



Bachelorarbeit

Wie erfolgsversprechend sind die Kompetenz - Dimensionen des Sales Reports?

Eine Korrelationsstudie über den Sales Report mit
den Anstellungsempfehlungen der Assessoren in
einem Assessment Center für potentielle
Kundenberatende

Helen Burri

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Jack Rietiker, dipl. Psych. FH

Co-Referentin: Jacqueline Dacher, dipl. Psych. FH

Luzern, Mai 2008

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie,
Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1.	Ausgangslage und Aufgabenstellung	3
1.2.	Ziel und Herleitung der Hypothesen	4
1.3.	Aufbau der Arbeit	4
1.4.	Abgrenzung	5
I THEORETISCHE GRUNDLAGEN		6
2.	Persönlichkeit im beruflichen Kontext „Verkauf“	6
2.1.	Begriffsdefinitionen	6
2.1.1.	Persönlichkeit	6
2.1.2.	Eigenschaft	7
2.1.3.	Diagnostik	7
3.	Einführung in die Persönlichkeitspsychologie und Differenzielle Psychologie	8
3.1.	Beschreibung der Persönlichkeitspsychologie	8
3.1.1.	Eigenschaftstheoretische Ansätze	9
3.2.	Beschreibung der Differenziellen Psychologie	11
3.2.1.	Zentrale Themen der Differenziellen Psychologie	11
3.2.1.1.	Kompetenzen	12
3.2.1.2.	Kompetenzerfassung	14
3.2.1.3.	Kompetenzmodelle	15
4.	Einführung in die Personalpsychologie	16
4.1.	Personalauswahl	16
4.1.1.	Eignungsdiagnostik	17
4.1.1.1.	Biographischer Ansatz	18
4.1.1.2.	Eigenschaftsansatz	18
4.1.1.3.	Simulationsansatz	18
5.	Psychologie des Verkaufes	20
5.1.	Entwicklung der Verkäuferforschung	20
5.2.	Aufgaben einer verkaufenden Person	21
5.3.	Modell der Verkäufer-Käufer-Interaktion	22
5.4.	Verkaufstheorien	22
6.	Motivationspsychologie	24
6.1.	Arbeitsmotivation	24
6.1.1.	Prozesstheorie	25
7.	Allgemeintheoretische Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Motivation und Verkaufserfolg	27

II EMPIRISCHER TEIL

28

8.	Untersuchungsdesign	28
8.1.	Beschreibung der Untersuchungssituation	28
8.2.	PostFinance	28
8.2.1.	Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance	28
8.2.1.1.	Kompetenzmodell der PostFinance	29
8.2.2.	Assessmentverfahren für Kundenberatende der PostFinance	29
8.3.	Methodisches Vorgehen	31
8.3.1.	Stichprobe	32
8.3.2.	Passung des Kompetenzmodelles Sales Report mit dem Kompetenzmodell der PostFinance	32
8.4.	Darstellung der Befragungsinstrumente (OPQ & MQ)	34
8.4.1.	Darstellung des Sales Reports	34
9.	Einführung der Auswertungsverfahren	39
9.1.	Mittelwerte	39
9.2.	Korrelationen	39
10.	Darstellung der Ergebnisse	42
10.1.	Korrelation zwischen 22 Dimensionen und der Anstellungsempfehlung	42
10.2.	Auswertungen der Hypothese	43
10.3.	Auswertungen von weiteren Ergebnissen	45
10.3.1.	Statistische Tendenzen	46
11.	Diskussion / Folgerung	47
11.1.	Zusammenfassung der Theorie	47
11.2.	Diskussion der Untersuchungssituation	48
11.3.	Diskussion des methodischen Vorgehens	50
11.4.	Diskussion der Ergebnisse	51
11.5.	Weiterführende Überlegungen	56
11.5.1.	Überlegungen zum Instrument Sales Report	56
11.5.2.	Überlegungen zum AC	57
11.5.3.	Weiterführende Untersuchungen	59
12.	Abstract	60
13.	Literaturverzeichnis	61
14.	Abbildungsverzeichnis	68
15.	Tabellenverzeichnis	68
16.	Anhang	69

1. Einleitung

Verkaufs- und Beratungspersonen sind Visitenkarten der Unternehmung. Das beste Produkt bringt nichts, wenn es nicht verkauft werden kann. Der hart umkämpfte Markt der Finanzdienstleistungsbranche veranlasst Unternehmen, Strategien zu entwickeln, um sich damit von der Konkurrenz abheben zu können. Doch wie? Zum Beispiel mittels kompetenter Kundenberatung!

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Finanzdienstleistungsunternehmen PostFinance. Die PostFinance hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden und Kundinnen durch ein flexibles Produktangebot, faire Preise und hohe Beratungskompetenz zu gewinnen. Letzteres setzt spezifische Kompetenzanforderungen an Verkaufspersonen voraus. Mitarbeiter der PostFinance werden deshalb laufend geschult. Neubesetzungen werden mit Hilfe eines Assessment – Center (AC) auf diese Kompetenzen hin beurteilt. Ein AC beinhaltet verschiedene Übungen. Eine davon ist eine Selbsteinschätzung. Potentielle Beratungspersonen werden aufgefordert, einen Persönlichkeits- und einen Motivationsfragebogen auszufüllen. Daraus wird ein Verkaufskompetenzindikator (Sales Report) generiert. Diese Selbsteinschätzung wird während des AC's der Fremdeinschätzung durch einen Assessor gegenübergestellt. Dabei stellt sich die Frage, welche der Dimensionen der Selbsteinschätzung erfolgsversprechend sein könnten, und folglich durch den Assessor besonders beobachtet werden müssten?

Haben Personen, welche sich ein hohes Selbstvertrauen zuschreiben, sich als anpassungsbereit und kontaktfreudig einschätzen, bessere Chancen, von den Assessoren empfohlen zu werden? Oder werden Kandidaten eher von den Assessoren empfohlen, die von sich denken, gute Verkaufsoptionen entwickeln zu können und denen es wichtig ist, mit Kunden langfristig eine gute Beziehung aufzubauen? Diese Fragen werden in vorliegender Arbeit mittels statistischem Verfahren untersucht.

1.1. Ausgangslage und Aufgabenstellung

Diese vorliegende Untersuchung wurde im Rahmen eines Praktikums in der Firma SHL gemacht. Die Firma SHL liefert wissenschaftlich fundierte Lösungen im Bereich der Personalauswahl und – Entwicklung. Es liegt in ihrem Interesse, Instrumente, welche in Selektionsverfahren angewendet werden, in der Praxis überprüfen zu lassen. PostFinance, als einer ihrer langjährigen Kunden, zeigte das Interesse und die Bereitschaft an einer solchen Validierungsstudie mitzuarbeiten. Sie setzt in einem Selektionsverfahren für potentielle Kundenberater und Kundenberaterinnen zwei Instrumente von SHL ein; Einen Persönlichkeitsfragebogen (Occupational Personality Questionnaire) und einen Verkaufskompetenzindikator (Sales Report). Dieser Verkaufskompetenzindikator wird aus dem Occupational Personality Questionnaire (OPQ) und aus einem Motivationsfragebogen (MQ) generiert. Die Kandidaten schätzen sich mit den beiden Fragebogen (OPQ und MQ) selbst ein. Die PostFinance versucht dadurch, nebst weiteren AC-Beobachtungen, Informationen über die Assessment - Kandidaten zu gewinnen.

1.2. Ziel und Herleitung der Hypothesen

Vorliegende Arbeit fokussiert den Verkaufskompetenzindikator (Sales Report). Von den gesamthaft 22 Sales-Report Kompetenz-Dimensionen werden die erfolgsversprechenden mittels eines statischen Verfahrens berechnet. Somit können sich Assessoren im Verlauf der weiteren AC-Übungen (Präsentationen, Rollenspiele etc.) künftig gezielter auf die eruierten Dimensionen konzentrieren.

Bei der Hypothesenherleitung wurden die Kompetenzbeschreibungen des Sales Reports mit den Kompetenzen der PostFinance verglichen und eingeordnet. Dieses Vorgehen wird in Kapitel 8.3 näher beschrieben.

Folgende Hypothesen werden in dieser Arbeit verifiziert beziehungsweise falsifiziert:

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem des Sales Reports, sollten Personen mit hoher Ausprägung in den Dimensionen:

- „Selbstvertrauen im Vertrieb (Verkauf)“,
- „Anpassungsbereitschaft“,
- „Vertriebszyklus: Kontaktaufnahme“,
- „Vertriebszyklus: Optionen entwickeln“,
- „Vertriebszyklus: Kundenzufriedenheit erhalten“

eher als Kundenberatende von den Assessoren empfohlen werden.

1.3. Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil wird der Fokus auf die Persönlichkeit im beruflichen Kontext „Verkauf“ gelegt. Dieser beginnt mit einer kurzen Einführung in die Persönlichkeitspsychologie und vertieft den eigenschaftstheoretischen Ansatz. Weiter wird die Differenzielle Psychologie, mit einem ausführlicheren Kapitel über Kompetenzen, erwähnt.

Da es sich beim Sales Report um ein diagnostisches Testinstrument handelt, welches in der Berufseignungsdiagnostik angewendet wird, wird im Theorieteil auf die Personalpsychologie eingegangen. In der Personalpsychologie sind zudem die Themen Selektion und Assessment enthalten.

Wie der Name „Sales Report“ andeutet, beinhaltet er Kompetenzen, welche im Verkauf wichtig sind. Deshalb wird in Kapitel 2.2 auf die Psychologie des persönlichen Verkaufes eingegangen. Dieses Kapitel beinhaltet die übergeordneten Aufgaben einer verkaufenden Person, Informationen über die Verkäuferforschung sowie ein Modell der Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer.

Der „Sales Report“ berücksichtigt motivationale Faktoren, welche aus dem MQ generiert werden. Deshalb wird im Theorieteil auf die Motivationspsychologie eingegangen. Innerhalb des Kapitels Arbeitsmotivation liegt der Fokus auf der Prozesstheorie. Dabei geht es um die Frage der Ausdauer und der anschliessenden Handlungsbewertung. Zum Schluss des Theorieteiles werden aus der allgemeinen

Fachliteratur bereits bestehende Theorien über die Zusammenhänge von Persönlichkeit, Motivation und Verkaufserfolg veranschaulicht.

Der empirische Teil dieser Arbeit beginnt mit dem Untersuchungsdesign, in dem die Ausgangslage und die Untersuchungssituation skizziert werden. Die Untersuchungssituation integriert Informationen über den Auftraggeber, die Anforderungen an die Kandidaten, das Assessmentverfahren, das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit und über die Stichprobe. Das Untersuchungsinstrument des Sales Reports wird im darauf folgenden Kapitel beschrieben. Daraus geht hervor, wie der Sales Report aufgebaut ist und auf welchen Daten er basiert.

Bevor eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen stattfindet, werden die Auswertungsverfahren in Kapitel 9 erklärt. Die Ergebnisse beschreiben die Korrelationen der 22 Dimensionen mit der Anstellungsempfehlung. In Kapitel 11 werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Weiterführende Gedanken im Zusammenhang mit der Untersuchungssituation und des Instrumentes, in Verknüpfung mit dem Theorieteil, werden zum Schluss diskutiert.

1.4. Abgrenzung

Je breiter eine Thematik erarbeitet wird, desto schwieriger wird die Konzentration auf das Wesentliche. Unter dem „Wesentlichen“ sind diejenigen Theorien zu verstehen, welche für das Verständnis der vorliegenden Arbeit notwendig sind. Die Kapitel über die Persönlichkeitspsychologie und Differenzielle Psychologie beschränken sich nur auf eine kurze Einführung. Die einzelnen Theorien der Persönlichkeit, ausgenommen der Theorie des eigenschaftstheoretischen Ansatzes, werden nicht als Voraussetzung für das Verständnis des empirischen Teils gesehen und werden deshalb nicht ausführlicher behandelt.

Über das Thema der Kompetenz und Kompetenzerfassung ist bis heute einiges erforscht und veröffentlicht worden. Für das Verständnis der vorliegenden Arbeit wird vor allem der Kontext aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht beleuchtet.

Die Personalpsychologie konzentriert sich nur auf die Personalauswahl und Personaldiagnostik. Themen wie Personalentwicklung, Führung usw. werden nicht vertieft behandelt.

Die Theorien über den Verkauf werden bewusst aus psychologischer Sicht betrachtet. Es ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, die Instrumente OPQ und MQ und den daraus generierten Sales Report anhand der Gütekriterien kritisch zu hinterfragen. Deshalb wird, abgesehen von den erwähnten Interkorrelations- und Vergleichsstudien nicht auf diese eingegangen.

I THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Diese Arbeit basiert auf einer empirischen Untersuchung. In den folgenden Kapiteln wird das Forschungsvorhaben durch theoretische Grundlagen untermauert. Dabei findet eine Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit im beruflichen Kontext statt.

2. Persönlichkeit im beruflichen Kontext „Verkauf“

Über die Persönlichkeit im beruflichen Kontext ist in den letzten Jahren viel geforscht worden. Mit der Frage nach der richtigen Person für die richtige Tätigkeit beschäftigt sich die Personalpsychologie. Die Erfassung der Persönlichkeit durch geeignete Instrumente ist in diesem Kontext wichtig. Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem Instrument, mit welchem Menschen für eine Tätigkeit „im persönlichen Verkauf“, aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihren Kompetenzen und ihrer Motivation selektioniert werden. Durch eine Selektion soll ermittelt werden, ob eine Person für eine bestimmte Aufgabe eingesetzt werden kann.

