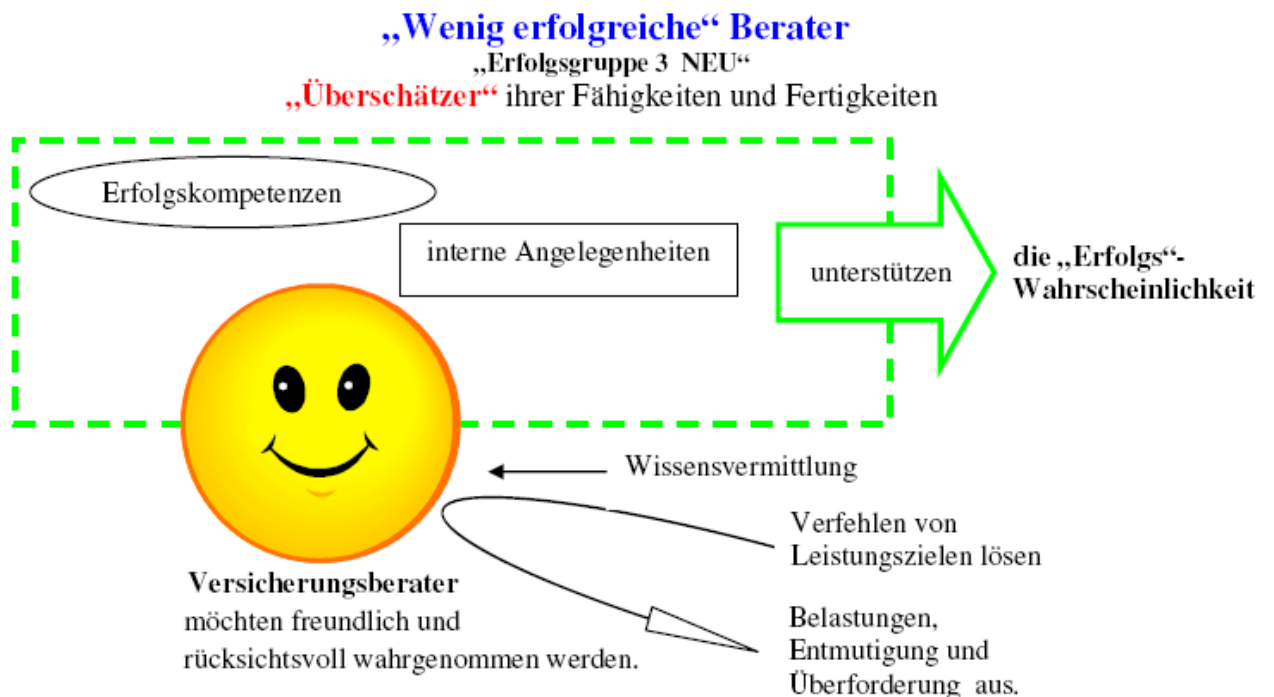


Abb. 88) Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Vorannahmen der „wenig erfolgreichen“ Versicherungsberater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ (eigene Darstellung).

- *Vorannahme 5)*

*Ein Versicherungsberater gilt aus Unternehmenssicht dann als erfolgreich, wenn er die von der Organisation geforderten Ziele erreicht - einen erfolgreichen Versicherungsberater kann man nicht am Umsatz allein messen.*

Die Vorannahme, Versicherungsberater gelten aus Unternehmenssicht dann als erfolgreich, wenn die von der Organisation geforderten Ziele erreicht werden, konnte im Rahmen der Studie nicht bestätigt werden, da neben den quantitativen Kriterien auch von den unmittelbaren Vorgesetzten mehr oder weniger qualitative Faktoren in die Beurteilung der „Leistung“ einfließen.

Um einen Versicherungsberater als „sehr erfolgreich“ einzustufen, müssen jedoch neben den objektiven Verkaufszahlen und den qualitativen Indikatoren auch die Umweltfaktoren Berücksichtigung finden, die ebenfalls das Leistungsergebnis kontaminieren, Verzerrungen im Sinne von „*Vertrautheit des Verkaufsleiters mit seinen Verkäufers*“ (ebd., S.65; vgl.Marcus&Schuler 2001, S.407; Sundvik&Lindeman 1998) oder „Exekutionen“ (vgl.Schuler 2004, S.1) in Form eines „Top-Down-Ansatzes“ (Scherms&Sarges 2002, S.1) sollten jedoch ausgeschlossen werden, die eine Beurteilungen ebenfalls manipulieren können.

## **6.2 Diskussion der Ergebnisse**

Um sich der Problemstellung zu nähern, wurden die spezifischen Fähigkeiten und Eigenschaften, die erkennbar zum Erfolg eines Versicherungsberaters beitragen, mittels problemzentrierter Interviews mit elf Kunden und elf Beratern erhoben. Die Entscheidung für diese Vorgehensweise beruhte auf der Annahme, dass erstens die Kunden am besten darüber Auskunft geben können, was ihrer Meinung nach wichtig ist, um eine langjährige Beziehung zu ihrem Versicherungsberater und dem Versicherungsunternehmen aufrecht zu erhalten und zweitens die Versicherungsberater wissen was sie unternehmen müssen, um ihre Kunden von einem Wechsel zu einem anderen Berater oder Unternehmen abzuhalten.

Da bis auf die Fachkompetenz die sozial-kommunikative, personale und aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz „*nur aus der realisierten Handlung erschließbar*“ (Pawlowsky/ Menzel/ Wilkens 2005, S.355) ist und jeder Mensch seine eigenen Vorstellungen mit den in den Interviews beschriebenen Eigenschaften und Fähigkeiten verbindet, wurde die Zuteilung der Aussagen zu den Kompetenzklassen in Anlehnung an HEYSE&ERPENBECK (2004, S.XXI) sowohl durch mich als auch durch einen Kunden und einen Versicherungsberater vorgenommen und die Zuordnungen miteinander verglichen und diskutiert. Dadurch sollte nicht nur gewährleistet werden, dass übereinstimmende Auffassungen über die Zuordnung zu den verschiedenen Teilkompetenzen vorliegen, sondern auch unzuverlässige Schlussfolgerungen und Selbsttäuschungen ausgeschlossen werden.

Bei der 360° Beurteilung der teilnehmenden Berater können allerdings Verfälschungen bei der Datenerhebung durch sozial erwünschtes Antwortverhalten aufgrund von Zweifel an der Anonymität der Befragung oder aus Schutz vor Sanktionen oder aber auch affektive Komponenten nicht ausgeschlossen werden. Erschwerend für die Beurteilung der Versicherungsberater kommt hinzu, dass eine direkte Beobachtungsmöglichkeit der Tätigkeitsausübung durch die Vorgesetzten und Arbeitskollegen oftmals nicht möglich ist und uneinheitliche Bewertungsstandards eine „gerechte“ und einheitliche Beurteilung behindern.

Die Idee, die Berater nicht auf Umsatzzahlen zu reduzieren, sondern den „Erfolg“ eines Beraters sowohl quantitativ (in Form von Umsatzzahlen) als auch qualitativ (hierbei handelte es sich um Kompetenzen, die nicht mit einem direkten Verkaufsabschluss in Verbindung stehen und somit indirekt verkaufsbezogen sind) zu erheben, konnte jedoch durch die Kombination 360° Beurteilung und Festsetzung der Leistung der Versicherungsberater in Umsatzzahlen umgesetzt werden.

Das Ergebnis aus der Vorstudie, sozial-kommunikative Kompetenz sei für den „Erfolg“ von Versicherungsberatern unerlässlich, mag den Eindruck erwecken, trivial zu sein (vgl.dazu Nerdinger 2001, S.129). Scheint es doch nicht verwunderlich, dass dieser direkte Kontakt zwischen Kunden und Beratern, der face-to-face stattfindet, ein bestimmtes Maß an Dialog- und Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsmanagement und Akquisitionsstärke verlangt. Hervorzuheben ist jedoch bei diesem Ergebnis die



explizit aufgezeigte gleichwertige Beteiligung der personalen Kompetenz in der Interaktion zwischen Kunden und Beratern, die durch die Zuordnung der Aussagen zu den Basiskompetenzen bzw. zu den Zweierkombinationen in Anlehnung an den Kompetenzklassen von HEYSE&ERPENBECK (2004) ersichtlich wurde und somit diesen direkten Übergang zwischen Sozialkompetenz und personaler Kompetenz aufzeigte. Die erörterte Vorannahme sollte somit neben der sozial-kommunikativen um die personale Kompetenz als Erfolgsfaktor erweitert werden.

