

## Professionell Berater für den Außendienst in der Finanzdienstleistung selektieren

Wenn Finanzdienstleister neue Vertriebsmitarbeiter selektieren, ist dies häufig nur von geringem Erfolg gekrönt – die Fluktionsquoten im ersten Jahr sind zumeist exorbitant hoch. Das kostet eine Menge Zeit und Geld – für die Mitarbeiterakquise, die Selektion sowie die meist mit geringen Deckungsbeiträgen versehene Ausbildungs- und Einarbeitungszeit.

Das erste Ziel der Selektion ist, den zu dem Anforderungsprofil passenden Partner zu finden.

Ein ausreichendes Maß an Sozialverhalten und Intelligenz vorausgesetzt, kommt es bei einem zukünftig erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter vor allem auf dauerhaft hohes Engagement sowie Lernbereitschaft und – fähigkeit an – den Rest kann sich unser neuer Vertriebspartner dann in relativ überschaubarer Zeit aneignen.

Um das heraus zu finden werden Bewerbergespräche (oder Assessmentcenter) eingesetzt – häufig funktioniert es jedoch trotzdem nicht. Warum ist die Trefferquote oft so niedrig?

### Hier die häufigsten Fehler beim Bewerbergespräch von Seiten des Interviewers:

1. Die Stelle / Aufgabe wird angepriesen, statt den richtigen Bewerber für die Stelle mit SEINEN Argumenten zu überzeugen – allgemein wird zuviel geredet statt gefragt.
2. Es werden (wenn überhaupt) zu viele geschlossene Fragen (nur Ja/Nein-Antworten) und/oder zu viele Kettenfragen (mehrere hintereinander ohne Zeit zur Antwort) gestellt. Der Bewerber hat es leicht, die gewünschten Antworten heraus zu hören oder sich die ihm genehmste Frage auszusuchen.
3. Falls gefragt wird, wird zuviel in die Zukunft gefragt (Hypothesefragen – was würden sie tun wenn) und der Bewerber kann frei von der Leber weg fabulieren.
4. Es werden auch manches Mal gute offene Fragen (die s.g. W-Fragen) gestellt – allerdings wird dann bei unkonkreten oder ausweichenden Antworten oft nicht konsequent genug nachgefragt bzw. konkretisiert (konkret.= messbar und kontrollierbar = Zahl und Zeit oder beobachtbares Verhalten)

### Welche Tipps können wir einem Interviewer für ein erfolgreiches Einstellungsgespräch geben?

1. Machen wir dem Bewerber von Anfang an klar, dass das Schlimmste, was als Resultat aus dem Gespräch herauskommen könnte nicht das NEIN von Seiten des Interviewers ist, sondern ein beidseitiges JA zum falschen Bewerber respektive zur falschen, weil nicht passenden Aufgabe für den Bewerber. Des Weiteren sollten erst alle Analysefragen gestellt sein, damit wir dann gezielt aus den Vorteilen der Aufgabe Nutzen für den Bewerber ableiten können (ähnlich wie bei einer guten Finanzberatung).
2. Die schriftliche Vorbereitung von gezielten (auf das Anforderungsprofil ziellenden) offenen Fragen. Hier gilt – eine Frage – schweigen, Antwort erwarten und genau zuhören, ggf. nachfragen und konkretisieren.
3. Etwa 70 bis 75% der Fragen sollten in die Vergangenheit gerichtet sein, nur 10 bis 15% in die Gegenwart (vor allem die Fragen nach Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten), die restlichen 10 bis 20% in die Zukunft. Warum so viele Fragen in die Vergangenheit? Weil erwachsene Menschen, die sich bislang nie außergewöhnlich stark engagiert haben, die bislang nie anspruchsvolle Ziele erreicht haben, die ihre Stärken noch nie praktisch eingesetzt noch aus ihren Fehlern gelernt haben, das mit großer Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft nicht tun werden. Das Modell hierfür heißt – das Wahrheitsdreieck.

Der Einsatz kann wie folgt aussehen:

- a) Der Bewerber antwortet auf die Frage nach seinen Stärken u.a. „ich habe sehr viel Eigeninitiative, bin sehr engagiert“ Jetzt kann der Interviewer auffordern: „Bitte nennen Sie ein Beispiel aus der Ihrer Berufspraxis, bei dem es ganz besonders auf Ihre Eigeninitiative und Ihr Engagement ankam.“ Dann kommen 3 Fragen **1.** Wie war die konkrete Ausgangssituation? **2.** Wie sind Sie konkret vorgegangen? (ggf. noch: Was hat Sie damals motiviert sich so stark einzusetzen?) **3.** Wie war das konkrete Resultat? Es ist sehr schwierig über diese 3 logisch aufeinander aufbauenden Stationen spontan etwas zu erfinden – auf diese Art können wir Behauptungen leicht überprüfen.
  - b) Der Interviewer fragt: „Auf welchen beruflichen Erfolg sind Sie besonders stolz?“ Wieder die Konkretisierung mit unseren 3 Fragen: Situation? Vorgehen? Resultat konkret? Und gerne noch die Frage: „Was hat Sie dazu motiviert?“
  - c) Der Interviewer fragt: „Welche Ziele haben Sie für dieses Jahr, resp. die nächsten 5 Jahre? Selbstverständlich werden wir genau zuhören, konkretisieren, Motive erfragen – aber eben auch: „Welche anspruchsvollen Ziele haben Sie in der Vergangenheit erreicht?“ Plus – Ausgangssituation, Vorgehen, Resultat, Motive.
  - d) Der Bewerber antwortet auf die Frage: „Welches sind Ihre Verbesserungspotentiale im beruflichen Umfeld?“ mit der Standardantwort: „Meine Ungeduld“. Wir fragen: „In welcher Situation hat Sie das bislang am meisten behindert?“ „Was haben Sie konkret getan um sich da zu verbessern?“ „Mit welchem konkreten Resultat?“ Sie können sich wahrscheinlich vorstellen, dass die Zeiten des Geplänkels dann vorbei sind und wir wichtige Informationen für unsere Entscheidung frühzeitig erhalten.
- 4. Zusatztipp:** Besser noch als alle Fragen – tun lassen. Wann immer wir die Möglichkeit haben, die Bewerber zur Verifikation von Aussagen etwas tun zu lassen, ist das die erste Wahl. Hier ein Beispiel: Bewerber: „Ich bin sehr kontaktstark, kann Menschen schnell für mich einnehmen“. Interviewer: Ausgezeichnet – wir machen einen kleinen Rundgang durch das Büro, Ihre Aufgabe – nehmen Sie Ihre zukünftigen Kollegen für sich ein – ich werde diese anschließend (nicht im Beisein des Bewerbers) befragen.“

Alle Menschen sind fähig und motiviert – die Frage, die wir zu klären haben ist, sind sie fähig und motiviert die Aufgabe des erfolgreichen Beraters in der Finanzdienstleistung zu erfüllen? Denn nur dann werden sie auch selber glücklich, zufrieden und erfolgreich nach ihren eigenen Bedürfnissen und Maßstäben sein. Fangen wir an, noch professioneller zu selektieren.



**Siegbert Scheuermann**

Der Autor ist seit zwanzig Jahren als Personaltrainer- und Coach, mit den Schwerpunkten Finanz- und Assekuranzwesen bundesweit tätig. Über 6000 Teilnehmer besuchten in den letzten 20 Jahren seine Seminare.

Siegbert Scheuermann  
Geschäftsführer  
protargis coaching & training gmbh  
Heinrich-Heine-Str. 2  
50996 Köln

[www.protargis.de](http://www.protargis.de)