2.1. Begriffsdefinitionen

Im Kontext dieser Arbeit ist sowohl die **Persönlichkeit** eines Menschen von zentraler Bedeutung, als auch die im Rahmen der (Personal-) **Diagnostik** erfassten **Eigenschaften**. Diese drei Begriffe werden kurz umrissen:

2.1.1. Persönlichkeit

In der psychologischen Fachliteratur sind viele Definitionen zu finden, welche der folgenden ähnlich sind: „Bei der Persönlichkeit geht es um jene Charakteristika oder Merkmale des Menschen, die konsistente Muster des Fühlens, Denkens und Verhaltens ausmachen“ (Pervin, Cervone & John, 2005, S. 31). Die Firma SHL hat den OPQ auf der folgenden Definition von Persönlichkeit aufgebaut: „Unter Persönlichkeit wird das zusammengefasst, was sich auf die typische Art einer Person, d.h. ihren Stil sich zu verhalten, zu denken oder zu fühlen bezieht“. Weiter wird Persönlichkeit als Konstrukt gesehen, das „[...] sowohl auf Kompetenzen, als auch auf Aspekten des emotionalen und motivationalen Erleben bezogen ist [...]“ (SHL, 2002, S.2).

Stellvertretend für viele weitere mögliche Begriffsdefinitionen sei die Umschreibung Herrmanns aufgeführt (1969, zit. nach Fisseni 1998, S. 19), der aufgrund der unzähligen Definitionen eine Minimaldefinition des Begriffs entwickelte, die besagt: „Persönlichkeit sei charakterisierbar durch die Einzigartigkeit des Individuums, relative Konsistenz des Verhaltens über Situationen hin (querschnittliche Konstanz) und relative Konstanz des Verhaltens über Zeiträume hin (längsschnittliche Konstanz)“.

Da das untersuchte Instrument auf dem Persönlichkeitsmodell von SHL aufgebaut ist, wird auch von dieser Persönlichkeitsdefinition ausgegangen. Die Definition nach Herrmanns (1969, zit. nach Fisseni, 1998, S. 19), wird als Ergänzung dazu genommen, da er die relative Konsistenz des Verhaltens miteinbezieht.

2.1.2. Eigenschaft

Auch der Begriff der Eigenschaft wird von psychologischen Vertretern unterschiedlich definiert. Für das grundlegende Verständnis wird hier ein Ausschnitt aus der generellen Definition nach dem psychologischen Wörterbuch Dorsch (2004, S. 230) aufgeführt: „[...] die jedes Objekt zu einem „Eigenen“ bestimmenden, ihm zugehörenden, aus ihm nur durch Abstraktion ablösbaren Bestandteile, die erkenn- und darstellbar werden an jeweils bestimmten, untereinander verschiedenen, strukturierten Merkmalsbesonderheiten. Es gibt keine eigenschaftslosen Objekte, doch ein Mehr – Minder, ein wichtiger und weniger wichtig an Eigenschaft [...]“.

2.1.3. Diagnostik

Das psychologische Wörterbuch Dorsch liefert eine Definition dieses Begriffs: „[...] Lehre, Vorgang der Beurteilung und Kanon von Methoden zur Erstellung von Diagnose. Diagnose wird heute nicht nur auf die Erkennung und Feststellung von Krankheiten bzw. körperliche oder persönliche Merkmale durchgeführt, sondern auch auf andere Bereiche angewendet [...]“. Der Begriff der Diagnose wird in diesem Zusammenhang folgendermassen beschrieben: „[...] Erkennung, Feststellung, Prüfung des körperlichen wie auch des psychischen Bestandes mittels Anamnese, Exploration und Untersuchung [...]“ (Dorsch, 2004, S. 199).

Um das Verständnis für das vorliegende Instrument gewährleisten zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den, in den allgemeinspsychologisch verankerten Theorien über Persönlichkeit, Kompetenzen, Verkauf und Motivation notwendig. In den nachstehenden Kapiteln werden diese Begrifflichkeiten in die Theorie eingebettet. Die Begriffe aus der Hypothese „Selbstvertrauen“ und „Anpassungsbereitschaft“ werden im nachstehenden Kapitel erklärt. Die weiteren drei Hypothesenbegriffe „Kontaktaufnahme“, „Optionen entwickeln“, „Kundenzufriedenheit erhalten“, werden in Kapitel 5.2 eingeordnet.

3. Einführung in die Persönlichkeitspsychologie und Differenzielle Psychologie

Abgesehen vom Aussehen, unterscheiden wir uns in der Art des Denkens, Fühlens und Handelns. Obwohl wir uns in der Ausprägung von einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen wie beispielsweise der Offenheit ähneln können, macht uns die Kombination von unterschiedlichen Merkmalen in den verschiedenen Ausprägungen einmalig (Nolting und Paulus, 1999, S. 104).

Sowohl die Persönlichkeitspsychologie als auch die Differenzielle Psychologie befassen sich mit diesem Thema. In der psychologischen Fachliteratur wird die Persönlichkeitspsychologie nicht einheitlich von der Differenziellen Psychologie abgegrenzt. Nach Laux (2003, S. 28 - S. 31) unterscheiden sich die Auffassungen in der Einordnung. Die einen Fachpersonen und Vertreter betrachten die Differenzielle Psychologie als Teilgebiet der Persönlichkeitspsychologie. Andere Vertreter sind der Auffassung, dass sich die Differenzielle Psychologie übergeordnet mit den Persönlichkeits- und Fähigkeitsmerkmalen befasst. Wieder andere Vertreter betrachten die Differenzielle Psychologie und die Persönlichkeitspsychologie als gleichwertig nebeneinander, mit unterschiedlichem Fokus. Die Differenzielle Psychologie fokussiert die Unterschiede zwischen den Menschen, die Persönlichkeitspsychologie jedoch die Einzigartigkeit des Menschen. Für das Verständnis vorliegender Arbeit ist keine einheitliche Auffassung erforderlich. Es wird auf beide Teilgebiete eingegangen, um das Befragungsinstrument, den Sales Report, verständlich in die Theorie einbetten zu können.

3.1. Beschreibung der Persönlichkeitspsychologie

Pervin et al. (2005) sagen aus, dass sich die Persönlichkeitspsychologie mit dem ganzen, integrierten, kohärenten und einmaligen Individuum befasst. Nolting und Paulus (1999) differenzieren diese Aussage, indem sie zusätzlich davon ausgehen, dass sich die Persönlichkeitspsychologie in erster Linie mit dem typische Erleben und Verhalten (im emotional-motivationalen Bereich) eines Individuums in seiner Einzigartigkeit befasst. Weiter wird versucht, das Verhalten und Erleben in seiner Stabilität zu beschreiben, zu verstehen und vorauszusagen. Asendorpf (2004, S. 11) definiert Persönlichkeitspsychologie folgendermassen: „Persönlichkeitspsychologie ist die empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population.“

Somit wird in Ergänzung zu Nolting und Paulus zusätzlich hervorgehoben, dass es sich bei der Persönlichkeitspsychologie um eine Disziplin handelt, die den Kriterien von Erfahrungswissenschaften genügen soll. Weiter grenzt er die Persönlichkeitspsychologie klar von der Psychopathologie ab. Sie setzt sich mit Personen auseinander, deren Erleben und Verhalten der Norm entsprechen. Auch der Kulturkontext muss berücksichtigt werden. Asendorpf bezieht seine Theorie der Persönlichkeitspsychologie immer auf eine bestimmte Population.

Im Kontext der Persönlichkeitspsychologie wurden unzählige Modelle und Theorien, wie zum Beispiel die psychodynamische, die phänomenologische oder die kognitiv-behavioristische Theorie entwickelt. Nolting und Paulus (1999, S. 106 – 109) haben versucht, die verschiedenen Theorien nach Merkmalen wie folgt zu gruppieren:

- Theorien, die mehr Gewicht auf die Person oder auf die Situation legen.
- Theorie der Persönlichkeit als etwas Statisches, im Gegensatz zur Persönlichkeitstheorie als ständig fortschreitenden Prozess.
- Persönlichkeitstheorie unter Einbezug des Unbewussten.

Die vorliegende Arbeit untersucht ein Instrument, welches auf eigenschaftstheoretischer Persönlichkeitspsychologie aufgebaut ist. Diese Theorie legt Gewicht auf die Person selbst und geht davon aus, dass sich Menschen in der Persönlichkeit durch gewisse konstante Eigenschaften auszeichnen.

3.1.1. Eigenschaftstheoretische Ansätze

Im Gegensatz zu anderen Theorien wie beispielsweise den Psychodynamischen genügen eigenschaftstheoretische Ansätze den Ansprüchen der empirischen Psychologie. In den vielfältigen Theorien der Persönlichkeitspsychologie wird die Eigenschaftstheorie als Versuch gesehen, eine menschliche Persönlichkeit zu strukturieren. Bei den Eigenschaftstheorien handelt es sich um Beschreibungen, die durch Einschätzungen aufgrund mehrerer Beobachtungen zustande kommen. Nolting und Paulus (1999, S. 106) sowie Amelang und Bartussek (1997, S. 61f, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 76) unterscheiden zwei Arten von Eigenschaften. Als traits bezeichnen sie zeitlich stabile Eigenschaftsmerkmale, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten. Diese werden oft durch Persönlichkeitsfragebogen erfasst. Im Gegensatz dazu beschreiben „states“ aktuelle Zustände der Befindlichkeit, die sich ständig ändern. Als Beispiel führen die Autoren Anspannung oder eine gute Stimmung auf.

Nach Neuberger, (2002, S. 229) hat sich die Eigenschaftstheorie des **Fünf Faktoren-Modells (Big-Five)** durchgesetzt. Damit lässt sich eine Persönlichkeit kulturübergreifend und geschlechterneutral beschreiben.

Neurotizismus: Bewertet Anpassung versus emotionale Labilität; identifiziert Personen, die zu psychischem Leid, unrealistischen Ideen, exzessiven Süchten oder Gelüsten und schlecht angepassten Reaktionen oder Bewältigungsmechanismen neigen.

Extraversion: Bewertet Quantität und Intensität zwischenmenschlicher Interaktionen, des Aktivitätsniveaus, des Bedürfnisses nach Stimulation und der Fähigkeit, sich zu freuen.

Offenheit: Bewertet die proaktive Suche nach Wertschätzung von Erfahrungen um ihrer selbst willen und die Toleranz gegenüber der Erforschung von Unbekanntem.

Liebenswürdigkeit: Bewertet die Qualität der zwischenmenschlichen Orientierung nach einem Kontinuum, das von Mitgefühl bis Antagonismus (Widerstreit) reicht, auf der Ebene von Gedanken, Gefühlen und Handlungen.

Gewissenhaftigkeit: Bewertet das Mass an Organisation, Ausdauer und Motivation bei zielgerichtetem Verhalten. Sie spiegelt den Kontrast zwischen zuverlässigen, anspruchsvollen Personen und nachlässigen, fahrigten Personen wieder.

Tabelle 1: Fünf Faktoren-Modell (Big Five)

Die Grunddimensionen sind unabhängig vorhanden. Das heisst, dass die Offenheit einer Person nicht automatisch auf ihre Gewissenhaftigkeit schliessen lässt. Diese Einteilung in die fünf wichtigsten Eigenschaften ist vor allem in der Diagnostik und Personalauswahl sehr hilfreich. Sie verhindert nicht, dass verschiedene Menschen Eigenschaftsadjektive individuell konnotieren. Sie hilft aber, wortreiche Beschreibungen von Menschen in die wenigen fünf Dimensionen einzuordnen (Neuberger, 2002, S. 229).

Ein weiteres Persönlichkeitsmodell, welches, gestützt auf den Aussagen von Sarges (1995), dem eigenschaftstheoretischen Ansatz anzusiedeln ist, stellt das Modell dar, das dem Occupational Personal Questionnaire (OPQ) zugrunde liegt. Das **OPQ-Modell** definiert sich als berufsbezogenes Persönlichkeitsmodell mit 32 Dimensionen. Diese 32 Dimensionen werden in drei Bereiche eingeordnet:

- **Zwischenmenschliches Verhalten:**

Bewertet wie sich ein Mensch gegenüber anderen Menschen verhält und wird durch die Gebiete Durchsetzung, Kontakt und Einfühlungsvermögen charakterisiert.

- **Individueller Denkestiel:**

Bewertet wie ein Mensch an Dinge herangeht. Dieser Bereich gliedert sich in die drei Gebiete Analyse, Flexibilität und Struktur.

- **Emotion und Motivation:**

Dieser Bereich fokussiert die Gebiete Selbstmanagement und Motivation.

(SHL, 2002, Kapitel 3, S. 3)

Ein detailliert ausgeschildertes Persönlichkeitsmodell des OPQ32's ist im Anhang beigelegt.

Die in der Hypothese erwähnten Begriffe „Selbstvertrauen“ und „Anpassungsbereitschaft“ sind aus dem Persönlichkeitsmodell, auf welchem der OPQ basiert, entnommen und können somit in den eigenschaftstheoretischen Ansatz eingebettet werden. Bevor in Kapitel 8.4.1 die beiden Begriffe nach SHL definiert werden, folgt eine allgemeinspsychologische Definition nach dem psychologischen Wörterbuch Dorsch.

