

im Vergleich zum bisherigen Vergütungsmodell gleich bleiben soll, ergibt sich daraus für die anfängliche Betreuungsprovision ein Satz von 10% bis 15%, der bis zum Übergang zur gleichbleibenden Betreuungsprovision auf einen Wert von 2% bis 5% fällt.

Im Vergleich zum bisherigen Vergütungsmodell verschieben sich damit die Provisionseinnahmen vom Abschlusserfolg auf die laufende Betreuung, also zielgerichtet auf die Vertragserfüllung.

Trotz deutlicher Reduzierung der Abschlussprovision erhält der Vermittler durch eine sinnvoll verteilte Betreuungsprovision zeitnah zu seinem (Haupt-)Beratungsaufwand einen Großteil seiner Gesamtvergütung. Insgesamt wird die ihm im Vergleich zum Ist-Modell zunächst entgehende Abschlussprovision während der Vertragsdauer vollständig kompensiert.

Ein wesentlicher Aspekt des Modells ist die Ausrichtung der Vergütung auf die Vertragserfüllung. Da die Tätigkeit eines Vermittlers jedoch mitunter vor Vertragserfüllung

der durch ihn vermittelten Verträge endet, gehen ihm ggf. Provisionen verloren. In einer Verfeinerung und Konkretisierung des im Projekt entwickelten und hier vorgestellten Grobkonzeptes für ein neues Vergütungsmodell sollte daher über einen entsprechenden Ausgleich in Form von z.B. Bestandsabkauf und/oder Ausgleichsanspruch diskutiert werden.

4.2 Übergangsszenario

Auch wenn die Gesamtvergütung für die Vermittlung und Betreuung eines Lebensversicherungsvertrages zwischen bisherigem und empfohlenem Modell grundsätzlich gleich bleibt, würde ein harter Schnitt in der Einführung durch die Absenkung und Verteilung der Abschlussprovision zunächst zu Provisionseinbußen bei bereits tätigen Vermittlern führen (trotz angenommener gleichbleibender Produktionsleistung) und daher schwierig umsetzbar sein. Bei der Vergütungsumstellung von bereits tätigen Vermittlern empfiehlt sich entsprechend eine schrittweise Absenkung/Verteilung der Abschlussprovision während eines

Übergangszeitraumes. Ergänzend oder alternativ sind Vorschüsse auf die zu erwartende Betreuungsprovision denkbar.

5. Fazit

Durch eine optimale Verteilung der Vergütung von vermittelten Lebensversicherungen auf die Vertragslaufzeit werden vermeintliche Fehlanreize bei der Produktempfehlung reduziert, ohne Vermittler um ihren gerechten Lohn für die Beratung und Betreuung zu bringen.

Damit handelt es sich bei dem hier vorgestellten Konzept um ein zukunftsfähiges Vergütungsmodell, das unter Berücksichtigung der Interessen von Versicherungsnehmern, Vermittlern und Versicherungsunternehmen der aktuellen Diskussion über ein Provisionsverbot pro-aktiv vorgreift, und letztendlich die Zukunft der Sparte Lebensversicherung sowie die Grundversorgung privater Altersvorsorge sicher stellt.

Wolfgang F. Krinner

Das leistungsorientierte Mitarbeitergespräch im Außendienst

Das Mitarbeitergespräch - auch auf der Basis einer Mitarbeiterbeurteilung - ist im Außendienst gleichermaßen wie im Innendienst ein Thema. Nur mit dem Unterschied, dass im Innendienst nur bedingt messbare Zahlen vorliegen. Im Außendienst liegen sie in Form der Produktionszahlen vor. Diese werden aber allzu häufig als alleinige Messgröße gesehen.