Anhand der Untersuchung konnte kein eindeutiger Rückschluss gezogen werden, welche „Kundenstrategien“ nach BLAKE&MOUTON (1979) die Kunden der „sehr erfolgreichen“ und „wenig erfolgreichen“ Berater verfolgen.

Aufgrund der durchgehend positiven Beurteilung der Berater durch die Kunden stünden jedoch nur der „willenlose“ Kunde, der ein hohes Interesse am Verkäufer und ein geringes Interesse am Kauf bekundet, und der „entschlossene“ Kunde, der auf der Grundlage von Daten, Fakten, Logik und Vernunft sich zum Abschluss eines Kaufes entscheidet und auch ein hohes Interesse am Verkäufer zeigt, zur Auswahl. Das Bestreben der „wenig erfolgreichen“ Berater freundlich und sympathisch in einem Kundengespräch wahrgenommen zu werden, ließe jedoch die Vermutung zu, es handle sich bei ihren Kunden um sogenannte „willenlose“ Kunden, die am liebsten bei Versicherungsberatern kaufen, die sie mögen und die auch ein hohes Maß an Aufmerksamkeit von ihrem Berater zurückbekommen. Um diese Annahme zu bestätigen oder zu verwerfen sind weitere Untersuchungen von Nöten. Hierbei müsste geklärt werden, ob die durchgehend positive Beurteilung der Berater durch die Kunden durch das „Heraussuchen“ von „guten Kunden“ zustande gekommen sein könnte (Hierbei handelt es sich um die Kritik des Vorgesetzten vom Versicherungsunternehmen „Grün“ an der Vorgehensweise der Untersuchung). Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse vom Probelauf mit 35 wahllos ausgesuchten Kunden (vgl. Kapitel 4.4.1 „Fragebogen für die erhobenen Leistungskriterien“) mit dem Ergebnis von der Untersuchung zeigte sich ein beinahe übereinstimmendes Bild bei der Beurteilung der Berater; Abweichungen bei den einzelnen Teilkompetenzen liegen zwischen 0,8 bei der „Sachlichkeit“ und 0,1 beim „Fachwissen“. Es stellt sich jedoch die Frage, wie aussagekräftig dieser Vergleich ist bei unterschiedlicher Anzahl von teilnehmenden Kunden (N= 35 beim Probelauf, N= 114 bei der Untersuchung). Bei

Berücksichtigung der von HINTERHUBER/ FRIEDRICH/ MATZLER/ STAHL (2000, S.7) aufgestellten These, Kunden seien ohne Mitleid und würden, wenn einmal nicht zufrieden gestellt, zu einem anderen Unternehmen oder Betreuer wechseln, lässt diese jedoch die Vermutung zu, es handle sich bei den Kunden, die ihre Versicherungsberater im Rahmen der Untersuchung beurteilten, um zufriedene Kunden und untermauert somit die durchgehend positive Beurteilung der Versicherungsberater.

Weiters stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob das Kundenklientel bei den „wenig erfolgreichen“ Beratern ein anderes ist als bei den „sehr erfolgreichen“ aufgrund unterschiedlicher Beurteilung der „internen Angelegenheiten“ im Unternehmen. Die Annahme, die Kunden- bzw. Käuferzufriedenheit bei den „sehr erfolgreichen“ Beratern ist auf das Verhalten der Berater in der Kunden-Berater-Beziehung zurückzuführen, könnten den Umkehrschluss aufkommen lassen, die „wenig erfolgreichen“ Berater der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ konnten diese Beziehung zu ihren Kunden nicht in dem gleichen Maße aufbauen wie die Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“. Tatsächlich wurden jedoch nur die Produkte mit höheren Werten belegt bei übereinstimmenden positiven Bewertung der Berater; um diese These zu bestätigen sind weitere Untersuchungen anzustellen.

Um die Vermutung zu bestätigen, den Beratern der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ wäre es wichtig, von ihren Kunden freundlich und sympathisch wahrgenommen zu werden bzw. dass durch das Verfehlen von Leistungszielen Belastungen ausgelöst werden, die mittels Durchsetzung eigener Ziele und geringer Einfühlungsbereitschaft zu kompensieren versucht werden, müssten weitere Untersuchungen angestrebt werden. In diesem Zusammenhang wäre es lohnenswert, die Verkaufsstrategien der Berater der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und die der „wenig erfolgreichen“ genauer zu betrachten. Eventuell ist es möglich, im Verhalten der Berater der einzelnen „Erfolgsgruppen“ den Grund für die unterschiedlich bewertete „Leistung“ zu finden.

Da es sich bei der untersuchten Interaktion zwischen Kunden und Beratern um eine spezifische Verkaufssituation handelt, lassen sich die Ergebnisse der Studie nicht losgelöst von ihrem Verkaufskontext betrachten und somit nicht oder nur teilweise auf andere Dienstleistungsunternehmen übertragen.

### 6.3 Implikation für die betriebliche Praxis

Die Bedeutung dieser Arbeit für die Praxis erschließt sich vor allem in der Hilfestellung für die „wenig erfolgreichen“ Berater, die sich durch die Schulungsmaßnahmen der Unternehmungen zwar ein gewaltiges Wissen an Fach- und Methodenkenntnissen aneignen können, jedoch dieses Wissen bedingt durch ein gering ausgeprägtes Selbstwertgefühl den Kunden nicht weitervermitteln vermögen (vgl. Gedächtnisprotokoll).

Um die Selbstorganisationsfähigkeit und folglich die Entwicklung der Kompetenzen jener Berater zu fördern, wäre eine mögliche Hilfestellung das existierende Selbstkonzept mit dem unmittelbaren Vorgesetzten bzw. einer Vertrauensperson zu reflektieren und Strategien für das zukünftige Handeln zu entwerfen. Eine Überprüfung der Zielakzeptanz und des –commitments könnte Einblick darüber geben, ob die zu Jahresbeginn ausgegebenen Ziele auch angenommen wurden bzw. welche Unterstützung durch die Organisation bzw. den Vorgesetzten gegeben werden könnte, dass die schwierigen und spezifisch angelegten Ziele auch zu einer Herausforderung und nicht zu einer Resignation führen. Bei der gemeinsamen Reflexion von Kundenbesuchen mit dem unmittelbaren Vorgesetzten im Rahmen von Besuchsbegleitungen könnten weiters die Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten jener Berater hervorgehoben und auf Schwächen hingewiesen werden. Gleichzeitig könnten in diesem Gespräch auch familiäre Hintergründe oder persönliche Probleme außerhalb des beruflichen Arbeitsalltags besprochen werden, da auch hier Gründe für einen „Durchhänger“ oder den „Zweifel an den eigenen Fähigkeiten“ gegründet sein können. Eine weitere Hilfestellung wäre der Einbau von persönlichkeitsfördernden Maßnahmen (z.B.: Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Stressbewältigung, Selbstmotivation, Stärkung des Selbstvertrauens, Kommunikationsfähigkeit, Besprechung der einzelnen Kundenstrategien usw.) in die Fach- und Methodenschulungen der Versicherungsunternehmen, in die die Mitarbeiter, in der ersten Zeit ihrer Anstellung intensiver, eingebunden werden. Dadurch könnten bereits von Beginn der Einstellung neben den Fach- und Methodenkenntnissen auch sozial-kommunikative und personale Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden. Gleichzeitig würde der intensive Zeitdruck, unter dem die „wenig erfolgreichen“ Berater stehen (vgl. dazu Diplomarbeit Brandner 2006), nicht noch durch weitere Schulungsmaßnahmen vergrößert werden.