Definition Selbstvertrauen:

„[...] ein auf kräftigem Eigenmachtgefühl gegründetes Gefühl, mit möglichen Schwierigkeiten fertig zu werden. Bei naivem übersteigertem Eigenmachtgefühl beruht Selbstvertrauen auf dem Übersiehen von realen Hindernissen [...]“ (Bergius, 2004, S. 851).

Definition Anpassung:

„[...] die harmonische, aber nicht spannungslose Beziehung zwischen Organismus und Umwelt, durch die Bedürfnisbefriedigungen effektiv (d.h. mit ökonomischem Aufwand) erzielt werden können [...]. Schlechte Angepasstheit (maladjustment) ist gleichbedeutend mit asozialem oder neurotischem Verhalten [...]. (Bergius, 2004, S. 48) .

3.2. Beschreibung der Differenziellen Psychologie

Nach Laux (2003) wird William Stern (1871 – 1938) als Begründer der Differenziellen Psychologie gesehen. Er beabsichtigte durch Individualitätsforschung das Individuum von der Masse abzuheben. Der Fokus wird in erster Linie auf Unterschiede von konkreten Merkmalen zwischen Personen zu einem benennbaren Zeitpunkt (interindividuelle Unterschiede, im Querschnitt betrachtet) gerichtet. In zweiter Linie werden Unterschiede innerhalb (intraindividuell) einer Person untersucht, die durch unterschiedliche Situationen oder Zeitpunkte provoziert werden (Asendorpf, 2007). Differenzialpsychologische Fragestellungen gelten laut dem Asendorpf (2007, S. 18): „[...] der Beschaffenheit von Merkmalen, in denen es interindividuelle Differenzen oder Unterschiede gibt, Ausmass dieser Differenzen, der wechselseitigen Abhängigkeit solcher Merkmale, den Ursachen der Differenzen (darunter Erb- und Umweltfaktoren) sowie ihrer Beeinflussbarkeit durch Training, veränderte Anregungsbedingungen, Medikamente und andere Bedingungen.“

3.2.1. Zentrale Themen der Differenziellen Psychologie

Die Differenzielle Psychologie konzentriert sich auf spezifische Aspekte der Persönlichkeit, wie Intelligenz, Aggressivität, Ängstlichkeit, Leistungsmotiv, Bewältigungsstile, Erwartungshaltungen und Selbstwertgefühl. Nolting und Paulus (1999, S. 109) haben die Themen der Differenziellen Psychologie wie folgt kategorisiert:

- *Kompetenzen* („Womit“?)
Motorisch-physische Kompetenzen
Kognitiv-intellektuelle Kompetenzen
- *Motive* („Warum?“)
Bedürfnisse nach Geselligkeit, Leistung; Interessen für bestimmte Sachgebiete; soziale Einstellungen wie Sympathie, Vertrauen, Zuneigung
- *Gefühlsneigungen* („Wie?“ / „Warum?“)
Neigung zu Heiterkeit, Furcht, Ärger, Widerwille, Verachtung, etc.

- *Verhaltens- und Erlebnisstile, Temperament („Wie?“)*
Extraversion, emotionale Stabilität, Feinfühligkeit
- *Selbstbild („Womit?“; „Warum?“; „Wie?“)*
Wie Menschen sich selbst beschreiben

Mit dieser Einführung von Nolting und Paulus konnte aufgezeigt werden, dass Kompetenzen in den Kategorien der Differenziellen Psychologie anzusiedeln sind.

Das untersuchte Instrument Sales Report beruht auf beiden theoretischen Ansätzen: Auf der Persönlichkeitspsychologie wie auch auf der Differenziellen Psychologie. Er wird einerseits aus dem Persönlichkeitsfragebogen OPQ generiert. Dieser kann, wie im vorangehenden Kapitel erklärt, im eigenschaftstheoretischen Ansatz positioniert werden. Andererseits beinhaltet der Sales Report auch motivationale Faktoren. Diese lassen sich, ausgehend von Nolting und Paulus (1999), in die Differenzielle Psychologie einbetten. Welche Dimensionen des Sales Reports jeweils auf den OPQ und den MQ zurückzuführen sind, wird in Kapitel 8.4 „Darstellung der Befragungsinstrumente“ beschrieben.

Der Sales Report hat den Anspruch, ein kohärentes Verkaufskompetenzmodell darzustellen (SHL Sales Report Technical Manual, 2005, S. 4). Deshalb wird im nächsten Kapitel der Frage nachgegangen, wie Kompetenz definiert wird, was die Merkmale von Kompetenzen sind und wie das Konstrukt Kompetenz in der arbeits- und organisationspsychologischen Praxis verwendet wird.

3.2.1.1. Kompetenzen

Kompetenz wird in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert. Eine breit umfassende Definition lautet: „(allg.) die Zuständigkeit eines Menschen, einer Institution [...] Kompetenz wird neuerdings auch verwendet in den Begriffen Aktions-, kommunikative, poetische, Sozial- und stilistische Kompetenz“ (Chomsky, 1965, Welte, 1974, zit. nach Echterhoff, 2004, S. 495). Eine fokussiertere Definition nach Wollersheim (1993, S. 92, zit. nach Kaufhold, 2006, S. 64) besagt: „Kompetenz auf höchster Abstraktionsebene, als Fähigkeit zur Kontrolle, als Fähigkeit zur Akkomodation und Assimilation, als Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit oder der Bewältigung von (neuen) Situationen, als erwiesene Fähigkeit zum Handeln sowie als Fähigkeit zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Lebensführung.“

Kompetenz kann unter dem Gesichtspunkt von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, wie beispielsweise der pädagogischen, der soziologischen und der psychologischen Wissenschaft betrachtet werden. Laut Kaufhold (2006, S. 13) lassen sich allgemeine Merkmale des Konstruktes „Kompetenz“ wie folgt herausarbeiten:

In der Bewältigung von Handlungssituationen

Bernien (1997, S. 30), vertritt die Ansicht, dass Kompetenzen erst in der Bewältigung von Handlungssituationen ersichtlich sind. Erpenbeck & Heiyse (1999, S. 24) sind ähnlicher Meinung; Kompetenzen seien erst aus der Realisierung von Dispositionen erschliessbar und evaluierbar.

Diese Aussage bestätigt die Einordnung des Konstrukts „Kompetenz“ in die Differenzielle Psychologie. Eine Kompetenz stellt somit ein einzelnes Merkmal auf individueller Ebene dar und wird als Voraussetzung zum erfolgsversprechenden Handeln gesehen.

Situations- und Kontextbezug

Dieses Merkmal baut auf das vorangehende Merkmal der Handlungssituation auf. Es wird zusätzlich von einer subjektiv wahrgenommenen Situationsbewertung ausgegangen. Diese subjektive Wahrnehmung einer Situation wird jedoch geprägt durch unsere emotionale Veranlagung und ist massgebend, wie wir Menschen eine Situation bewerten. Wir entscheiden somit, welche Art von Kompetenz für die Bewältigung der Situation notwendig ist und wie sich diese Kompetenz ausprägen soll (Moore & Theunissen, 1994, zit. nach Kaufhold, 2006, S. 23).

Subjektivität

Erpenbeck & Heyse (1999, zit. nach Kaufhold, 2006 S. 24) postulieren, dass Kompetenzen an das Subjekt gebunden sind. Diese Auffassung, bestätigt Bernien (1997, S.30). Wie obigen Autoren meint er, die Kompetenzen könnten nur über Umwege, das heisst über das Handeln und über Selbstoffenbarungen, eruiert werden.

Veränderbarkeit von Kompetenz

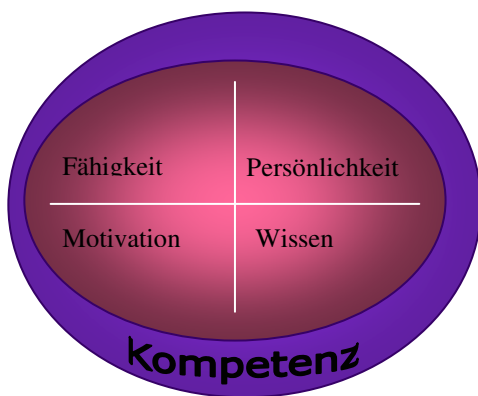
Aufbauend auf dem Merkmal der Subjektgebundenheit, ist unter dem Gesichtspunkt der Biographie nachvollziehbar, dass sich Kompetenzen verändern können (Wollersheim, 1993, S. 97). Nach dieser Auffassung soll es möglich sein, sich Kompetenzen situationsgebunden anzueignen, aber auch zu verlieren.

Innerhalb der psychologischen Wissenschaft setzt sich auch die Arbeits – und Organisationspsychologie mit dem Begriff „Kompetenz“, unter dem folgenden Gesichtspunkt auseinander: „Auf den Arbeitenden einwirkende Arbeitsbedingungen,, und „beim Arbeitenden als Leistungsvoraussetzungen vorliegenden personalen Bedingungen“ (Straub, 1968, zit. nach Hacker 1998, S. 90). Die personalen Bedingungen umfassen habituelle (körperliche) und aktuelle Leistungsvoraussetzungen, welche während des Auftrags oder durch ihn entstehen. Bezogen auf den Kontext der Untersuchungssituation handelt es sich bei der PostFinance hauptsächlich um die Leistungsvoraussetzung. Während des Selektionsverfahrens wird

anhand von Auftragssimulationen versucht herauszufinden, ob die Voraussetzungen für die von der kandidierenden Person zukünftig erwartenden Leistungen gegeben sind.

Nach Straub (1968) besteht zwischen den Arbeitsbedingungen und den Leistungsvoraussetzungen ein Wechselverhältnis. Daraus lässt sich schliessen, dass das Handeln einer Person durch situative als auch durch personale Aspekte bestimmt wird (zit. nach Hacker 1998, S. 90).

Als Definition aus der arbeits- und organisationspsychologischen Praxis kann die Kompetenzdefinition des Untersuchungsinstruments Sales Report nach SHL (2002) gesehen werden. Sie integriert die oben genannten Merkmale nach Kaufhold.



„Unter einer Kompetenz werden Motive, Fähigkeiten, erworbenes Wissen und Persönlichkeitseigenschaften subsumiert, die sich im konkreten Verhalten äussern und einen nachweisbaren Einfluss auf die Leistung des einzelnen haben. In diesem Sinne ist eine Kompetenz als ein übergeordnetes Konstrukt zu verstehen, das durch verschiedene Verhaltensweisen operational definiert wird“ (SHL, 2002, Manual OPQ, Kapitel 1, S. 11).

Abbildung 1: Kompetenzmodell, Schulungslides SHL, 2007

3.2.1.2. Kompetenzerfassung

Laut Kaufhold (2006) kann die Erfassung von Kompetenzen aus systemtheoretischer Sicht auf der Ebene der Person, der Organisation und der Gesellschaft unterschieden werden.

- Bei der Erfassung der Kompetenzen auf Ebene der Person geht es um eine entwicklungs- und selektionsbezogene Relevanz. Zentral wird hier das Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten oder Unfähigkeiten, verbunden mit dem Selbstbewusstsein, den Kompetenzerwerb steuern zu können.
- Auf der Ebene der Organisation geht es vor allem um die Personalauswahl (Selektion) und um das Personalmanagement, worunter die Entdeckung und Entwicklung von Potential zu verstehen ist.

Der Sales Report berücksichtigt beide Ebenen. Durch das Ausfüllen der Fragebogen müssen sich die Kandidaten mit ihren Kompetenzen auseinandersetzen. Auf der Ebene der Organisation wird dieses Selbstbild dem Fremdbild gegenübergestellt um einerseits zu evaluieren, wie sich die Person selbst einschätzt und andererseits um allfälliges Potential zu bestätigen. Verfahren bezüglich der Selbst- und Fremdeinschätzung werden in Kapitel 4.1.1 „Eignungsdiagnostik“ näher beschrieben.

3.2.1.3. Kompetenzmodelle

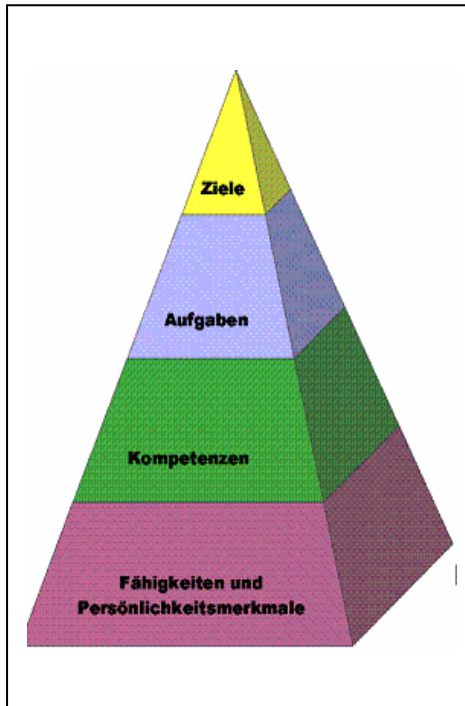


Abbildung 2: HR-Konstruktpyramide

Viele Unternehmen arbeiten mit Kompetenzmodellen, die entsprechend für die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden und Führungskräfte herangezogen werden. Diese werden in zwei Kategorien unterschieden: Nach eigenschaftsorientierten Modellen oder nach aufgabenorientierten Kompetenzmodellen. In der Praxis sind neben diesen beiden Modellen viele Mischformen zu finden (Kaufhold, 2006, S. 65). Beim eigenschaftsorientierten Modell wird von der Persönlichkeit und den daraus abgeleiteten Verhaltenserwartungen eines Mitarbeitenden ausgegangen. Beim aufgabenorientierten Modell wird nicht die Persönlichkeit beschrieben, sondern die Aufgaben und Kriterien, welche der Bewältigung der Aufgaben dienen. Nebstehende Abbildung veranschaulicht die Kompetenzen als Subsumierung von Persönlichkeit und Fähigkeiten. Diese werden in den Human Resources Prozess eingebettet. Im nächsten Kapitel, Personalpsychologie, wird vertiefter darauf eingegangen.