Mitarbeitergespräch? Kein Problem. Das Thema steht doch dick und fett im Schulungsprogramm. An 6. Stelle des Abschnitts „Führungstool“. Ist also mit einer annehmbaren Priorität gelistet. Aber die Führungskräfte haben hier eher eine eingeschränkte Problemsicht. Reden kann doch jeder. Oder? Obwohl, bei vielen Führungskräften schleicht sich bei dem Thema „Mitarbeitergespräch“ etwas Unbehagen ein. Viele Fragen tauchen auf: Wie überbringe ich dem Mitarbeiter unangenehme Nachrichten? Wie reagiert der Mitarbeiter? Wird der Mitarbeiter bei der Anerkennung größenwahnsinnig? Entstehen dann Forderungen nach mehr Geld? Wie verpacke ich Kritik? usw. usw.

Aber all diese Fragen kratzen nur an der Oberfläche des Problemkreises „Mitarbeiter-

gespräch“. Beschäftigt man sich mit diesem Thema intensiver, indem man die Führungskräfte in der Praxis begleitet, ergibt sich Erstaunliches (Abb. 1). In der Praxis sind ca. 51% der Gespräche eher unbrauchbar! Trotz Training und Formular. Nur in 6% ziehen Führungskraft und Mitarbeiter optimalen Nutzen aus dem Gespräch. Zu diesem Ergebnis führt ein Monitoring bei einigen Versicherungen und die Diskussion im Delphi-Verfahren bei Experten. Als Messgrößen werden die Arbeit in den Problemfeldern bzw. die Einhaltung der Struktur des Mitarbeitergesprächs (Tabelle) zugrunde gelegt.

Die Führungskraft

Bei diesen Erhebungen und Diskussionen hat sich ergeben, dass für diese Ergebnisse

nicht nur die nicht stringente Anwendungen der Technik die Ursache ist, sondern auch die Persönlichkeit der Führungskraft, die das Gespräch führt. Einige Persönlichkeitskriterien bzw. deren Ausprägung sind die Basis für die richtige Gesprächsführung. Hierzu gehört gutes *analytisches Denken/Einfühlungsvermögen*, denn mit Oberflächlichkeit lassen sich kaum die Mitarbeiterprobleme auf sachlicher und motivatorischer Ebene klären.

Die hohe Improvisationsfähigkeit, die den beratenden Außendienst auszeichnet und sich meist auf der Führungsebene fortsetzt, kann den Erfolg im Mitarbeiterge-

Wolfgang F. Krinner
Krinner + Partner, München

spräch unterlaufen. Denn für die Einhaltung der Gesprächsstruktur ist eine gewisse *Arbeitssystematik* erforderlich. Dies gilt auch für gezielte Verbesserungsmaßnahmen, wo die Festlegung der Arbeitsschritte, der Termine usw. notwendig ist. Mit einem „nun machen sie mal...“ ist den meisten Mitarbeitern nicht geholfen. Auch spielt die Übernahme der *Verantwortung* für den Mitarbeiter in Form einer gezielten Hilfestellung oder Entwicklung des Mitarbeiters eine Rolle für den Erfolg der Mitarbeitergespräche. Die Sicht, dass der Mitarbeiter nur eine Produktionsmaschine ist und man nur über Produktionsziele spricht, ist kontraproduktiv.

Auch ein zu großes Selbstwertgefühl - um nicht zu sagen Überheblichkeit - der Führungskraft kann sowohl zur autoritären Gesprächsführung als auch zu einer unsensiblen Anwendung der Gesprächstechnik führen und den Erfolg verhindern. Motto: „Ich mach das alles mit links. Der Mitarbeiter muss nur spüren und meinen Anweisungen folgen“.

Die Gesprächstechniken

Folgt man der recht einfachen Struktur der Gesprächspyramide „Mitarbeitergespräch“ (Abb. 1), können ein Großteil der Problemfelder des Mitarbeitergesprächs zwar nicht gänzlich ausgeschaltet, aber doch minimiert werden.

Grundsätzlich muss man davon ausgehen, dass es sich nicht um ein reines Informations-, Motivations- oder Zielgespräch, wie häufig propagiert, handeln kann. In einem Mitarbeitergespräch sind meist all diese Aspekte enthalten.