## 6.4 Schwierigkeiten bei der Untersuchung

Die größte Schwierigkeit zeigte sich in der mannigfachen Beurteilung der „Leistung“ eines Beraters aufgrund unterschiedlicher Zugänge zu dem Konstrukt „Erfolg“ bzw. einer „erfolgreichen Arbeitsweise“. Es zeigte sich, dass die Organisation „Grün“ die „Leistung“ eines Beraters an quantitativen Faktoren festmachte, während die Berater der Organisation „Rot“ und „Blau“ neben den objektiven Verkaufszahlen auch qualitative Indikatoren in ihre Beurteilung einfließen ließen. Folglich war es nicht möglich, die Berater der drei Versicherungsunternehmen miteinander zu vergleichen, was eine neue Einteilung von einer „erfolgreichen“ Arbeitsweise in Anlehnung an Organisation „Grün“ in die Gruppen „Erfolgsgruppe 1 NEU“, „Erfolgsgruppe 2 NEU“ und „Erfolgsgruppe 3 NEU“ erforderlich machte. In welchem Maße die Umweltfaktoren bei der Beurteilung berücksichtigt wurden, die ebenfalls das „Leistungsergebnis“ kontaminieren, konnte nicht erhoben werden.

Bei einer neuerlichen Untersuchung wäre somit zwingend neben der Berücksichtigung der Verkaufszahlen und der qualitativen Faktoren auch die branchenspezifische Wirtschaftslage und die Arbeitsumwelt (vgl. Kanning 2005, S.17; Marcus&Schuler 2001, S.399; Tebbe 2000, S.167) der Berater bei der Beurteilung von seiner „Leistung“ einzubeziehen und bei regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung, bei welchen das Leistungsverhalten auf verschiedenen Dimensionen eingestuft wird, mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu diskutieren. (vgl. Nerdinger 2001, S.65). Bei dieser Vorgehensweise könnten subjektive Verzerrungen bei den Bewertungen minimiert, eine einheitliche Beurteilung der Berater vorgenommen und das tatsächliche Leistungsverhalten der Versicherungsberater erhoben werden.

## 7 Literaturliste

- Argyle, M. (1969): Social Interaktion. 1. publ. London [u.a.]: Methuen & Co. Ltd.
- Argyle, M. (1972): Soziale Interaktion. Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch
- Argyle, M. (1981): Social Skills and Work. 1. publ. London [u.a.]: Methuen & Co. Ltd.
- Asendorpf, J.B. (2005): Psychologie der Persönlichkeit. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Atkinson, J.W. (1966): Feather Norman T (Edts): A Theory of Achievement Motivation. USA: Wiley
- Bales, R. (1982): Systematische mehrstufige Feldtheorie. In: R.F. Bales; S.P. Cohen: SYMLOG. Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. Unter Mitarbeit von S.A. Williamson. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.33-46
- Bales, R.F.; Cohen, S.P. (1982): SYMLOG. Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. unter Mitarbeit von Williamson, S.A. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Basisstudie Versicherungen (2005): Auszug: Die Akzeptanz internationaler Versicherungsanbieter
- Beenken, M. (2002): Der Versicherungsvertreter als Unternehmer. Betriebswirtschaftliche Herausforderungen für den Ausschließlichkeitsvertrieb. 3. Auflage. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft
- Belz, C. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis. St. Gallen/ Wien: Thexis/ Ueberreuter Verlag
- Bergmann, B. (2000): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: B. Bergmann; A. Fritsch; P. Göpfert; F. Richter; B. Wardanjan, S. Wilczek: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Edition QUEM. Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozeß. Band 11. Münster (u.a.): Waxmann Verlag, S.11-40
- Bergmann, B.; Fritsch, A.; Göpfert, P.; Richter, F.; Wardanjan, B.; Wilczek, S. (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Edition QUEM. Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozeß. Band 11. Münster (u.a.): Waxmann Verlag
- Bettger, F. (2005): Lebe begeistert und gewinne. Das Erfolgsbuch für Verkäufer. 42. Auflage. Zürich: Oesch Verlag AG
- Birkenbihl, V.F. (2005): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 26. Auflage. Heidelberg: mvg Verlag
- Blake, R.R.; Mouton, J.S. (1979): Besser verkaufen durch GRID. Das Verhaltensgitter als Methode zum optimalen Verkauf in Handel, Industrie und Dienstleistung. 2. Auflage. Düsseldorf, Wien: Econ Verlag
- Blake, R.R.; Mouton, J.S. (1980): The GRID for Sales Excellence. New Insights into a Proven System of Effective Sales. 2<sup>nd</sup> Edition. New York (u.a.): McGraw-Hill Book Company

- Bouncken, R. (2000): Vertrauen – Kundenbindung - Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen. In: M. Bruhn; B. Strauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.3-22
- Böhnisch, W.; Weissengruber P.H.; Stummer H. (Hrsg.) (2003): Human Capital und Wissen – Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner
- Bruhn, M.; Strauss, B. (Hrsg.) (2000): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bruhn, M. (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: H.H. Hinterhuber; K. Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Crisand, E. (2002): Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor. Arbeitsheft Führungspsychologie. Band 41. Heidelberg: Sauer Verlag
- Delhees, K.H. (1994): Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Donnert, R. (2003): Soziale Kompetenz – Der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima. 3. überarbeitete Auflage. Würzburg: Lexika Verlag
- edition QUEM (2005): Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur - und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Band 18. Münster: Waxmann Verlag
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel von, L. (2006): Geleitwort in: S. Grote; S. Kauffeld; E. Frieling (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S.VII-X
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel von, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999): Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. Zum biographischen Kompetenzerwerb von Führungskräfte der mittleren Ebene, nachgeordnete Mitarbeiter und Betriebsräte. QUEM-report. Heft 62. Berlin: Schriften zur beruflichen Weiterbildung
- Erpenbeck, J. (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: J. Hasebrook; O. Zawacki-Richter; J. Erpenbeck (Hrsg.): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Frankfurt am Main: Bankakademie –Verlag GmbH, S.51-74
- Engels, A.; Timaeus, E. (1983): „Face to Face“-Interaktionen. In: M. Irle (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Praxisgebiete. Serie 3 Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Bd. 4. Göttingen, Toronto, Zürich: Verlag für Psychologie Hogrefe, S.344-401

- 
- Frey, A.; Jäger, R.S.; Renold, U. (Hrsg) (2005): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Berufspädagogik 5. Band. Landau: Verlag Empirische Pädagogik
- Frey, D.; Greif S. (Hrsg.) (1983): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg Verlag
- Friebertshäuser, B. (2003): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim (u.a): Juventa Verlag
- Faix, W.G.; Laier, A. (1991): Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Faix, W.G.; Buchwald, C.; Wetzler R. (1991): Skill Management. Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeitern. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Fresse, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzepte-Prinzipien-Strukturen. 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Gallenmüller, J. (1993): Social Skill Training. In: A. Schorr (Hrsg.): Handbuch der Angewandten Psychologie: die Angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag
- Gadner, H. (1993): Frames of mind. The Theory of Multiple Intelligences. 2<sup>nd</sup> Edition. London : Fontana Press
- Gebert, D.; Rosenstiel von, L. (2002): Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart (u.a.): Kohlhammer Verlag
- Gisteren van, Roland (2004): Human Performance Management – Ein ökonomischer Ansatz zur Wert- und Risikosteuerung des Humanpotenzials im Bankbetrieb. In J. Hasebrook; O. Zawacki-Richter; J. Erpenbeck (Hrsg.): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Frankfurt am Main: Bankakademie –Verlag GmbH, S.75-98
- Goleman, D. (1998): Der Erfolgsquotient. Aus dem Amerikanischen von Griese, F. & Schmidt, T. München, Wien: Carl Hanser Verlag
- Goleman, D. (2007): Emotionale Intelligenz. Aus dem Englischen von Griese, F. München: Deutscher Taschenbuchverlag
- Gordon, T. (2001): Die Neue Beziehungskonferenz. Effektive Konfliktbewältigung in Familie und Beruf. München: Wilhelm Heyne Verlag
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Frieling E. (Hrsg.) (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Denison, K; Frieling E. (2006): Kompetenzen und deren Management: ein Überblick. In. S. Grote; S. Kauffeld; E. Frieling (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber Verlag