Die in den Hypothesen erwähnten Kompetenzen beruhen auf dem „SHL Sales Competency Model“. Dieses Verkaufskompetenzmodell kann beiden Kategorien von Kompetenzmodellen zugeordnet werden. Es beinhaltet sechs Kern-Verkaufskompetenzen, welche eher dem eigenschaftsorientierten Modell entsprechen. Zusätzlich enthält das Modell acht Kompetenzen, welche sich nach dem Verkaufszyklus richten. Diese acht Kompetenzen entsprechen wiederum dem aufgabenorientierten Kompetenzmodell. Der Vertriebszyklus bezeichnet den benötigten Zeitraum für die Identifizierung und die Qualifizierung eines Interessenten (Prospect) für die Auswahl eines geeigneten Produkts oder einer Dienstleistung bis hin zur Bestellung des Kunden. (Hermann, S. 1, 2005).

Die in den Hypothesen genannten Kompetenzen „Selbstvertrauen im Vertrieb“ und „Anpassungsbereitschaft“ ordnet das Verkaufskompetenzmodell des Sales Reports den Kernkompetenzen zu. Diese werden aufgrund des Persönlichkeitsfragebogens OPQ generiert und werden deshalb in den eigenschaftstheoretischen Ansatz eingeordnet.

Die drei weiteren erwähnten Kompetenzen „Kontaktaufnahme“, „Optionen entwickeln“ und „Kundenzufriedenheit erhalten“ werden dem aufgabenorientierten Kompetenzmodell zugeordnet, da sie den spezifischen Etappen im Vertriebszyklus entsprechen (SHL, 2005, S. 7). In Kapitel 2.4.1 werden die Aufgaben einer verkaufenden Person besprochen. Dabei wird versucht, die hypothesenrelevanten Dimensionen den jeweiligen Aufgaben zuzuordnen.

Die Definitionen der Sales Report Kompetenzen werden im Kapitel 5.4.1 beschrieben.

4. Einführung in die Personalpsychologie

Im vorangehenden Kapitel ist das Tätigkeitsgebiet des Human Resource Management (HRM) im Zusammenhang mit Kompetenzmodellen erwähnt worden. Schuler (2006, S. 5) bezeichnet das HRM als einen verwandten Bereich der Personalpsychologie. Die Personalpsychologie versteht sich wiederum als Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie und fokussiert das mitarbeitende Individuum in Verhaltens-, Befindens-, Leistungs-, und Entwicklungszusammenhängen. Sie beinhaltet nach Schuler (2006, S. 4) unten stehende Elemente der Entscheidung und Steuerung hinsichtlich des Personals einer Unternehmung oder einer Organisation.

Tabelle 2: Bereiche der Personalpsychologie

Bestimmung von Tätigkeitsanforderungen	Mitarbeiterbefragungen
Personalmarketing	Mitarbeitergespräche
Personalauswahl	Leistungsbeurteilung
Training und Personalentwicklung	Teammanagement
Führung	Bewältigung von Kulturproblemen
Gewährleistung von Gesundheit und Arbeitssicherheit	Evaluation personalpsychologischer Methoden

Das in vorliegender Arbeit untersuchte Instrument, Sales Report, wird zur Personalentwicklung, wie auch zur Rekrutierung und Selektion eingesetzt. Da es sich bei der PostFinance um eine Personalauswahl für potentielle Kundenberatende handelt, wird entsprechend dieses Thema fokussiert.

4.1. Personalauswahl

Die Personalauswahl kann als Prozess in das Personalmarketing eingegliedert werden. Das Personalmarketing umfasst das Werben neuer Mitarbeitenden bis hin zur Bemühung, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Moser und Zempel (2006, S. 70) beziehen sich bei der Definition auf Staffelbach: „Personalmarketing lässt sich somit als das ‘Organisieren von Austauschprozessen’ bezeichnen oder auch als alle Maßnahmen, [...] die darauf abzielen, Austauschprozesse im Bereich des internen und externen Arbeitsmarktes herbeizuführen, zu erleichtern und zu halten“ (1986, S. 126). Hilb (2006, S. 68) beschreibt den Prozess der Personalauswahl aus Sicht der Unternehmungsvision und der Personalgewinnung und teilt ihn in fünf Phasen ein. Dieser Prozess lässt sich dem Rekrutierungsprozesses von Moser und Zempel gegenüberstellen (2006, S. 63 - 71).

In der Tabelle auf der nächsten Seite wird zusätzlich der Rekrutierungsprozess der PostFinance dargestellt.

Personalgewinnung nach Hilb (2006, S. 67)	Rekrutierungsprozess nach Moser und Zempel, (2006, S. 63)	Rekrutierungsprozess nach PostFinance (2006)
Ermittlung des Personalbedarfs	Potenzielle Bewerber aufgrund von Ausbildungskriterien	(keine Angaben vorhanden)
Personalwerbung	Tatsächlicher Bewerber durch gelungene Ansprache seitens der Unternehmung	Durch Ausschreibung, welche in Kapitel 5.2.1. dargestellt wird
Personalauswahl	Vorstellung des Bewerbers: Beidseitiges Interesse (sowohl der Unternehmung wie auch der bewerbenden Person) ist vorhanden	Vorselektion durch Interview (Biographischer Ansatz, siehe Kap. 4.1.1.1), Selbsteinschätzung durch eignungsdiagnostisches Instrument Sales Report (Eigenschaftsansatz, siehe Kap. 4.1.1.2), Durchlaufen des AC's (Simulationsansatz, siehe Kap. 4.1.1.3)
Personalanstellung	Bewerber akzeptiert das Stellenangebot und tritt in die Organisation ein	Anstellungsentscheid durch vorgesetzte Person
Personaleinführung	Bewerber verbleibt in der Organisation	(keine Angaben vorhanden)

Tabelle 3: Darstellung Personalgewinnung nach Hilb (2006) und Rekrutierungsprozess nach Moser und Zempel (2006), ergänzt mit dem Rekrutierungsprozess nach PostFinance (2006).

Das Ziel der Personalauswahl nach Hilb (2006, S. 67) ist die maximale Übereinstimmung des Eignungsprofils der bewerbenden Person mit dem stellenspezifischen Anforderungsprofil der Unternehmung.

Um eine geeignete Person zu rekrutieren, geht die PostFinance vom Anforderungsprofil für Kundenberatende aus, das in Kapitel 5.2.1. dargestellt wird. Darauf basieren das Personalauswahlverfahren und die Auswahl der diagnostischen Instrumente. Diese Instrumente lassen sich laut Schuler in die Berufseignungsdiagnostik einordnen (Schuler und Höft, 2006, S. 102).

4.1.1. Eignungsdiagnostik

Das Feld der Eignungsdiagnostik erstreckt sich über Beratung, Selektion, Berufswahl bis hin zur Entwicklung von Mitarbeitenden. Um abzuklären, ob sich eine Person für eine Berufstätigkeit eignet, müssen einerseits die aktuellen Anforderungen, andererseits die noch zu erwartenden Anforderungen in Betracht gezogen werden. Deshalb ist es notwendig, die Passung der Person mit der Berufstätigkeit auf drei Ebenen zu vergleichen:

- Auf der Ebene der beruflichen Anforderungen werden die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse einer Person miteinander verglichen.
- Auf der Ebene der Tätigkeitsveränderung muss seitens der Person das Entwicklungspotenzial beachtet werden.
- Auf einer dritten Ebene ist das Befriedigungspotenzial angesichts der Tätigkeit zu bestimmen.

Im folgenden Absatz wird auf die Ebene der beruflichen Anforderungen eingegangen. Um die Passung einer Person auf ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die berufliche Anforderung zu eruieren werden eignungsdiagnostische Methoden, wie beispielsweise der Sales Report, herangezogen.

Schuler und Höft (2006, S. 103) unterscheiden drei Ansätze der eignungsdiagnostischen Methoden. Der „Biographische Ansatz“, der „Eigenschaftsansatz“ und der „Simulationsansatz“. Diese werden nachfolgend erläutert.

4.1.1.1. Biographischer Ansatz

Typische Erfassungsmethoden sind biografische Angaben, welche in mündlicher oder schriftlicher Form ermittelt werden.

4.1.1.2. Eigenschaftsansatz

Mit dem Eigenschafts- oder Konstruktansatz werden Merkmale erfasst, die als relativ stabil gesehen werden. Zu den klassischen Methoden gehören die psychologischen Tests: Allgemeine Intelligenztests, sonstige Leistungstests, allgemeine und spezifische Persönlichkeitstests, Einstellungs-, Motivations- und Interessentests. Im Rahmen der Persönlichkeitstests erreichte vor allem das Persönlichkeitsmodell der Fünf Faktoren, welches in Kapitel 3.1.1 erwähnt wurde, eine Vorrangstellung.

Das *Persönlichkeitsmodell*, auf welchem der *OPQ* basiert und der Sales Report teilweise gründet, besteht aus 32 Persönlichkeitsdimensionen. Es lässt sich grösstenteils in das Fünf Faktoren-Modell einordnen (Bartram und Brown, 2005, S. 6).

Weiter gründet der Sales Report auf einem *Motivationsfragebogen*, der ebenfalls zu den eigenschaftsdiagnostischen Methoden zählt. Die Erfassung und Messung von Motivation verhält sich problematischer als die von Persönlichkeitseigenschaften, da es sich bei den Motiven um hypothetische Konstrukte handelt. Diese Konstrukte erheben den Anspruch auf eine treibende Kraft, welche durch beobachtbare Verhalten erklärt wird (Schuler und Höft, 2006, S. 125). Im Kapitel 6 wird vertiefter auf die Motivationspsychologie eingegangen.

4.1.1.3. Simulationsansatz

Mittels dieses Verfahrens soll ein Verhalten erfasst werden, welches in ähnlicher Form am zukünftigen Arbeitsplatz erforderlich ist. Häufig werden solche Übungen in Kombination mit anderen Verfahren (nach dem Eigenschaftsansatz) in Assessment Centern (AC) durchgeführt. Assessment Center sind Verfahren, die mehrere Personen mittels diagnostischen Verfahren einschätzten, um den geeigneten Kandidaten oder die geeignete Kandidatin mittels einer Fremdeinschätzung durch Assessoren für eine offene Stelle auszuwählen (Eck, Jöri und Vogt, 2007, S. 5). Innerhalb einer Organisation werden Assessment häufig zur Potenzialanalyse durchgeführt (Höft und Funke, 2006, S. 162). Das AC bei der PostFinance

stellt ein Selektionsverfahren und gleichzeitig eine Potenzialanalyse dar. Folgend werden die drei Phasen eines AC's kurz dargestellt.

1. Phase der **Konzeptualisierung**: In dieser Phase sollen die Zielsetzungen des AC's geklärt und die Anforderungen ermittelt werden, um somit die geeigneten Verfahren auszuwählen. Durch die Klärung der Anforderungen können die erwünschten Kompetenzen herausgearbeitet werden (Eck, Jöri und Vogt, 2007, S. 47). Daraufhin erfolgt eine Zusammenstellung von AC – Elementen, entsprechend der abgeleiteten Anforderungen und erwünschten Kompetenzen. Dies wird in der Praxis die AC-Matrix genannt.
2. Phase der **Durchführung**: Zu dieser Phase zählt die Nominierung der teilnehmenden Personen, die Administration betreffend Raumplanung und Informationen, Rekrutierung der beobachtenden Personen, die eigentliche Durchführung mit den AC – teilnehmenden Personen, die Datenauswertung und das Feedbackgespräch (Höft und Funke, 2006, S. 163). Bei der Durchführung von AC und der Datenauswertung machen Eck, Jöri und Vogt auf Fehlerquellen seitens der Assessoren als Fremdbeurteilende aufmerksam. Dazu zählen folgende Punkte: Die Selektive Wahrnehmung, den Halo-Effekt (Schwächen können durch Stärken „überstrahlt“ werden), die Gefühle des Assessors, Kognitive Dissonanz (Bestätigung des ersten Eindrucks), Irrtum des Mittelwertes (Vermeidung von Extremwerten), Generositätsirrtum (zu gute Beurteilung) und die Sich selbst erfüllende Voraussagen (self-fulfilling prophecy) (2007, S. 163 – 167). Die letzt genannte Fehlerquelle basiert auf den Aussagen nach Mertons. Er meint damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Beobachtung eines Verhaltens zunimmt, wenn dieses Verhalten von der beobachtenden Person erwartet wird (1948, zit. nach Häcker, 2004, S. 852).
3. Die dritte Phase der **Nachbereitung** kann laut Höft und Funke in die Teilnehmer – und in die Verfahrens-Nachbereitung unterteilt werden. Die Nachbereitung für die teilnehmende Person kann bei einem Personalauswahlverfahren ein Einstellungsangebot oder ein Entwicklungsgespräch beinhalten. Die Nachbereitung des Verfahrens fokussiert eher eine Verfahrensevaluation, die mittels Informationen aus der Durchführung realisiert werden kann.