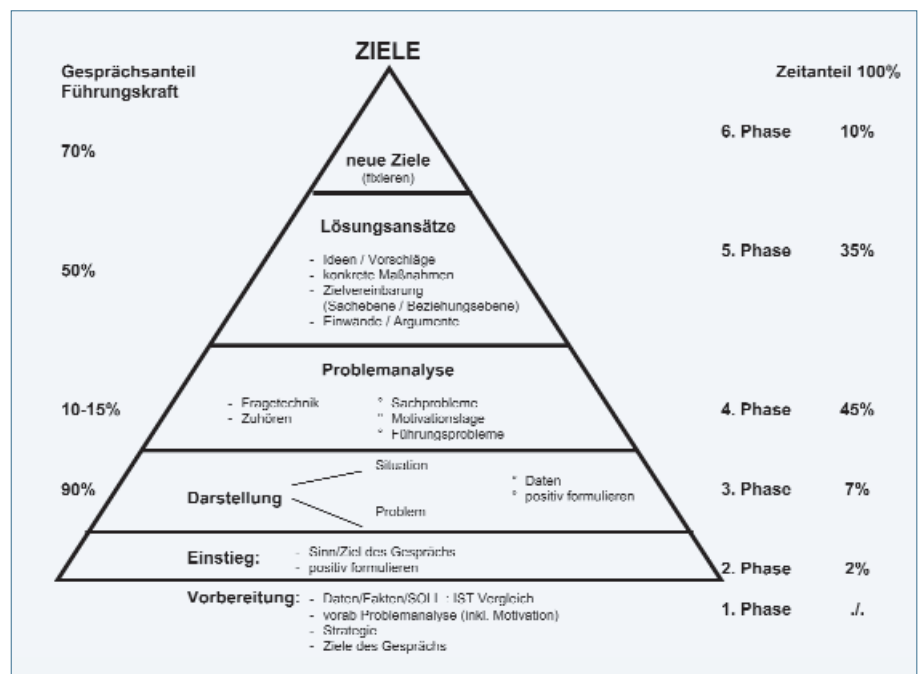
Die Problemfelder, die bei einem Mitarbeitergespräch entstehen, haben je nach Situation eine unterschiedliche Gewichtung (Tab. 2). Allerdings treten meist mehrere Problemfelder in einem Gespräch als Problembündel auf. Daher werden die Problemfelder der Gesprächspyramide folgend und nicht nach dem Gewicht beschrieben.

All diese Problemfelder müssen bei der Optimierung des Mitarbeitergesprächs berücksichtigt werden. Sei es durch organisatorische Hilfsmittel (Beurteilungsbogen, Zielvereinbarungsprotokoll usw.) oder durch Verarbeitung in Trainings bzw. der gezielten Umsetzung in die Praxis. Schlüssel ist allerdings, den Führungskräften die Führungsverantwortung zu verdeutlichen.

Tabelle 1

Qualität des Mitarbeitergesprächs	
1. Hat Führungskraft und Mitarbeiter optimalen Nutzen gebracht	6%
2. War in den meisten Belangen hilfreich	12%
3. Hat einige gute Ansätze	31%
4. Auf breiter Ebene verbesserungsfähig	42%
5. Keinerlei Vernünftige Ergebnisse, außer gegenseitige Frustration	9%

Abbildung 1



Copyright: KRINNER + PARTNER, München

Tabelle 2

12 Problemfelder des Mitarbeitergesprächs	Ø Werte
- keine eindeutige Analyse der Mitarbeiterprobleme (sachlich und motivatorisch)	82%
- falsche und oberflächliche Fragetechnik	79%
- falscher Umgang mit Anerkennung/Kritik	72%
- zu wenig Zeit	68%
- falsche, zeitliche Einteilung des Gesprächs	62%
- Angst vor dem Mitarbeiter	61%
- Formulierungsprobleme	59%
- häufiges Abweichen vom Gesprächsziel	53%
- keine klaren, messbaren Ziele (Maßnahmen, Termine usw.)	53%
- keine klare Struktur	49%
- kein SOLL : IST Vergleich zum letzten Gespräch	44%
- keine ausreichende Vorbereitung (Mitarbeiterbeurteilung, SOLL : IST Vergleich usw.)	43%