- 
- Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Frankfurt am Main: Bankakademie –Verlag GmbH
- Heckhausen, H. (1963): Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation. Meisenheim am Glan: Verlag Anton Hain
- Henning-Thurau, T. (2000): Beziehungsqualität als Schlüsselgröße des Dienstleistungsmanagements. In: M. Bruhn; B. Strauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.133-158
- Heyse, V.; Erpenbeck J. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Heyse, V.; Erpenbeck, J. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation., selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- Hinsch, R.; Pfingsten, U. (2002): Gruppentraining sozialer Kompetenzen. GSK. Grundlagen, Durchführung, Anwendungsbeispiele. 4. völlig neu überarbeitete Auflage. Weinheim: Verlagsgruppe Beltz
- Hinterhuber, H.H.; Friedrich, S.A.; Matzler, K., Stahl H.K. (2000): Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung. In: H.H. Hinterhuber; K. Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.4-66
- Hinterhuber, H.H.; Matzler K. (Hrsg.) (2000): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hofmann, G.R. (2003): Strukturen und Komponenten rational-ökonomischer Wissensmärkte - einige Thesen aus den Knowledge-Asset-Management-Projekten. Fachhochschule Aschaffenburg
- Horsmann, C. (2005): Bedingungen und Folgen der Kundenorientierung im persönlichen Verkauf. München&Mering: Rainer Hampp Verlag
- Hossiep, R.; Paschen, M. (2003): BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Manual. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Hossiep; R.; Paschen, M. (2003): BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung . 2., vollständig überarbeitete Auflage. Hinweise für Teilnehmer. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag.
- Irle, M. (Hrsg) (1983): Marktpsychologie als Sozialwissenschaft. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Praxisgebiete. Serie 3. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Bd. 4. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Isberg, J.; Rosacher H.-H. (2003): Der Versicherungsverkäufer: Das Praxistraining zum erfolgreichen Abschluss. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag



- Kang S.-M.; Day J.D.; Meara, N.M. (2006): Soziale und emotionale Intelligenz: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In R. Schulze; P. Freund; R.D. Roberts: Emotionale Intelligenz: Ein internationales Handbuch. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag, S.91-105
- Kanning, U.P. (1999): Die Psychologie der Personenbeurteilung. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie
- Kanning, U.P. (2005): Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose und Förderung. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Kastner, M. (2001): Erfolgreich mit sozialer Kompetenz. Das Programm für Menschen, die Verantwortung haben. Unter Mitwirkung von W. Bartens. Freiburg (u.a.): Herder Verlag
- Kirsch, J. (2001): Verkauf als Dienstleistung. Analyse der Kommunikationsstruktur zwischen Dienstleister und Kunde. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Kramer, J. (1993): Philosophie des Verkaufens. Ein situativer Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Lang, R.W. (2000): Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Langmaack, B. (2004): Soziale Kompetenz. Verhalten steuert den Erfolg. Weinheim & Basel: Beltz Verlag
- Lawler, E.E (1978): Job Design and Employee Motivation (1969). In: V.H. Vroom; E.L. Deci: Management and Motivation. Selected Readings. Harmondsworth, Middlesex [u.a.]: Penguin books, S.160-169
- Lilli, W. (1983): Perzeption, Kognition. Image. In: M. Irle (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Praxisgebiete. Serie 3 Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Bd. 4. Göttingen (u.a.): Verlag für Psychologie Hogrefe, S.402-471
- Lück, H.E. (1983): Hilfeverhalten. In: D. Frey; S. Greif (Hrsg.): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München (u.a.): Urban & Schwarzenberg Verlag, S.187-191
- Maak Merki, K.; Grob, U. (2005): Überfachliche Kompetenzen: Zur Validierung eines Indikatorensystems. In: A. Frey; R.S. Jäger; U. Renold (Hrsg.): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Berufspädagogik 5. Band. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, S.7-30
- Marcus, B.; Schuler, H. (2001): Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie, S.398-431
- Matlin, M.W. (1993). The psychology of women. 2nd. Edition. Orlando Fl: Holt, Rinehart and Winston.

- Mayring, P. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim (u.a.): Beltz Verlag
- Merz, F. (1979): Geschlechterunterschiede und ihre Entwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2003): Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: B. Friebertshäuser: Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim (u.a): Juventa Verlag, S.481-491
- Moldaschl, M. (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Band 3. München & Mering: Rainer Hampp Verlag
- Müte, F.; Walter H.-J. (1995): Beurteilungsgrenzen als Chance einer individuellen Förderung. In: B. Seyfried (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld: Bertelsmann, S.67-76
- Nerdinger, F.W. (2001): Psychologie des persönlichen Verkaufs. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Nerdinger, F.W (2004): Ziele im persönlichen Verkauf. In: J. Wegge; K.-H. Schmidt: Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Motivationsforschung. Band 21. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Nieder, P. (1997): Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Misstrauens. Wiesbaden: Gabler Verlag
- North, K.; Friedrich, P.; Lantz, A. (2005): Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In edition QUEM: Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur - und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Band 18. Münster: Waxmann Verlag, S.601-673
- Pawlowsky, P. (Hrsg.) (1998): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Pawlowsky, P; Menzel, D; Wilkens, U. (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: edition QUEM: Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Band 18. Münster: Waxmann Verlag, S.341-452
- Pätzold, G.; Walzik, S. (2002): Methoden und Sozialkompetenzen – ein Schlüssel zur Wissensgesellschaft? Theorien, Konzepte, Erfahrungen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag (WBV)
- Reinhardt, R. (1998): Das Management von Wissenskapital. In: P. Pawlowsky (Hrsg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.145-176

- Ripperger, T. (1998): Ökonomie des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag
- Rohs, M. (2002): Arbeitsintegriertes Lernen. Münster: Waxmann Verlag
- Rosentiel von, L. (2001): Die Bedeutung der Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie, S.16-42
- Rosenstiel von, L. (2001): Motivation im Betrieb mit Fallstudien aus der Praxis. 10., überarbeitet und erweiterte Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- Saarni, C. (1999): The Development of Emotional Competence. New York, London: The Guilford Press
- Sarges, W. (Hrsg.) (1990): Management-Diagnostik. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie
- Scharnhorst, A.; Ebeling, W. (2006): Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung in Evolutions- und Selbstorganisationsmodellen. Die unumgänglichen theoretischen Voraussetzungen. In: Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung. QUEM-report. Heft 95/ Teil 1. Berlin: Schriften zur beruflichen Weiterbildung
- Scharitzer, D.; Kollarits, H.C. (2000): Zufriedene Kunden – Erfolgreiche Kundenbeziehungen. In: M. Bruhn; B. Strauss (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.237-255
- Scherhorn, G. (1983): Die Funktionsfähigkeit von Konsumgütermärkten. In: M. Irle (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Praxisgebiete. Serie 3 Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Bd. 4. Göttingen (u.a.): Verlag für Psychologie Hogrefe, S.45-150
- Scherm, M. (2004): 360° Beurteilung. In H. Schuler: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie, S.61-82
- Scherm, M; Sarges, W. (2002): 360°-Feedback. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Schorr, A. (Hrsg.) (1993): Handbuch der Angewandten Psychologie: die Angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Odenbourg Verlag
- Schröder, D. (2001): Der rote Faden im Verkaufsgespräch. Angebot, Argumentation, Abschluss. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig
- Schuler, H.; Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: B. Seyfried (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S.77-116
- Schuler, H. (Hrsg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie
- Schuler, H. (2004): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag für Psychologie