Die vorliegende Fragestellung steht im Kontext eines Selektionsverfahrens der PostFinance. Bis anhin wurde der Fokus mehrheitlich auf die Person gelegt und in der Persönlichkeitspsychologie, in der Differenziellen Psychologie oder in der Personalpsychologie eingeordnet. Im folgenden Kapitel wird nun das zukünftige Tätigkeitsfeld der potenziellen Kundenberatenden der PostFinance betrachtet. Ihre Aufgabe ist es, in einer PostFinance Filiale Kunden zu empfangen und diese in Finanzprodukten zu beraten. Diese Beratung kommt einer Verkaufssituation gleich. Eine theoretische Auseinandersetzung und Einbettung des persönlichen Verkaufes findet im folgenden Kapitel statt.

5. Psychologie des Verkaufes

Die Psychologie des persönlichen Verkaufes beschäftigt sich mit dem Verhalten und dem Erleben der Personen, welche am Verkauf beteiligt sind (Nerdinger, 2001, S. 5). Die Psychologie des persönlichen Verkaufes setzt sich im Unterschied zur Verkaufspsychologie mit den Folgen der Verkaufsinteraktion auseinander. Sie stellt sich folgende Frage: „Welche Verkaufstechniken setzten Verkäufer tatsächlich ein und was sind deren Folgen für den kurz- und längerfristigen Verkauf, für den Kunden und für die Beziehung zwischen Kunden und Verkäufern?“ (Nerdinger, 2001, S. 14).

„Der persönliche Verkauf ist gekennzeichnet durch den direkten Kontakt, die Interaktion ‚face-to-face‘ zwischen Verkäufer und Käufer mit dem Ziel, durch Verkaufsgespräche einen Verkaufsabschluss zu bewirken“ (vgl. Goehrmann, 1984, S. 18 f.; Meffert, 1986, S. 481f.; Kotler, 1989, S. 490). Dieser Auffassung ist auch Bänsch. Er definiert die Psychologie des persönlichen Verkaufes als Verkaufsform, welche durch unmittelbaren Gesprächskontakt der verkaufenden Person mit einem oder mehreren Kunden zum Abschluss eines Verkaufsvertrages führt (1983, S. 3). Nerdinger differenziert diese Aussage etwas. Nicht der Verkaufsabschluss müsse das unmittelbare Ziel der Interaktion darstellen. Wenn eine Verkaufsperson im Verkaufsgespräch die Interessen des Kunden im Auge habe, komme möglicherweise am Ende des Gesprächs kein Verkaufsabschluss zustande. Unter Umständen mache ein Konkurrent einen Abschluss, vielleicht sogar aufgrund der Empfehlungen des Verkäufers. Längerfristig gesehen steige aber die Wahrscheinlichkeit der künftigen Verkaufsabschlüsse, da sich die Verkaufsperson an den Bedürfnissen und Interessen des Kunden orientiere. Ein solches Verhalten der Verkaufsperson könne die kaufende Person dazu führen, dass sie die verkaufende Person weiter empfiehlt und damit Akquisition neuer Kunden für die Verkäuferin oder für den Verkäufer betreibt (2001, S. 5).

5.1. Entwicklung der Verkäuferforschung

Aus den Entwicklungsansätzen der Forschung über Verkaufspersonen geht hervor, dass zu Beginn hauptsächlich die Persönlichkeitsmerkmale eines „guten“ Verkäufers im Mittelpunkt standen. Evans (1963, zit. nach Nerdinger 2001, S. 75) erweiterte diesen Forschungsansatz durch die Betrachtung der Verkaufstätigkeit als Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer. Der Erfolg sei vom Interaktionsverhalten beider Parteien abhängig. Es wurde somit nach Techniken gesucht, das Interaktionsverhalten seitens des Verkäufers zu verbessern, was die Verkaufstrainings ins Leben rief. Eine Studie von Goosby, Lagrace und Boorum (1992, zit. nach Nerdinger, 2007, S. 679), welche sich auf den Erfolg der Interaktion bezieht, stellt die Anpassung der verkaufenden Person an die kaufende Person in den Vordergrund. Sie postuliert, dass verkaufenden Personen, welche sich in der Phase der Interaktion gut auf die kaufende Person anpassen können, eher erfolgreich sind. Diese Studien konnten in weiteren Forschungen über kognitive Anpassungsprozesse belegt werden (Weitz, Spiro und Spiro, 1986; Porter und Inks, 2000, zit. nach Nerdinger, 2007, S. 679). Die Untersuchung konkreter Interaktionen ist jedoch

methodisch aufwendig und lässt sich schwer in konkrete Empfehlungen umsetzen. In Anlehnung an Holbrook und O'Shaughnessy (1976) richten sich heute ein Grossteil der Untersuchungen entweder nach den Persönlichkeitsmerkmalen der verkaufenden und kaufenden Personen oder nach den Merkmalen der Kommunikation (Nerdinger, 2007, S. 679).

Aus diesen Forschungsentwicklungen lässt sich schliessen, dass die Persönlichkeit einer Verkaufsperson nebst dem Interaktionsprozess von zentraler Bedeutung ist. Das Beiziehen von eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsfragebogen lässt sich dadurch empirisch begründen.

Das vorliegende diagnostische Instrument, Sales Report, definiert Kompetenzen (in Kapitel 8.4.1), die in den verschiedenen Situationen des Verkaufes hilfreich sind. Im folgenden Kapitel werden die in der Hypothese erwähnten Dimensionen: „Kontaktaufnahme“, „Optionen entwickeln“ und „Kundenzufriedenheit erhalten“, in die Verkaufsaufgaben nach Nerdinger eingebettet. Anschliessend wird in Kapitel 5.3 ein erforschtes Interaktionsmodell vorgestellt.

5.2. Aufgaben einer verkaufenden Person

Nerdinger (2001, S. 5) beschreibt fünf Aufgaben, welche zusammenfassend zu den übergeordneten Tätigkeiten einer verkaufenden Person gezählt werden.

Erlangung von Kundenaufträgen: Erste Kontaktaufnahme, Besuchsplanung, Ermittlung der Kundenbedürfnisse, möglicherweise Entwicklung optimaler Problemlösungen, Information der Kunden, Demonstration der Produkte usw.

Die in der Hypothese erwähnte Kompetenz „Kontaktaufnahme“, definiert nach SHL, lässt sich in diese Aufgabentätigkeit des Vertriebszyklus einordnen.

Informationsbeschaffung: Diese wird meistens von den Aussendienstmitarbeitenden wahrgenommen. Dazu zählt einerseits die Ermittlung potenzieller Abnehmer, d. h. der Kauf entscheidenden Person in Unternehmungen. Andererseits kann die Ermittlung von Konkurrenten und weiteren Daten, die für das Marketing relevant sind, dazu gezählt werden. Die umfassende Informationsbeschaffung dient letztendlich zur gründlichen Analyse des Kunden. Im Hinblick auf die Fragestellung müssten somit Kandidaten, welche, von sich denken, „Verkaufsoptionen entwickeln“ zu können (gemäss der Definition nach SHL), in der Informationsbeschaffungstätigkeit Stärken aufweisen.

Verkaufsunterstützung: Beratung und Instruktion über den richtigen Umgang mit einem Produkt und dessen Präsentation.

Image- und Einstellungsbildung: Verkäufer repräsentieren das Unternehmen und sind entsprechend Imageträger der Unternehmung.

Die Kompetenz „Kundenzufriedenheit erhalten“ (gemäß der Definition nach SHL) lässt sich nach der Auffassung von Nerdinger einerseits in die Tätigkeit der Verkaufsunterstützung, aber auch in die Bildung von Image und Einstellung einordnen.

Logistische Funktionen: Zwischenlagerung der Ware am Wohnort, die Auslieferung, die Regalpflege und auch die Bemühung um attraktive Regalplätze.

5.3. Modell der Verkäufer-Käufer-Interaktion

Das Modell nach Wilson (1976, zit. nach Nerdinger, 2007, S. 673) konzentriert sich auf die Entwicklung einer Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer als einen fünfstufigen Austauschprozess:

1. Legitimierung: Der Verkäufer muss seine Glaubwürdigkeit etablieren. In diesem Stadium sollte der Verkäufer als Experte wahrgenommen werden.
2. Informationsbeschaffung und Identifikation von Problemen: Die Qualität in diesem Austauschprozess basiert auf der Glaubwürdigkeit des Verkäufers. Wird der Verkäufer als Experte wahrgenommen, wird die verkaufende Person leichter das Problem des Kunden oder der Kundin identifizieren können.
3. Entwurf der Austauschmodalitäten: Die Merkmale des Austausches werden in dieser Phase festgelegt. Die Produktmerkmale und die Zahlungsmodalitäten stehen dabei im Vordergrund.
4. Verhandlung über den Wert des Angebotes: Diese Phase ist bedeutend für das Endergebnis (Verkaufsabschluss) der Interaktion.
5. Aufrechterhaltung der Beziehung: Nach dem Vertragsabschluss muss in die Beziehung investiert werden.

5.4. Verkaufstheorien

Das Untersuchungsinstrument Sales Report ordnet die Auswahl der Kompetenzen, welche im Report dargestellt werden, bestehenden Verkaufsmodellen zu. Verkaufstheorien gründen auf verschiedenen Kaufarten des Kunden. Im folgenden Abschnitt werden vier verschiedene Kaufarten vorgestellt. Dabei wird versucht, die Situation von PostFinance Kundenberatungspersonen in die Theorien einzubetten.

Habituelle Käufe: Sind gekennzeichnet durch Käufe von Alltagsartikeln wie Nahrungs- und Genussmittel. Die Annahme besteht, dass anfänglich eine extensive (echte) Entscheidung vorausgegangen ist (Nerdinger, 2001. S. 54).

Impulskäufe: Finden vor allem bei Produkten von geringerem finanziellem Wert statt. Solchen Käufen liegen spontane, unüberlegte Entschlüsse zugrunde, welche durch gezielte Reizgestaltung,

beispielsweise gute Präsentation des Produktes oder gute Überredungskünste des Verkäufers beeinflusst werden (Nerdinger, 2001, S. 55).

Limitierte Käufe: Diese Art von Kaufverhalten hat eine grosse Bedeutung für den persönlichen Verkauf. Konsumenten stützen sich bei grossen Anschaffungen in erster Linie auf ihre persönlichen Erfahrungen beispielsweise hinsichtlich Produkt-Marken. Wenn diese Erfahrungen nicht ausreichen, wird kognitiv nach weiteren Entscheidungskriterien gesucht, welche auf der allgemeinen Heuristik (persönliche Schlüsselinformationen) beruhen, wie z. Bsp.: teuer = gut oder „halte dich an den Ratschlag des Experten“ (Nerdinger, 2001, S. 55).

Extensive Käufe: Solche Käufe sind gekennzeichnet durch gründliche Alternativsuche- und -bewertung, Unentschlossenheit des Käufers und hohes Involvement (persönlicher Einbezug). Diese treten vor allem bei Investitionsgüter auf (Engel, Blackwell und Miniard 1995, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 56). Bei diesen Käufen kommen die Kompetenzen des Verkäufers besonders zum Tragen, da viele Informationen systematisch vermittelt werden müssen (Nerdinger, 2001, S. 56).

Kaufentscheidungen hängen laut Nerdinger (2001, S. 56) von verschiedenen Bedingungen ab. Dazu zählt die Art des Produktes wie auch das damit verbundene Involvement. Bei den PostFinance-Produkten kann davon ausgegangen werden, dass es um Produkte geht, die ein hohes Involvement der Kunden voraussetzen. Marken-Produkte lassen sich unter den Aspekt der limitierten Käufe einordnen. Die PostFinance integriert die Marke „Post“. Diese steht für Sicherheit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, was in der heutigen Finanzbranche von zentraler Bedeutung ist. Andererseits können die Produkte auch in die extensiven Käufe eingeordnet werden. Je nach dem, welches Produkt eine Kaufperson bedarf (z. Bsp. bei Anlagen), kann das Involvement und eine gründliche Bewertung des Produktes sehr zentral sein.

Daraus lässt sich schliessen, dass eine Selektionierung nach kompetenten, den Anforderungen der PostFinance entsprechenden Kundenberatungspersonen massgebend für den Erfolg des Unternehmens ist. Aus den bisher aufgeführten Kapiteln ist hervorgegangen, dass die Persönlichkeit der Verkaufsperson hinsichtlich des Erfolges wichtig ist. Weiter konnte theoretisch festgehalten werden, dass eine Verkaufsperson in einem Interaktionsprozess Erfolg haben wird, wenn sie als kompetenter Experte wahrgenommen wird. Durch das Anforderungsprofil wird definiert, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit eine Person kompetent wirkt. Es beschreibt ein Verhalten, das nach der Definition von SHL als Kompetenz verstanden wird. Kompetenz beinhaltet nebst den Persönlichkeitsfaktoren, dem fachlichen Wissen und den Fertigkeiten auch die Motivation. Im folgenden Kapitel wird auf die Arbeitsmotivation eingegangen.

6. Motivationspsychologie

Die Motivationspsychologie sucht Gründe, um bestimmtes Verhalten zu erklären. Das heisst, sie befasst sich mit der Richtung, Ausdauer und Intensität des Verhaltens. Sie geht der Frage nach, was eine Handlung oder ein Zielzustand attraktiv macht und weshalb sich Menschen im Bezug auf die Richtung, Ausdauer und Intensität unterschiedlich verhalten (Rheinberg, 2004, S. 13). „Als Motive werden in der Psychologie Wertungsdispositionen bezeichnet, die für Individuen charakteristisch sind (Heckhausen, 1989, zit. nach Nerdinger, 2006, S. 391).

6.1. Arbeitsmotivation

Nach dem psychologischen Wörterbuch Dorsch, wird Arbeitsmotivation wie folgt definiert: „Arbeitsmotivation wird alltagssprachlich synonym für eine individuelle Bereitschaft verwendet, eigenaktiv Arbeit zu übernehmen und sich anzustrengen [...]. Nach Vroom (1964) ist der Gegenstand der Arbeitsmotivation (1) eine Beschreibung und Erklärung von willentlich gesteuerten Entscheidungen bei der Bevorzugung und Auswahl verschiedener Arbeitstätigkeiten oder (2) des Leistungsniveaus bei der Ausführung der gewählten Arbeitstätigkeit sowie der resultierenden Arbeitszufriedenheit. Entsprechend behandelt er in seinen grundlegenden theoretischen Modellen zwei verschiedene praktische Fragestellungen (1) Auswahlentscheidungen und Präferenzen von Arbeitstätigkeiten [...] und (2) individuelle Leistungen in der Arbeitstätigkeit ‚Leistungsmotivation‘“ (zit. nach Greif, 2004, S. 66).

In der Arbeitsmotivation sind zwei Theorien bekannt: Die Inhalts- und die Prozesstheorie (Campbell und Pritchard, 1976; Brandstätter und Frey, 2004, zit. nach Nerdinger, 2006, S. 388). Die Inhaltstheorie unterscheidet sich nach Taxonomien menschlicher Motive im Bezug auf das Arbeitsverhalten. Ein bekanntes Beispiel für inhaltstheoretische Ansätze ist dasjenige von Maslow (1981) mit den fünf Klassen der Motive, bzw. der Bedürfnispyramide. Die Inhaltstheorie wirkt zwar sehr anschaulich, ist jedoch kaum empirisch bestätigt und bietet wenig Erklärungsansätze für die unterschiedliche Arbeitsleistung. Deshalb liegt in vorliegender Arbeit der Fokus auf der Prozesstheorie.

6.1.1. Prozesstheorie

Die Prozesstheorie geht nebst der motivationalen Frage, wie sich Menschen in einer konkreten Situation für eine bestimmte Handlungsalternative entscheiden, folgender Frage nach: Mit welcher Intensität und Ausdauer wird die Handlungsalternative verfolgt und wie wird dabei das erzielte Ergebnis bewertet? Heckhausen (1989, zit. nach Nerdinger, 2006, S. 389) hat diesen Prozess in vier Phasen unterteilt:

Motivation	Wille		Motivation
prädezisionale Phase	präaktionale Phase	aktional Phase	postaktional Phase
Wählen	Zielsetzung	Handeln	Bewerten

Tabelle 4: Prozesstheorie nach Heckhausen (1989) in vier Phasen

Dieses Handlungsphasen-Modell nach Heckhausen umfasst den Prozess des Entstehens, des Heranreifens und des Vergehens von Motivationen. In der prädezisionale Phase werden Handlungsalternativen nach ihrer Erwünschtheit und nach ihrer Realisierbarkeit abgewogen. In der präaktionalen Phase werden Ziele des Handelns festgelegt. In der aktionalen Phase werden Handlungen durch Selbstregulationen auf Zielkurs gehalten. In der postaktionalen Phase werden Handlungsergebnisse bewertet.

In dieser Arbeit wird der Fokus auf die prädezisionale Phase gelegt. In dieser Phase wird von Verkaufspersonen die Auswahl getroffen, welche Handlung vorgenommen wird. Beispielsweise welcher Kunde als nächstes kontaktiert wird. Vroom (1964, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 96) hat dazu ein Erklärungsmodell eingeführt:

Die **VIE – Theorie** wird in der personalpsychologischen Literatur den Theorien der „Erwartungs-mal-Wert-Theorie“ zugeordnet. VIE steht für die Variablen: Valenz (Wert), Instrumentalität und Erwartung. In der Erwartungs-mal-Wert-Theorie geht es um ein volkswirtschaftliches Modell der Nutzenmaximierung. Das heisst, eine Verkaufsperson wird subjektiv einschätzen, welche Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt oder welches Ergebnis sie nach einer Handlung erwartet. Vroom (1961, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 96) hat zusätzlich darauf verwiesen, dass bei wichtigen Entscheidungen das Abwägen von Valenz und Erwartung nicht ausreichend sei, da Handlungsergebnisse Folgen nach sich ziehen, die wiederum bewertet würden. Deshalb müsse berücksichtigt werden, in welcher Beziehung Handlungsergebnisse und deren wahrgenommen Folgen stehen. Diese Beziehung nennt er „Instrumentalität“. Das heisst, Handlungsergebnisse können günstige oder ungünstige Auswirkungen haben. Die Logik lässt sich an einem konkreten Beispiel im Verkaufsberuf verdeutlichen. Angenommen, eine Verkaufsperson erhält die Möglichkeit, eine neue Verkaufsaufgabe, zum Beispiel die Betreuung eines Grosskunden, zu übernehmen. Diese Verkaufsaufgabe stellt keinen eigenständigen Wert dar. Den erhält sie durch

die Instrumentalität der Verkaufsaufgabe für die damit verbundenen Folgen. Wenn die neue Verkaufsaufgabe Freizeiteinschränkung zur Folge hätte, hat die neue Aufgabe somit eine negative Instrumentalität für die Freizeit. Falls aber die neue Aufgabe hoch angesehen ist, hätte sie eine positive Instrumentalität für die Valenz „Ansehen und Status“. Valenz des Handlungsergebnisses bedeutet demzufolge die Summe der Instrumentalität und der Handlungsfolgen. Die Entscheidung für die neue Aufgabe ergibt sich somit aus der Erwartung und der Valenz des Handlungsergebnisses. Die Erwartung wiederum wird durch die Wahrnehmung der Situation oder des Selbstvertrauens beeinflusst.

In Untersuchungen zur Verkäufermotivation gilt das Interesse den Valenzen. Welche Anreize werden von Verkäufern besonders geschätzt? Dabei wurde von Tyagi (1982, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 101) festgestellt, dass nebst der finanziellen Belohnung (extrinsischer Motivation), die berufliche Autonomie; Ehe/Partnerschaft; Beziehung zum Vorgesetzten; berufliche Herausforderung; Sicherheit am Arbeitsplatz; soziale Beziehungen; Status, Ansehen und auch Freizeit zu den wichtigsten Valenzen verschiedener Handlungsfolgen gezählt werden können. (Nerdinger, 1985, S. 30).

Folgend sollten hinsichtlich der Motivierung von Verkaufspersonen, drei Fragestellungen berücksichtigt werden: Erstens sollte die Erwartung erfragt werden. Die Erwartung des Mitarbeiters lässt sich über Gespräche erschliessen und wird durch die Wahrnehmung der Situation oder durch das Selbstvertrauen beeinflusst. In der Wahrnehmung der Situation ist die Attribution von Erfolg und Misserfolg angesprochen, was jedoch in dieser Arbeit nicht näher vertieft wird.

Die zweite Frage zielt auf die Valenz: Basierend auf der VIE-Theorie erhält eine Arbeit ihren Wert, weil sie instrumentell hoch bewertete Folgen nach sich zieht, die meistens extrinsisch motiviert sind. Bei Verkaufspersonen, welche auf intrinsische Valenzen ansprechen, ist es wichtig, dass von Führungskräften oder vom Management das Belohnungssystem entsprechend angepasst wird.

Die dritte Frage betrifft die wahrgenommene Instrumentalität zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen: Vorgesetzte Personen sollten herausfinden, wie ihre Mitarbeitenden Handlungsfolgen oder –Ergebnisse instrumentell werten. Angenommen, für eine verkaufende Person hat der interne Aufstieg eine hohe Valenz. Denkt diese Person jedoch, diese Valenz sei nicht über gute Leistung sondern nur durch gute interne Beziehungen zu erreichen, wird sich diese Annahme in den Handlungsergebnissen manifestieren. Sie benutzt demnach nicht die gute Leistung, um ihr Ziel zu erreichen und schreibt der Instrumentalisierung „erfolgreiche Ergebnisse“ keine hohe Valenz zu. Vorgesetzte sind somit gefordert, die Instrumentalisierung von Verkaufsleistungen zu hinterfragen, um bei nicht eintreffendem Erfolg entsprechend Korrekturen vornehmen zu können (Nerdinger, 2006, S. 393).

7. Allgemeinheitoretische Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Motivation und Verkaufserfolg

Eine Studie von Vinchur, Schippmann, Switzer und Roth (1998, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 78) hat ergeben, dass ausgehend von den fünf Faktoren lediglich Gewissenhaftigkeit und Extraversion enge Zusammenhänge mit der Verkaufsleistung aufzeigen, die objektiv anhand von Verkaufszahlen gemessen wurden. Gewissenhaftigkeit korreliert, besonders unter dem Aspekt der Leistungsorientierung, stark mit der Vorgesetzten-Beurteilung, ebenso mit den objektiven Verkaufszahlen. Geselligkeit korreliert hingegen erstaunlich wenig mit dem Verkaufserfolg. Das Einflussnehmen auf andere scheint wiederum sehr wichtig und korreliert stark mit den Beurteilungen von Verkaufsleitern und den Verkaufszahlen. Die Studie von Vinchur et al. hebt hervor, dass Personen, die stark leistungsorientiert und Einfluss nehmend auf Mitmenschen sind, Erfolg im persönlichen Verkauf haben.

Über das Fünf Faktoren-Modell hinaus ergab eine Studie von Snodgrass, Ploutz-Snyder & Hecht (1998, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 78), dass das Merkmal der Selbstüberwachung zum Verkaufserfolg beiträgt. Nach Buck (1989; vgl. Snodgrass, Ploutz-Snyder & Hecht, 1998, zit. nach Nerdinger 2001, S. 82) lässt sich dieses Merkmal über Expressivität und Empathie rekonstruieren. „Sind Verkäufer expressiv, lösen sie mit grösserer Wahrscheinlichkeit beim Kunden ein Verhalten aus, in dem sich dessen Gefühle zeigen und ablesbar werden.“ (Verbeke, 1994). Über genaue Beobachtungen des Verhaltens, eine Fähigkeit, welche expressive Menschen in höherem Masse verfügen, schaffen sie sich damit die Bedingungen, die es ihnen ermöglichen, sich besser in den Kunden einzufühlen. Wichtig ist dabei, dass eine Unternehmung klar vorgibt, welche Strategie sie verfolgt. Werden langfristige Kundenbindungen angestrebt, muss die intrinsische Motivation von Verkaufspersonen gestärkt werden und das Entlohungssystem entsprechend angepasst werden. Die Verkaufsperson würde somit als Interaktionsmanager gesehen, der in der Lage wäre, mit den unterschiedlichsten Menschen Beziehungen zu gestalten, die für die Unternehmung, wie auch für den Kunden zufriedenstellend wären (Nerdinger, 2001, S. 128).

Aufgrund der beiden oben erwähnten Studien lässt sich zusammenfassen, dass sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Verkäufern aufgrund von Merkmalen in der Persönlichkeit unterscheiden: Eine hohe Leistungsorientierung, Einfluss auf andere Menschen nehmen und Selbstüberwachung sind wichtige Merkmale für den beruflichen Erfolg und zwar auch dann, „wenn Erfolg in einer verengten Sicht lediglich mit Verkaufszahlen gleichgesetzt wird“ (Nerdinger, 2001, S. 83).

Wenn zudem die Verkaufstechniken und allgemein kognitive Fähigkeiten in einem Selektionsverfahren getestet werden und diese gut ausfallen, kann eine gute Vorhersage gemacht werden. Erstaunlicherweise sind laut den oben genannten Studien die verbalen Fähigkeiten ausgenommen, da diese negativ mit den Verkaufszahlen korrelieren (Nerdinger, 2001, S. 78).

II EMPIRISCHER TEIL

8. Untersuchungsdesign

Im theoretischen Teil wurden die Grundlagen für den empirischen Teil gelegt. In den folgenden Kapiteln werden die Ausgangslage und die Untersuchungssituation erläutert. Die Untersuchungssituation beschreibt die Einbettung der vorliegenden Arbeit in den Kontext des Selektionsverfahrens der PostFinance. Es wird zudem auf das methodische Vorgehen der Arbeit und auf die konkrete Herleitung der Hypothese eingegangen. Zum Schluss des Kapitels wird das Befragungsinstrument, der Sales Report, umfassend erläutert.

8.1. Beschreibung der Untersuchungssituation

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, führt die PostFinance bei der Rekrutierung von Kundenberatern ein internes Selektionsverfahren durch, welches auch ein Assessment beinhaltet. Innerhalb des Assessments werden nebst anderen Übungen Fragebogen eingesetzt, welche von der Firma SHL bezogen werden. (Die Firma SHL wird im Kapitel 1.1 näher beschrieben).

Das Ziel dieser Arbeit ist, den Assessoren der PostFinance Hinweise zu liefern, welche Kompetenzdimensionen des Sales Reports in einem engen Zusammenhang mit der Empfehlung für eine Anstellung stehen. Diese Hinweise sollen den Assessoren zur Unterstützung dienen. Die erfolgsversprechenden Dimensionen, welche aufgrund einer Selbsteinschätzung entstanden sind, können die Assessoren in ihrer Fremdbeurteilung fokussierter und eingehender beobachten und schlussendlich bewerten.