- Schuler, H. (Hrsg.) (1995): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2., korrigierte Auflage. Bern (u.a.): Verlag Hans Huber
- Schulz von Thun, F. (2004): Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. Reden, Aufsätze, Dialoge. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Schulz von Thun, F. (2005): Miteinander Reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Semmer, N.; Udris, I. (1995): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2., korrigierte Auflage. Bern (u.a.): Verlag Hans Huber, S.133-166
- Seyfried, B. (Hrsg.) (1995): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 179. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- Simon, H.A. (1978): Administrative Behaviour (1947). In: V.H. Vroom; E.L. Deci: Management and Motivation. Selectes Readings. Harmondsworth, Middlesex [u.a.]: Penguin books, S.23-27
- Sowarka, B.H. (1990): Soziale Intelligenz. In: W. Sarges (Hrsg.): Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, S.285-298
- Stauss, B.; Neuhaus, P. (2000): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In: H.H. Hinterhuber; K. Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.67-81
- Swietly, E.A. (2003): Der Versicherungs-Berater. Die Antworten auf alle wichtigen Versicherungsfragen; von Auto- bis Zusatzversicherung; die 15 goldenen Regeln des Versicherns. Wien: Linde Verlag
- Tebbe, C. (2000): Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgespräches. Adaptives Verkaufen im Kundenkontakt. Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft. Bd./Vol. 2659, Frankfurt am Main [u.a.]: Peter Lang Verlag
- Tiffert, A. (2006): Entwicklung und Evaluierung eines Trainingsprogramms zur Schulung von Techniken des Emotionsmanagement. Eine Längsschnittstudie im persönlichen Verkauf. München&Mering: Rainer Hampp Verlag
- Van Dick, R.; Wegge, J. (2004): Arbeitsgestaltung, Zielvereinbarung und berufliche Identifikation: drei zentrale Ansatzpunkte zur Förderung von Arbeitsmotivation. In: J. Wegge; K.-H. Schmidt: Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Motivationsforschung. Band 21. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Vroom, V.H.; Deci, E.L (1978): Management and Motivation. Selectes Readings. Harmondsworth, Middlesex [u.a.]: Penguin books
- Vroom, V.H (1978): The Nature of the Relationship between Motivation and Performance (1964). In: V.H. Vroom; E.L. Deci: Management and Motivation. Selectes Readings. Harmondsworth, Middlesex [u.a.]: Penguin books, S.229-236

- Vroom, V.H. (1978): Industrial Sozial Psychology (1969). In: V.H. Vroom; E.L. Deci: Management and Motivation. Selectes Readings. Harmondsworth, Middlesex [u.a.]: Penguin books, S.91-107
- Walzik, S. (2004): Förderung sozialer Kompetenzen an der Hochschule. Ein Praxisbeitrag und seine theoretischen Grundlagen. In: B. Langmaack: Soziale Kompetenz. Verhalten steuert den Erfolg. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, S.215-239
- Watzlawick, P. (2006): Wenn du mich wirklich liebtest, würdest du gern Knoblauch essen. Über das Glück und die Konstruktion der Wirklichkeit. München, Zürich: Piper Verlag
- Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (2003): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10., unveränderte Auflage. Bern (u.a.): Verlag Hans Huber
- Wegge, J.; Schmidt, K.-H. (2004): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Motivationsforschung. Band 21. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag
- Weinberg, J. (1996): Kompetenzlernen. Quem Bulletin, 1,3-6
- Weis, H.C. (2005) Verkaufsmanagement. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag
- Weis, H.C. (1995): Verkauf. Modernes Marketing für Studium und Praxis. 4., erweiterte Auflage. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH
- Werner, E. (2003): Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg. Arbeitshefte Führungspsychologie. Band 52. Heidelberg: Sauer-Verlag

### **Zeitschriften:**

- Bastian, F.; Runde, B. (2002): Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. In: Zeitschrift für Psychologie. 210(4). 186-196
- Brooking, A. (1997): The Management of Intellectual Capital. Long Range Planning. 30(3). 364-365
- Bunk, G.P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: Kompetenz: Begriff und Fakten. Europäische Zeitschrift Berufsbildung. H.1. 9-11
- Diller, H; Kusterer M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. 10(3). 211-220
- Euler, D. (2001): Manche lernen es, - aber warum? Lerntheoretische Fundierungen zur Entwicklung von sozial-kommunikativen Handlungskompetenzen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 97(4). 346-374

- 
- Euler, D.; Reemtsma-Theis, M.: (1999): Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 95(2). 168-195
- Evans, F.B. (1963): Selling as a dyadic relationship – a new approach. The American Behavior Scientist. 6. 76-79
- Graf, A. (2002): Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz – eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen. Zeitschrift für Personalforschung. 16(3). 376-391
- Henning-Thurau, T.; Thurau C. (1999): Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-)Marketing. In: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis. 51(6). 579-598
- Kanning, U.P., Bergmann, N. (2006): Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Kundenzufriedenheit: Zwei Studien. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 50(3). 148-154
- Kanning, U.P. (2002): Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse. Sonderdruck aus: Zeitschrift für Psychologie. 210(4). 154-163
- Kauffeld, S; Frieling, E.; Grote, S. (2002): Soziale, personale, methodische oder fachliche: Welche Kompetenzen zählen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen? In: Sonderdruck aus Zeitschrift für Psychologie. 210(4). 199-208
- Kuper, A.; Ranftl, E. (2006): Soziale Kompetenz: Hierarchisiert, vergeschlechtlicht und ökonomisiert. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie. 31(4). 66-81
- Mayer, J.D.; Caruso, D. & Salovey P. (1999): Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence. 27. 267-298
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 7. 36-43
- Nerdinger, F.W. (2003): Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Editorial. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 47(4). 179-181
- Peters, A.(2000): Das Hay-Beratungskonzept. In: Management & Training. 27(8). 16-20
- Riemann, R.; Allgöwer, A. (1993): Eine deutschsprachige Fassung des „Interpersonal Competence Questionnaire“ (ICQ). In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie. 14(3). 153-163
- Salovey, P.; Mayer J.D. (1990): Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 9. 185-211

- Schuler, H. (2002): Emotionale Intelligenz – ein irreführender und unnötiger Begriff. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 3. 138-140
- Szczesny, S. (2003): Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34(3). 133-145
- Steffens, M.C.; Mehl, B. (2003): Erscheinen „Karrierefrauen“ weniger sozial kompetent als „Karrieremänner“? Geschlechterstereotype und Kompetenzzuschreibungen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34(3). 173-185
- Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene. Das Einstellungsverhalten-Modell. In: Die Betriebswirtschaft. 62(1). 59-76
- Sundvik, L.; Lindeman, M. (1998): Acquaintanceship and the Discrepancy between Supervisor and Self-Assessments. Journal of Social Behavior and Personality. 13(1). 117-126
- Thorndike, E.L. (1920): Intelligence and it's use. Harper's monthly magazine. 140. 227-335.
- Walter, M./ Kanning U.P. (2003): Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 47(3). 152-157

## Internet

- Erpenbeck, J.; Scharnhorst A. (2004): Modellierung von Kompetenzen im Licht der Selbstorganisation. 12. Herbstakademie Selbstorganisation in den Sozial- und Organisationswissenschaften. <http://www2.uni-jena.de/erzwiss/herbstakademie/>, abgefragt am 05.07.07
- Euler, D.; Reemtsma-Theis, M. (1999): Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. [http://www.iwp.unisg.ch/kolibri/Downloads/Publ\\_ZBW-Sozialkompetenzen-Klaerung.pdf](http://www.iwp.unisg.ch/kolibri/Downloads/Publ_ZBW-Sozialkompetenzen-Klaerung.pdf), abgefragt 08.04.08
- Klement, A. (2006): Der geborene Unternehmer Sind Sie das wirklich? <http://www.n-tv.de/636140.html>, abgefragt 05.06.08

---

## 8 Anhang

### 8.1 Leitfaden für Studie 1

#### 8.1.1 Leitfaden 1

Kompetenzerfassung von Außendienstmitarbeiter:

- 1) Wie sind Sie zu Ihrem Berater gekommen?  
Wie würden Sie Ihren Berater beschreiben?  
Wenn Sie an ein Beratungsgespräch denken, wie sieht die Beziehung zu Ihrem Berater aus?
- 2) Was müsste passieren, dass Sie den Berater wechseln?
- 3) Was ist Ihnen wichtig, dass Sie eine langjährige Beziehung zu ihrem Berater und dem Unternehmen aufrechterhalten?
- 4) Was glauben Sie benötigt ein Berater, um erfolgreich seinen Beruf zu meistern?
- 5) Was ist Ihnen in diesem Zusammenhang noch wichtig?

#### 8.1.2 Leitfaden 2

Kompetenzen, die laut Außendienstmitarbeiter für einen Vertragsabschluss förderlich sind.

- 1) Was sind die Gründe, dass Kunden bei Ihnen Versicherungen abschließen?  
Mit welchen Eigenschaften würden Sie sich beschreiben?  
Wenn Sie an ein Beratungsgespräch denken, wie sieht die Beziehung zu Ihren Kunden aus?
- 2) Welche Gründe können Sie anführen, dass Kunden zu einem anderen Berater wechseln?
- 3) Was glauben Sie ist den Kunden wichtig, damit diese eine langfristige Partnerschaft zu Ihnen und dem Unternehmen aufrechterhalten?
- 4) Was benötigt ein Berater, um erfolgreich zu sein?
- 5) Wie würden Sie den Satz: „Ich bin als Versicherungsberater erfolgreich, wenn...“ fortführen?
- 6) Was ist Ihnen in diesem Zusammenhang noch wichtig?