8.2. PostFinance

Das Unternehmen PostFinance gehört zur Schweizerischen Post, tritt jedoch als eigenständiges Finanzinstitut im Markt auf. Sie ist die führende Anbieterin im schweizerischen Zahlungsverkehr und entwickelt Lösungen für nahezu alle Geldangelegenheiten.

Zum strategischen Ziel der PostFinance zählt die Kundennähe. Aus diesem Grund baut die PostFinance ihr Vertriebsnetz stark aus und schafft in den kommenden Jahren rund 250 neue Stellen welche vorwiegend im Bereich der Kundenberatung anzusiedeln sind (PostFinance, 2008).

8.2.1. Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance

Die PostFinance hat das Selektionsverfahren und das AC entwickelt. Unterlagen über den Ablauf und die Hintergründe werden deshalb unter dem Schutz des Geistigen Eigentums streng vertraulich behandelt und nicht veröffentlicht. Somit stützen sich die in Kapitel 8.2 gemachten Angaben auf eine persönliche Mitteilung des Auftraggebers (Herr M. Arametti, 19. September, 2007).

Der Ausschnitt aus dem Stelleninserat für Kundenberatende, auf der folgenden Seite, umschreibt den Tätigkeitsbereich und das geforderte Profil einer bewerbenden Person. Das vollständige Inserat ist im Anhang ersichtlich.

Vorlage
Ausschreibungstext_ Kundenberater/in Filiale
Bezeichnung Kundenberater/in Filiale ...
Ihr Verantwortungsbereich: Für unsere neue PostFinance Filiale in ... suchen wir nach Vereinbarung – eine engagierte Verkaufspersönlichkeit. Sie beraten Kunden in allen Finanzfragen (Zahlen, Sparen, Anlagen, Vorsorge, Finanzieren), verkaufen unsere attraktiven Dienstleistungen und akquirieren neue Privatkunden.
Ihr Profil: Ihre Fähigkeit, Menschen zu begeistern, zeichnet Sie aus. Eine fundierte berufliche Grundausbildung, z.B. im kaufmännischen Bereich haben Sie bereits absolviert und Verkaufserfahrung (vorzugsweise im Finanz- und/oder Versicherungsdienstleistungsbereich) gesammelt. Die Bereitschaft sich weiterzubilden, rundet Ihr Profil ab. Sie sind eine kommunikative, kontaktfreudige und initiative Person, die Teamarbeit schätzt.

Abbildung 3: Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2007) Ausschnitt aus Stelleninserat

8.2.1.1. Kompetenzmodell der PostFinance

Folgende Tabelle stellt die Grundkompetenzen für Kundenberatende dar. Das eigentliche Kompetenzmodell ist detaillierter und verhaltensorientierter aufgebaut, darf aber aus Gründen des Datenschutzes nicht näher beschrieben werden. Auf diesem Kompetenzmodell ist das interne Assessment Center der PostFinance aufgebaut worden, welches im folgenden Kapitel beschrieben wird. Laut Informationen der PostFinance, (pers. Mitteilung durch Herrn M. Arametti, 19. September 2007) liegen die Schwerpunkte einerseits auf dem Kundenkontakt, andererseits auf der Verkaufshandlung. Insgesamt werden vier Kompetenzbereiche unterschieden:

Kompetenz-Bereiche	Positiver Kunden-Kontakt herstellen und aufrechterhalten	Analyse der Kundensituation vornehmen	Angebot präsentieren	Abschluss tätigen
--------------------	--	---------------------------------------	----------------------	-------------------

Abbildung 4: Ausschnitt aus Kompetenzmodell für Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2004)

Das Kompetenzmodell der PostFinance operationalisiert die vier Grundkompetenzen in drei bis vier Verhaltensindikatoren. Die detaillierteren Verhaltensindikatoren waren notwendig, um eine Passung des Kompetenzmodelles der PostFinance und des Modells, welches dem Sales Report zugrunde liegt, vorzunehmen. Diese Passung wird im Kapitel 8.4 näher beschrieben.

8.2.2. Assessmentverfahren für Kundenberatende der PostFinance

Das Assessment Center PostFinance ist aus folgender Überlegung entwickelt worden:

Es soll extern wie auch intern bewerbende Kandidaten auf ihre Kompetenzen und Potentiale bezüglich der zukünftigen Tätigkeit als Kundenberatende bei der PostFinance prüfen und letztendlich auf eine Anstellung hin beurteilen.

Das Rekrutierungsverfahren beginnt mit der Ausschreibung des Stelleninserates auf der Homepage der PostFinance und in den Stellenanzeigen der regionalen Presse.

Bewerbende werden aufgefordert, ihr vollständiges Bewerbungsdossier und Lohnforderungen einzureichen. Die Unterlagen werden von Junior HR-Beratenden nach den wesentlichen Kriterien sortiert. Daraufhin erfolgt eine Verfeinerung der Triage durch HR-Berater. Bewerbende, welche die Kriterien erfüllt haben, werden zu einem ersten Interviewgespräch eingeladen.

Dieses Interview wird durch eine Person aus der Abteilung Human Resource und durch den Linienvorgesetzten durchgeführt. Dazu wird ein bestehender Leitfaden beigezogen. Dieser ist einerseits nach Fragen der Motivation hinsichtlich der Stellenbewerbung und andererseits nach Fragen, basierend auf Kompetenzen, strukturiert. Das Interview sollte innerhalb einer Stunde durchgeführt sein.

Die Fragen der Kompetenzen beziehen sich, abgeleitet vom Kompetenzmodell, auf die Kundenorientierung, die Kommunikationsfähigkeit, die Verkaufsorientierung, die Leistungsorientierung, die Entscheidungsfreudigkeit, das selbstständige Arbeiten und die Fachkompetenz. Die Fragen fordern meist Antworten anhand konkreter Beispiele. Im Anschluss an das Interview entscheiden die Interviewer, ob der Kandidat oder die Kandidatin für das Assessment eingeladen wird. Ist dies der Fall, müssen die Kandidaten im Vorfeld den OPQ32 und MQ in der Online-Version beantworten. Diese Fragebogen werden von der Firma SHL in elektronischer Form generiert und ausgewertet. Die PostFinance erhält anschließend die Ergebnisse der ausgewerteten Dimensionen in Form des Sales Reports.

Das eintägige AC wird durch interne Assessoren der PostFinance durchgeführt. Die in der Kompetenzmatrix aufgeführten Kompetenzen werden in praxisnahen Aufgaben beobachtet. Um eine mögliche Objektivität zu gewährleisten, werden die Kandidaten jeweils von zwei Assessoren beurteilt. Die Assessoren ziehen nebst den beobachteten Kompetenzen, die Auswertungen des Persönlichkeitsfragebogens OPQ und des Sales Reports zur Bewertung bei.

Am Assessmenttag werden die Kandidaten als erstes aufgefordert, eine Präsentation zu machen. Diese sollte eine mündliche Selbstbeschreibung der Fähigkeiten, ihre Erwartungen an das zukünftige Tätigkeitsfeld und ihre Motivation beinhalten. Die Aufforderung zu dieser Aufgabe erhalten die Kandidaten im Vorfeld. Sie können sich entsprechend vorbereiten.

Die zweite Übung beinhaltet eine Kundenanalyse. Die kandidierende Person wird aufgefordert, Sachverhalte zu klären und Lösungen zu erarbeiten. Auf dieser Übung baut die dritte Aufgabe auf. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge können in einem Rollenspiel zum Thema „Anfragenmanagement“ eingebracht werden. Während ein Schauspieler die Rolle des Kunden spielt, hat die bewerbende Person die Aufgabe, sich möglichst authentisch in die Rolle des Verkaufenden hinein zu versetzen. Die gleiche Situation gilt für die dritte Übung „Beschwerdenmanagement“.

Als abschliessende Übungseinheit werden zwei Leitungstests durchgeführt.

Die Assessoren füllen nach jeder Übung ein Evaluationsblatt aus. Damit können sie die konkret gemachten Beobachtungen erfassen. Anschliessend werden die Beobachtungen im Kreise der Assessoren ausgetauscht und schlussendlich wird eine kollektive Entscheidung im Hinblick auf eine Empfehlung, respektive Ablehnung bezüglich der Anstellung gefällt. Diese Entscheidungen werden folgendermassen codiert:

- 1) Anstellung wird nicht empfohlen
- 2) Anstellung wird bedingt empfohlen (Potenzial ist vorhanden, aber mit Entwicklungsbedarf)
- 3) Anstellung wird empfohlen

Am Ende des AC's wird der Entscheid dem Kandidaten oder der Kandidatin in einem Feedbackgespräch mitgeteilt.

Die definitive Entscheidungsvollmacht, ob ein Kandidat schlussendlich angestellt wird oder nicht, liegt jedoch bei der Person, welche in Zukunft der getesteten Person vorgesetzt wird. Erfahrungen zeigen, dass etwa fünf Prozent der Bewerbenden, welche nicht empfohlen werden trotzdem eingestellt werden. Im Durchschnitt erhalten etwa zwei Drittel der Assessees ein Stellenangebot von der PostFinance, welches von einem Grossteil der Bewerbenden angenommen wird.

Wie bereits in Kapitel 8.2.1 erwähnt, stützen sich die gemachten Angaben dieses Kapitels auf eine persönliche Mitteilung vom Auftraggeber dieser Arbeit (Herr M. Arametti, 19. September 2007).

8.3. Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel beschreibt, durch welches Vorgehen die vorliegende Arbeit und die entsprechenden Fragestellungen und Hypothesen entstanden sind.

Wie eingangs erwähnt, ist diese Arbeit im Rahmen eines Praktikums mit der Firma SHL entstanden. Die Firma PostFinance ist ein Kunde der Firma SHL. Die gute Kundenbeziehung erlaubte, direkten Kontakt mit der PostFinance aufzunehmen und die Aufgabenstellung gemeinsam mit dem Kunden zu erarbeiten. PostFinance stellte eine Kandidatenliste zur Verfügung. Diese enthielt Angaben über die Empfehlung und über den Anstellungsentscheid. Letzterer wurde schlussendlich nicht in die vorliegende Arbeit integriert, weil dieser Entscheid von den Vorgesetzten getroffen wird und zu viele unsichere Faktoren beinhaltet hätte.

Die Stichprobendaten in Form des Sales Report Auswertungsprofils konnten schriftlich von der Firma SHL bezogen werden. SHL verarbeitet die beiden Fragebogen MQ und OPQ mittels elektronischen

Datenbanksystems und generiert daraus den Sales Report. Ein Beispiel eines Sales Reports befindet sich im Anhang. Die Auswertung des Sales Report stellt Sten-Werte dar. Diese wurden ins SPSS (ein Computerprogramm für Statistik) eingegeben. Sten-Werte verhalten sich ähnlich wie Prozenträge. Der Unterschied besteht darin, dass Prozenträge nur eine Rangfolge innerhalb einer Vergleichsgruppe darstellen, jedoch keine Abstandsangaben der Masseinheit beinhalten. (Ob ein Sieger eine Stunde oder eine Minute vor dem Zweitbesten ins Ziel gekommen ist, wird nicht angegeben). Der Sten-Wert (Standart Ten Wert) ist jedoch eine Masseinheit oder Skala, die den Abstand innerhalb der Vergleichsgruppe angibt. Der Sten-Wert ist eine Standartskala, die häufig in Persönlichkeitsfragebogen benutzt wird und ermutigt, in Spannen zu denken anstatt in absoluten Punktwerten (OPQ Manual, 2002, Kapitel 2, S. 4-6).

8.3.1. Stichprobe

Die Stichprobenanzahl besteht aus 85 Personen. Eine Stichprobe dient dazu, Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen. Somit stellt eine Stichprobe ein kleines Abbild der Grundgesamtheit dar. Allgemein gilt, je grösser die Stichprobe, desto genauer wird eine Schätzung und desto kleiner wird die Varianz (Hulliger, 2006, S. 3). Als Stichprobe wurden Daten von bereits assessierten Kandidaten der PostFinance beigezogen. Es musste darauf geachtet werden, dass die Kandidaten beide Fragebogen bearbeitet hatten. Die Kandidatendaten waren zu Beginn recht lückenhaft. Bis Ende Jahr 2007 konnten jedoch 85 OPQ - und Sales Report Auswertungen erhoben werden. Da parallel zu der vorliegenden Arbeit eine weitere empirische Arbeit über den OPQ geschrieben wurde (Strebel 2008), war das Kriterium einer identischen Datenerfassung wichtig. Dadurch können die Ergebnisse der beiden Arbeiten verglichen werden.

Um die Hypothesen zu prüfen, wurden die im Kapitel 8.3 dargestellten Berechnungsmethoden angewendet.

8.3.2. Passung des Kompetenzmodelles Sales Report mit dem Kompetenzmodell der PostFinance

Bei der Herleitung der Hypothese wurden die Kompetenzen des Sales Reports und der PostFinance miteinander verglichen. Diese Passung der beiden Kompetenzmodelle kann anhand eines konkreten Beispiels, dargestellt auf der nachfolgenden Seite, in den ersten zwei Tabellenreihen, verdeutlicht werden. Die weiteren Verhaltensindikatoren des PostFinance Kompetenzmodelles wurden aus Datenschutzgründen nicht abgebildet. Im Kapitel 8.4 werden die Definitionen der Kompetenzen des Sales Reports nach verhaltensorientierten Beschreibungen ausformuliert.