## 8.2 SYMLOG

### 8.2.1 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 1 NEU“ und ihre Mittelwerte

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Mittelwerte           |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/1                |      | 5    | 5    | 8    |      |      |
| Grün/2                |      | 6    | 4    | 7    |      |      |
| Grün/3                |      | 3    | 7    | 8    |      |      |
| Grün/4                |      | 3    | 8    | 7    |      |      |
| Grün/5                |      | 1    | 6    | 7    |      |      |
| Grün/6                |      | 5    | 7    | 10   |      |      |
| Grün/7                |      | 6    | 6    | 9    |      |      |
| Rot/1                 |      | 2    | 2    | 5    |      |      |
| Rot/2                 |      | 1    | 8    | 5    |      |      |
| Rot/3                 |      | 5    | 5    | 10   |      |      |
| Rot/4                 |      | 7    | 5    | 8    |      |      |
| Blau/1                |      | 3    | 6    | 9    |      |      |
| Blau/3                |      | 5    | 5    | 8    |      |      |
| Blau/4                |      | 4    | 6    | 7    |      |      |
| Blau/5                |      | 0    | 5    | 9    |      |      |
| Blau/6                |      | 1    | 6    | 10   |      |      |
| Blau/10               |      | 3    | 8    | 6    |      |      |
| Blau/12               |      | 7    | 3    | 4    |      |      |
| MW                    |      | 4    | 6    | 8    |      |      |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU"   |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Vorgesetztenbeurteilung |      |      |      |      |      |      |
| Name                    | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/1                  | 6    | 7    | 9    |      |      |      |
| Grün/2                  | 4    | 5    | 3    |      |      |      |
| Grün/3                  | 3    | 6    | 2    |      |      |      |
| Grün/4                  | 8    | 9    | 8    |      |      |      |
| Grün/5                  | 1    | 4    | 4    |      |      |      |
| Grün/6                  | 9    | 7    | 9    |      |      |      |
| Grün/7                  | 7    | 4    | 9    |      |      |      |
| Rot/1                   | -2   | -3   | 0    |      |      |      |
| Rot/2                   | 1    | 4    | 2    |      |      |      |
| Rot/3                   | 3    | 5    | 5    |      |      |      |
| Rot/4                   | 9    | 1    | 5    |      |      |      |
| Blau/1                  | 3    | 10   | 11   |      |      |      |
| Blau/3                  | 3    | 5    | 6    |      |      |      |
| Blau/4                  | 5    | 8    | 5    |      |      |      |
| Blau/5                  | -5   | 7    | 9    |      |      |      |
| Blau/6                  | -3   | 5    | 8    |      |      |      |
| Blau/10                 | -2   | 9    | 4    |      |      |      |
| Blau/12                 | 9    | 1    | 3    |      |      |      |
| MW                      | 3    | 5    | 6    |      |      |      |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kundenbeurteilung     |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/1                | 4    | 6    | 9    |      |      |      |
| Grün/2                | 5    | 4    | 10   |      |      |      |
| Grün/3                | 2    | 8    | 11   |      |      |      |
| Grün/4                | 1    | 8    | 10   |      |      |      |
| Grün/5                | 2    | 8    | 10   |      |      |      |
| Grün/6                | 5    | 9    | 12   |      |      |      |
| Grün/7                | 5    | 8    | 10   |      |      |      |
| Rot/1                 | 3    | 5    | 9    |      |      |      |
| Rot/2                 | 1    | 10   | 9    |      |      |      |
| Rot/3                 | 5    | 8    | 12   |      |      |      |
| Rot/4                 | 6    | 9    | 12   |      |      |      |
| Blau/1                | 2    | 6    | 11   |      |      |      |
| Blau/3                | 5    | 9    | 12   |      |      |      |
| Blau/4                | 2    | 6    | 11   |      |      |      |
| Blau/5                | 5    | 10   | 11   |      |      |      |
| Blau/6                | 4    | 8    | 12   |      |      |      |
| Blau/10               | 6    | 8    | 10   |      |      |      |
| Blau/12               | 7    | 5    | 8    |      |      |      |
| MW                    | 4    | 8    | 11   |      |      |      |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kollegenbeurteilung   |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/1                | 5    | 4    | 10   |      |      |      |
| Grün/2                | 9    | 5    | 10   |      |      |      |
| Grün/3                | 2    | 7    | 5    |      |      |      |
| Grün/4                | 5    | 9    | 6    |      |      |      |
| Grün/5                | 3    | 7    | 7    |      |      |      |
| Grün/6                | 2    | 8    | 10   |      |      |      |
| Grün/7                | 7    | 7    | 9    |      |      |      |
| Rot/1                 | 1    | 2    | 4    |      |      |      |
| Rot/2                 | 0    | 10   | 6    |      |      |      |
| Rot/3                 | 5    | 4    | 10   |      |      |      |
| Rot/4                 | 9    | 6    | 9    |      |      |      |
| Blau/1                | 7    | 7    | 8    |      |      |      |
| Blau/3                | 8    | 4    | 8    |      |      |      |
| Blau/4                | 4    | 8    | 9    |      |      |      |
| Blau/5                | 3    | 5    | 11   |      |      |      |
| Blau/6                | 2    | 7    | 10   |      |      |      |
| Blau/10               | 3    | 8    | 9    |      |      |      |
| Blau/12               | 5    | 3    | 3    |      |      |      |
| MW                    | 4    | 6    | 8    |      |      |      |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Selbstbeurteilung     |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/1                | 4    | 3    | 5    |      |      |      |
| Grün/2                | 5    | 3    | 5    |      |      |      |
| Grün/3                | 3    | 9    | 12   |      |      |      |
| Grün/4                | -2   | 6    | 5    |      |      |      |
| Grün/5                | 0    | 4    | 6    |      |      |      |
| Grün/6                | 4    | 6    | 9    |      |      |      |
| Grün/7                | 5    | 5    | 8    |      |      |      |
| Rot/1                 | 5    | 5    | 6    |      |      |      |
| Rot/2                 | 2    | 8    | 5    |      |      |      |
| Rot/3                 | 5    | 5    | 12   |      |      |      |
| Rot/4                 | 4    | 6    | 6    |      |      |      |
| Blau/1                | 1    | 2    | 6    |      |      |      |
| Blau/3                | 3    | 1    | 7    |      |      |      |
| Blau/4                | 4    | 2    | 4    |      |      |      |
| Blau/5                | -4   | -2   | 5    |      |      |      |
| Blau/6                | 2    | 6    | 9    |      |      |      |
| Blau/10               | 6    | 7    | 1    |      |      |      |
| Blau/12               | 8    | 1    | 4    |      |      |      |
| MW                    | 3    | 4    | 6    |      |      |      |

## 8.2.2 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 2 NEU“ und ihre Mittelwerte

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Mittelwerte           |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/8                |      | 3    | 7    | 3    | 7    | 8    |
| Grün/9                |      | 5    | 0    | 5    | 0    | 8    |
| Rot/5                 |      | 4    | 7    | 4    | 7    | 9    |
| Rot/6                 |      | 7    | 4    | 7    | 4    | 9    |
| Rot/7                 |      | 5    | 6    | 5    | 6    | 10   |
| Rot/13                |      | 7    | 4    | 7    | 4    | 9    |
| Blau/2                |      | 3    | 3    | 3    | 3    | 7    |
| Blau/7                |      | 2    | 6    | 2    | 6    | 9    |
| Blau/8                |      | 3    | 5    | 3    | 5    | 8    |
| Blau/11               |      | 1    | 7    | 1    | 7    | 11   |
| Blau/13               |      | 2    | 6    | 2    | 6    | 7    |
| MW                    |      | 4    | 5    | 4    | 5    | 9    |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU"   |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Vorgesetztenbeurteilung |      |      |      |      |      |      |
| Name                    | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/8                  | 4    | 5    | 6    | 4    | 5    | 6    |
| Grün/9                  | 5    | -1   | 9    | 5    | -1   | 9    |
| Rot/5                   | 3    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    |
| Rot/6                   | 6    | -1   | 5    | 6    | -1   | 5    |
| Rot/7                   | 6    | 5    | 4    | 6    | 5    | 4    |
| Rot/13                  | 6    | -1   | 5    | 6    | -1   | 5    |
| Blau/2                  | 2    | 6    | 5    | 2    | 6    | 5    |
| Blau/7                  | -1   | 4    | 6    | -1   | 4    | 6    |
| Blau/8                  | -1   | 6    | 9    | -1   | 6    | 9    |
| Blau/11                 | -2   | 6    | 10   | -2   | 6    | 10   |
| Blau/13                 | 0    | 6    | 9    | 0    | 6    | 9    |
| MW                      | 3    | 4    | 7    | 3    | 4    | 7    |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kundenbeurteilung     |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/8                | 4    | 9    | 12   | 4    | 9    | 12   |
| Grün/9                | 5    | 1    | 7    | 5    | 1    | 7    |
| Rot/5                 | 5    | 10   | 12   | 5    | 10   | 12   |
| Rot/6                 | 6    | 8    | 12   | 6    | 8    | 12   |
| Rot/7                 | 4    | 8    | 12   | 4    | 8    | 12   |
| Rot/13                | 6    | 8    | 12   | 6    | 8    | 12   |
| Blau/2                | 7    | 6    | 13   | 7    | 6    | 13   |
| Blau/7                | 6    | 6    | 11   | 6    | 6    | 11   |
| Blau/8                | 5    | 10   | 12   | 5    | 10   | 12   |
| Blau/11               | 4    | 8    | 11   | 4    | 8    | 11   |
| Blau/13               | 3    | 7    | 9    | 3    | 7    | 9    |
| MW                    | 5    | 7    | 11   | 5    | 7    | 11   |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kollegenbeurteilung   |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/8                | 2    | 5    | 6    | 2    | 5    | 6    |
| Grün/9                | 7    | 3    | 10   | 7    | 3    | 10   |
| Rot/5                 | 5    | 8    | 9    | 5    | 8    | 9    |
| Rot/6                 | 8    | 6    | 10   | 8    | 6    | 10   |
| Rot/7                 | 8    | 8    | 12   | 8    | 8    | 12   |
| Rot/13                | 8    | 6    | 10   | 8    | 6    | 10   |
| Blau/2                | -1   | 2    | 6    | -1   | 2    | 6    |
| Blau/7                | 2    | 7    | 12   | 2    | 7    | 12   |
| Blau/8                | 6    | 2    | 6    | 6    | 2    | 6    |
| Blau/11               | 2    | 8    | 11   | 2    | 8    | 11   |
| Blau/13               | 4    | 8    | 5    | 4    | 8    | 5    |
| MW                    | 5    | 5    | 9    | 5    | 5    | 9    |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Selbstbeurteilung     |      |      |      |      |      |      |
| Name                  | U/-D | F/-B | P/-N | U/-D | F/-B | P/-N |
| Grün/8                | 3    | 8    | 8    | 3    | 8    | 8    |
| Grün/9                | 4    | -4   | 7    | 4    | -4   | 7    |
| Rot/5                 | 5    | 8    | 10   | 5    | 8    | 10   |
| Rot/6                 | 8    | 4    | 10   | 8    | 4    | 10   |
| Rot/7                 | 4    | 4    | 11   | 4    | 4    | 11   |
| Rot/13                | 8    | 4    | 10   | 8    | 4    | 10   |
| Blau/2                | 3    | 0    | 6    | 3    | 0    | 6    |
| Blau/7                | 0    | 6    | 7    | 0    | 6    | 7    |
| Blau/8                | 1    | 2    | 6    | 1    | 2    | 6    |
| Blau/11               | 0    | 6    | 10   | 0    | 6    | 10   |
| Blau/13               | 0    | 5    | 5    | 0    | 5    | 5    |
| MW                    | 3    | 4    | 8    | 3    | 4    | 8    |

### 8.2.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 3 NEU“ und ihre Mittelwerte

| Erfolgsgruppe "3" NEU |      |      |      |      |      |    |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----|
| Mittelwerte           |      |      |      |      |      |    |
| Name                  | U/-D | F/-B | F/-B | P/-N | P/-N |    |
| Grün/10               | 5    | 7    | 10   | 5    | 5    | 10 |
| Grün/11               | 5    | 9    | 11   | 4    | 6    | 8  |
| Grün/12               | 3    | 3    | 6    | 1    | 5    | 9  |
| Rot/8                 | 1    | 4    | 6    | 0    | 5    | 8  |
| Rot/9                 | 3    | 2    | 11   | 5    | 3    | 10 |
| Rot/10                | 6    | 6    | 10   | 3    | 6    | 8  |
| Rot/11                | 6    | 4    | 9    | 6    | 6    | 8  |
| Rot/12                | 6    | 4    | 9    | 5    | 6    | 8  |
| Blau/9                | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 8  |
| Blau/14               | 3    | 3    | 6    | 6    | 5    | 8  |
| MW                    | 4    | 5    | 8    | 4    | 5    | 8  |

| Erfolgsgruppe "3" NEU   |      |      |      |      |      |    |
|-------------------------|------|------|------|------|------|----|
| Vorgesetztenbeurteilung |      |      |      |      |      |    |
| Name                    | U/-D | F/-B | F/-B | P/-N | P/-N |    |
| Grün/10                 | 5    | -5   | 6    | -1   | 4    | 6  |
| Grün/11                 | -1   | 4    | 6    | -2   | 8    | 9  |
| Grün/12                 | -2   | -2   | 4    | 7    | 2    | 7  |
| Rot/8                   | -2   | -2   | 4    | -5   | 1    | -3 |
| Rot/9                   | 7    | 2    | 7    | 5    | 3    | 0  |
| Rot/10                  | -5   | 1    | -3   | 5    | 3    | 0  |
| Rot/11                  | 5    | 3    | 0    | 6    | 7    | 9  |
| Rot/12                  | 5    | 3    | 0    | 11   | 2    | 4  |
| Blau/9                  | 6    | 7    | 9    | 3    | 2    | 4  |
| Blau/14                 | 11   | 2    | 4    | 3    | 2    | 4  |
| MW                      | 3    | 2    | 4    |      |      |    |

| Erfolgsgruppe "3" NEU |      |      |      |      |      |    |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----|
| Kundenbeurteilung     |      |      |      |      |      |    |
| Name                  | U/-D | F/-B | F/-B | P/-N | P/-N |    |
| Grün/10               | 5    | 10   | 13   | 5    | 9    | 13 |
| Grün/11               | 5    | 9    | 13   | 2    | 7    | 11 |
| Grün/12               | 2    | 7    | 11   | 0    | 8    | 10 |
| Rot/8                 | 0    | 8    | 10   | 4    | 7    | 11 |
| Rot/9                 | 4    | 7    | 11   | 7    | 10   | 13 |
| Rot/10                | 7    | 10   | 13   | 4    | 10   | 11 |
| Rot/11                | 4    | 10   | 11   | 4    | 10   | 11 |
| Rot/12                | 4    | 10   | 11   | 4    | 6    | 9  |
| Blau/9                | 4    | 6    | 9    | 7    | 8    | 10 |
| Blau/14               | 7    | 8    | 10   | 4    | 9    | 11 |
| MW                    | 4    | 9    | 11   |      |      |    |

| Erfolgsgruppe "3" NEU |      |      |      |      |      |    |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----|
| Kollegenbeurteilung   |      |      |      |      |      |    |
| Name                  | U/-D | F/-B | F/-B | P/-N | P/-N |    |
| Grün/10               | 5    | 7    | 10   | 6    | 3    | 2  |
| Grün/11               | 6    | 3    | 2    | 2    | 3    | 11 |
| Grün/12               | 2    | 8    | 10   | 7    | 1    | 12 |
| Rot/8                 | 2    | 8    | 10   | 5    | 8    | 13 |
| Rot/9                 | 7    | 1    | 12   | 7    | 7    | 10 |
| Rot/10                | 5    | 8    | 13   | 6    | 7    | 10 |
| Rot/11                | 7    | 7    | 10   | 5    | 4    | 10 |
| Rot/12                | 6    | 7    | 10   | 3    | 8    | 11 |
| Blau/9                | 5    | 4    | 10   | 5    | 6    | 10 |
| Blau/14               | 3    | 8    | 11   | 5    | 6    | 10 |
| MW                    | 5    | 6    | 10   |      |      |    |

| Erfolgsgruppe "3" NEU |      |      |      |      |      |    |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----|
| Selbstbeurteilung     |      |      |      |      |      |    |
| Name                  | U/-D | F/-B | F/-B | P/-N | P/-N |    |
| Grün/10               | 5    | 7    | 10   | 5    | 9    | 11 |
| Grün/11               | 5    | 9    | 11   | 3    | 3    | 6  |
| Grün/12               | 3    | 3    | 6    | 1    | 4    | 6  |
| Rot/8                 | 1    | 4    | 6    | 3    | 2    | 11 |
| Rot/9                 | 3    | 2    | 11   | 6    | 6    | 10 |
| Rot/10                | 6    | 6    | 10   | 6    | 4    | 9  |
| Rot/11                | 6    | 4    | 9    | 6    | 4    | 9  |
| Rot/12                | 6    | 4    | 9    | 4    | 3    | 5  |
| Blau/9                | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 6  |
| Blau/14               | 3    | 3    | 6    | 4    | 5    | 8  |
| MW                    | 4    | 5    | 8    |      |      |    |

## 8.3 Arbeitsverhalten

### 8.3.1 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 1 NEU“

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Selbstbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Berater               | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/1                | 3  | 4   | 4  | 3   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Grün/2                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/3                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/4                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/5                | 5  | 4   | 4  | 4   | 5  | 3  | 3  | 4  | 4   |
| Grün/6                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/7                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/1                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/2                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/3                 | 5  | 5   | 5  | 4   | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/4                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/1                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Blau/3                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/4                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 2  | 4   |
| Blau/5                | 3  | 4   | 4  | 3   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/6                | 4  | 4   | 3  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/10               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/12               | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU"   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-------------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Vorgesetztenbeurteilung |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Berater                 | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/1                  | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/2                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/3                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/4                  | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5   |
| Grün/5                  | 4  | 3   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 3  | 5   |
| Grün/6                  | 4  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/7                  | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/1                   | 3  | 3   | 3  | 3   | 2  | 2  | 2  | 3  | 2   |
| Rot/2                   | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/3                   | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Rot/4                   | 3  | 4   | 3  | 4   | 3  | 4  | 0  | 3  | 4   |
| Blau/1                  | 5  | 5   | 5  | 5   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/3                  | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/4                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/5                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/6                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3   |
| Blau/10                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 3   |
| Blau/12                 | 4  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 5   |
|                         | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kollegenbeurteilung   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Berater               | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/1                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Grün/2                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/3                | 3  | 4   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/4                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/5                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/6                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/7                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/1                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/2                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 5  | 4  | 4   |
| Rot/3                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/4                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 0  | 3  | 4   |
| Blau/1                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Blau/3                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Blau/4                | 5  | 5   | 5  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/5                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/6                | 5  | 4   | 5  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   |
| Blau/10               | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/12               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kundenbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Berater               | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/1                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Grün/2                | 5  | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Grün/3                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/4                | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   |
| Grün/5                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/6                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/7                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/1                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/2                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/3                 | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Rot/4                 | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/1                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/3                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/4                | 4  | 5   | 5  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Blau/5                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/6                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/10               | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/12               | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
|                       | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |

### 8.3.2 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 2 NEU“

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Selbstbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akc | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/8                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   |
| Grün/9                | 3  | 4   | 4  | 4   | 3  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Rot/5                 | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/6                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/7                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/13                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/2                | 3  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/7                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 5  | 4   |
| Blau/8                | 4  | 4   | 4  | 4   | 3  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Blau/11               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   |
| Blau/13               | 3  | 4   | 3  | 3   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU"   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-------------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Vorgesetztenbeurteilung |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                    | DF | Bez | KF | Akc | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/8                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/9                  | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Rot/5                   | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/6                   | 3  | 4   | 4  | 3   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Rot/7                   | 3  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 3  | 3  | 4   |
| Rot/13                  | 3  | 4   | 4  | 3   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Blau/2                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/7                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3   |
| Blau/8                  | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/11                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/13                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
|                         | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kollegenbeurteilung   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akc | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/8                | 4  | 4   | 3  | 3   | 5  | 3  | 4  | 5  | 4   |
| Grün/9                | 4  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Rot/5                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/6                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 4  | 4  | 3  | 5  | 4   |
| Rot/7                 | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/13                | 5  | 5   | 4  | 5   | 4  | 4  | 3  | 5  | 4   |
| Blau/2                | 3  | 4   | 3  | 3   | 3  | 4  | 3  | 3  | 4   |
| Blau/7                | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/8                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   |
| Blau/11               | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/13               | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kundenbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akc | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/8                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/9                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 5  | 4   |
| Rot/5                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/6                 | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/7                 | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/13                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/2                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Blau/7                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/8                | 5  | 4   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/11               | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/13               | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 3  | 4  | 5  | 5   |
|                       | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |

### 8.3.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse der Feedbackgeber der „Erfolgsgruppe 3 NEU“

| "Erfolgsgruppe 3 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Selbstbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/10               | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   |
| Grün/11               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/12               | 5  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/8                 | 5  | 5   | 5  | 5   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/9                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 5  | 3   |
| Rot/10                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/11                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/12                | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/9                | 3  | 4   | 4  | 3   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Blau/14               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 3 NEU"   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-------------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Vorgesetztenbeurteilung |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                    | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/10                 | 3  | 3   | 3  | 3   | 3  | 3  | 2  | 4  | 3   |
| Grün/11                 | 4  | 4   | 4  | 3   | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Grün/12                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 3  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/8                   | 4  | 4   | 3  | 3   | 2  | 3  | 3  | 4  | 2   |
| Rot/9                   | 3  | 4   | 4  | 4   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/10                  | 3  | 3   | 2  | 2   | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   |
| Rot/11                  | 4  | 3   | 3  | 3   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Rot/12                  | 4  | 3   | 3  | 3   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   |
| Blau/9                  | 4  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Blau/14                 | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 5  | 3  | 3  | 4   |
|                         | 3  | 4   | 3  | 3   | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   |

| "Erfolgsgruppe 3 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kollegenbeurteilung   |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/10               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/11               | 3  | 3   | 3  | 3   | 3  | 3  | 2  | 3  | 4   |
| Grün/12               | 5  | 4   | 4  | 5   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/8                 | 4  | 5   | 5  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/9                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/10                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/11                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/12                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/9                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/14               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 3  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 3 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Kundenbeurteilung     |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/10               | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/11               | 5  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Grün/12               | 5  | 5   | 4  | 5   | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/8                 | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/9                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/10                | 4  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/11                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Rot/12                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/9                | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Blau/14               | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |
|                       | 5  | 5   | 5  | 5   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   |

## 8.3.4 Gegenüberstellung der Mittelwerte der „Erfolgsgruppen“

| "Erfolgsgruppe 1 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Mittelwert            |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Berater               | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/1                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/2                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/3                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/4                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5   |
| Grün/5                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/6                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Grün/7                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/1                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/2                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/3                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/4                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 2  | 4  | 4   |
| Blau/1                | 5  | 5   | 5  | 5   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/3                | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/4                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/5                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/6                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/10               | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/12               | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 2 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Mittelwert            |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/8                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Grün/9                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Rot/5                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   |
| Rot/6                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Rot/7                 | 4  | 5   | 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   |
| Rot/13                | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/2                | 3  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/7                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/8                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/11               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/13               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

| "Erfolgsgruppe 3 NEU" |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
|-----------------------|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Mittelwert            |    |     |    |     |    |    |    |    |     |
| Name                  | DF | Bez | KF | Akd | FW | FL | SK | FK | Bel |
| Grün/10               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Grün/11               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   |
| Grün/12               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/8                 | 4  | 5   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/9                 | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/10                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/11                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Rot/12                | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   |
| Blau/9                | 4  | 4   | 4  | 4   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   |
| Blau/14               | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   |
|                       | 4  | 4   | 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   |

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden.

Innsbruck, im Oktober 2008