Kompetenzbereiche der PostFinance		→ zugeordnete Kompetenzen des Sales Reports
Kompetenz Kundenkontakt	Auftreten <i>Verhaltensindikatoren (Bsp.):</i> > sympathisches, sicheres und entspanntes Auftreten > gepflegte Erscheinung, angemessene Kleidung	(Motivation) Sozialer Kontakt, Selbstvertrauen im Vertrieb, Kontaktaufnahme
	Haltung und Zugang <i>Verhaltensindikatoren (Bsp.):</i> > Richtet seine Aufmerksamkeit auf den Kunden > Findet schnell ein Aufwärmthema und schafft eine konstruktive, angenehme und persönliche Beratungssituation > Beherrscht die Umgangsformen und setzt diese ein, ist freundlich und zuvorkommend, lächelt	Kontaktaufnahme Interesse aufbauen Anpassungsbereit
	Umgang mit Beschwerden <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Selbstvertrauen im Vertrieb, Optionen entwickeln, Zuhören, Kontaktaufnahme
Analyse der Kundensituation	Kundenbedarf ermitteln <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Strategieansatz, Anpassungsbereitschaft, Persönlicher Einsatz im Vertrieb
	Analyse der Kundensituation (Cross-Selling) <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Optionen entwickeln
	Umgang mit Druck <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Ausdauer im Vertrieb, Persönlicher Einsatz im Vertrieb, Selbstvertrauen im Vertrieb
Angebot repräsentieren	Präsentationsfähigkeit <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Anerkennung, Präsentieren
	Kommunikation <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Präsentieren, Optionen entwickeln, Zuhören Leistung
	Visualisieren <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Präsentieren, Persönlicher Einsatz im Vertrieb
	Umgang mit Regeln und Vorgaben <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Anpassungsbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Strategieansatz
Abschluss tätigen	Wille zum Verkaufsabschluss <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Verkauf zum Abschluss bringen, Interesse aufbauen, Strategieansatz
	Kundenbindung <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Anpassungsbereitschaft, Pflege und Wachstum
	Glaubwürdigkeit <i>(ohne Verhaltensindikatoren, aus Datenschutz)</i>	Selbstvertrauen im Vertrieb, Anpassungsbereitschaft, Persönlicher Einsatz im Vertrieb

Tabelle 5: Passung Kompetenzmodelle 2008

Kompetenzen des Sales Reports, welche mehrfach in die Kompetenzen der PostFinance eingebettet werden konnten, wurden als erfolgsversprechend erachtet und eigneten sich für die Erstellung der Hypothesen. Selbstvertrauen im Vertrieb konnte total 4-mal zugeordnet werden, Anpassungsbereitschaft 6-mal, Kontaktaufnahme 3-mal, Optionen entwickeln 4-mal und Kundenzufriedenheit erhalten 3-mal. Im folgenden Kapitel wird beschrieben, wie das Befragungsinstrument Sales Report aufgebaut ist.

8.4. Darstellung der Befragungsinstrumente (OPQ & MQ)

Der Sales Report erfasst den individuellen Verkaufsstil einer Person unter diversen Verkaufsbedingungen. Er beruht auf den Grundlagen des Persönlichkeitsfragebogens OPQ und des Motivationsfragebogens MQ. Diese beiden Instrumente bieten zusammen ein eingehendes Bild der wichtigsten Faktoren, welche für den Vertriebs Erfolg entscheidend sind (SHL, 2008).

Der Persönlichkeitsfragebogen besteht aus 104 Fragen, der Motivationsfragebogen aus 60 Fragen. Beide Fragenbogen sind nach dem ipsativen Format konstruiert. Dabei werden die Kandidaten aufgefordert, aus vier möglichen Antworten je eine Aussage anzugeben, welche am meisten und welche am wenigsten für sie zutrifft. Mit diesem Verfahren kann ein aussagekräftigeres Bild ermittelt werden, da die Begriffsskalen innerhalb des Tests aufeinander abgestimmt sind. Das Profil ist zudem weniger durch den Probanden beeinflussbar (SHL, 2006, Kapitel 3, S. 13 - 27). Die Fragen werden je zu einem Auswertungsprofil zusammengefasst. Das Profil des OPQ's besteht aus 32, der MQ aus 18 zusammengefassten Begriffs-Dimensionen. Je ein Musterprofil, inklusive der Begriffsdimensions-Definitionen, ist im Anhang ersichtlich. SHL gibt Aufschluss über die Persönlichkeits- und Motivationsfaktoren, die für den Sales Report verwendet wurden (SHL, 2005, S. 6). Aus den Unterlagen geht jedoch nicht hervor, welche der Dimensionen aus dem OPQ und dem MQ wie stark gewichtet werden.

Im folgenden Kapitel wird das Befragungsinstrument „Sales Report“ dargestellt. Zuerst wird erklärt, wie sich die drei Bereiche des Sales Reports gliedern. Danach werden auf der nächsten Seite die verschiedenen Kompetenz-Dimensionen dargestellt. In der linken Spalte sind jeweils die Kompetenzdefinitionen des Sales Reports erwähnt. In der rechten Spalte wird dargestellt, auf welchem Test und welchen Dimensionen die Sales Report Kompetenzen basieren.

8.4.1. Darstellung des Sales Reports

Die Faktoren des Sales Reports gliedern sich in drei Bereiche:

Basiskompetenz im Vertrieb:	Motivatoren	Verkaufskompetenzen im Vertriebszyklus
Misst Faktoren, die eine wichtige Rolle für die Leistungsfähigkeit in den meisten Vertriebs-Situationen spielen.	Misst Motivationsaspekte, die für Verkäufer entscheidend sind, um dauerhaft Spitzenleistungen zu erbringen.	Trägt zum Verständnis der Leistungsstärke des Einzelnen in bestimmten Vertriebssituationen bei.

Die drei Bereiche; „Basiskompetenz im Vertrieb“, „Motivatoren“ und der Bereich „Verkaufskompetenzen im Vertriebszyklus“, werden in weitere Komponente eingeteilt (SHL, 2008).

Der Bereich „**Basiskompetenzen im Vertrieb**“ basiert auf dem OPQ und beinhaltet folgende Komponenten:

Selbstvertrauen im Vertrieb:

Definition: Strahlt im Umgang mit anderen Personen Selbstvertrauen aus und stellt persönliche Kompetenzen und Talente deutlich heraus. Personen mit höheren Ausprägungen haben die Neigung, auch in herausfordernden und stressbeladenen Situationen sehr selbstbewusst aufzutreten. Personen mit niedrigeren Ausprägungen treten möglicherweise schüchtern oder befangen auf. In bestimmten Situationen lassen sie sich möglicherweise einschüchtern oder erscheinen unsicher.	Dimensionen aus dem OPQ: Selbstsicher, nicht Zurückhaltend, nicht Besorgt
--	---

Einsatzbereitschaft im Vertrieb

Definition: Zeigt Einsatzfreude und Begeisterung, ist erfolgsorientiert und treibt sich selbst dazu an, hoch gesteckte Zielvorgaben zu erreichen. Personen mit höheren Ausprägungen treten energisch auf und sind entschlossen, Ziele und Herausforderungen anzugehen. Personen mit niedrigeren Ausprägungen zeigen weniger Energie und Entschlusskraft.	Dimensionen aus dem OPQ: Dynamisch, Wettbewerbsorientiert, Erfolgsorientiert
--	--

Ausdauer im Vertrieb

Definition: Ist sehr optimistisch, gibt auch in den schwierigsten Situationen nicht auf und sucht ständig nach neuen Chancen. Personen mit höheren Ausprägungen sind auch unter schwierigen Verhältnissen optimistisch und entspannt. Personen mit niedrigeren Ausprägungen lassen sich leicht entmutigen, wenn es mal nicht so gut läuft.	Dimensionen aus dem OPQ: Entspannt, Robust, Optimistisch
---	--

Anpassungsbereitschaft

Definition: Passt den eigenen Verhaltensstil an, um in Vertriebssituationen den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Kann persönlich verbindliche Beziehungen zu (potenziellen) Kunden aufbauen. Personen mit höheren Ausprägungen stehen anderen Personen offen gegenüber und zeigen in ihrem Verhalten gegenüber Kunden eine große Flexibilität und Entschlusskraft. Personen mit niedrigeren Ausprägungen passen ihren Stil oder Ansatz nicht so leicht an spezifische Situationen oder Menschen an.	Dimensionen aus dem OPQ: Verhaltensorientiert, Anpassungsbereit
--	---

Zuhören

Definition: Hört anderen Menschen aufmerksam zu, beobachtet und interpretiert deren Verhalten genau. Personen mit höheren Ausprägungen sind aufmerksame Zuhörer und können die Bedürfnisse anderer Menschen nachvollziehen. Personen mit niedrigeren Ausprägungen wirken auf andere eher als schlechte Zuhörer.	Dimensionen aus dem OPQ: Kooperativ, Fürsorglich, Verhaltensorientiert
--	--

Veränderungsbereitschaft

Definition: Besitzt die Fähigkeit, sich schnell an tiefgreifende und andauernde Veränderungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung oder an geänderte Arbeitsabläufe anzupassen. Personen mit höheren Ausprägungen gehen mühelos mit Änderungen von Strategie und Arbeitsabläufen um und zeigen dabei die Fähigkeit, sich schnell an verändernde Arbeitsbedingungen anzupassen. Personen mit niedrigeren Ausprägungen reagieren weniger effizient oder positiv auf Änderungen von Situationen bzw. organisatorischen Rahmenbedingungen.	Dimensionen aus dem OPQ: Nicht Traditionell, Konzeptionell, Abwechslung suchend, Anpassungsbereit
--	---

Der **Motivationsbereich** basiert auf dem MQ. Er beinhaltet folgende Bereiche:

Geld:

Definition: Finanzielle und materielle Anreize	Dimension aus dem MQ: Materielle Anreize
---	--

Wettbewerb :

Definition: Gelegenheiten, sich gegen Kollegen und Mitbewerber durchzusetzen	Dimension aus dem MQ: Wettbewerb
---	--

Leistung:

Definition: Ambitionierte Ziele, Situationen, in denen es entscheidend auf persönliche Leistung ankommt	Dimension aus dem MQ: Erfolg
--	-------------------------------------

Tempo:

Definition: Dynamische Arbeitsumgebung, eng gesteckte Terminpläne	Dimension aus dem MQ: Aktivität
--	--

Sozialer Kontakt:

Definition: Viele und intensive Kontakte zu anderen Menschen	Dimension aus dem MQ: Kontakt
---	--------------------------------------

Anerkennung:

Definition: Ein Arbeitsumfeld, in dem man viel Lob und Anerkennung für gute Leistungen bekommt.	Dimension aus dem MQ: Anerkennung
--	--

Persönliches Wachstum:

Definition: Gelegenheit zur individuellen Entwicklung und zum Erlernen neuer Fähigkeiten	Dimension aus dem MQ: Persönliche Entwicklung
---	--

Unabhängigkeit:

Definition: Arbeit ohne direkte Kontrolle, Freiheit zur Strukturierung der eigenen Arbeit.	Dimension aus dem MQ: Eigenständigkeit
---	---

Der Bereich „**Kompetenzen im Vertriebszyklus**“ basiert auf dem OPQ. Der Sales Report stellt die acht Phasen eines Verkaufsprozesses dar und beschreibt dazu die Anforderungen.

Strategieansatz:

Definition: Gründliche Analyse des Markts, Bemühen um eine günstige Positionierung der Produkte und effektive Vertriebsaktivitäten	Dimensionen aus dem OPQ: Datenorientiert, Kritisch Bewertend, Konzeptionell
---	--

Kontaktaufnahme:

Definition: Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden, Fähigkeit, 'das Eis zu brechen', dafür sorgen, dass andere sich wohl fühlen	Dimensionen aus dem OPQ: Überzeugend, Gesellig, Anschlussfreudig, Selbstsicher, Anpassungsbereit, Entspannt
---	--

Interesse aufbauen:

Definition: Herstellen einer emotionellen Bindung des Kunden, wobei eine Kaufpräferenz und ein Gefühl des Vertrauens gegenüber dem Produkt oder der Dienstleistung geschaffen werden.	Dimensionen aus dem OPQ: Überzeugend, Gesellig, Selbstsicher, Verhaltensorientiert
--	---

Optionen entwickeln:

Definition: Kenntnis der Bedürfnisse des Kunden und Entwicklung von innovativen Lösungen	Dimensionen aus dem OPQ: Kritisch Bewertend, Nicht Traditionell, Konzeptionell, Innovativ, Nicht Regeln folgend
---	--

Präsentieren:

Definition: Engagierte und selbstbewusste Präsentation von Produkten und/oder Dienstleistungen für einzelne Kunden und Kundengruppen	Dimensionen aus dem OPQ: Überzeugend, Selbstsicher, Kritisch Bewertend, Konzeptionell
---	--

Verkauf zum Abschluss bringen:

Definition: Herbeiführen des Abschlusses, Kunden auf zügige Entscheidungen hinführen, Einwände ausräumen, endgültige Preise und Verkaufsbedingungen aushandeln	Dimensionen aus dem OPQ: Überzeugend, Führend
---	--

Kundenzufriedenheit erhalten:

Definition: Beziehung zum Kunden kontinuierlich pflegen und notwendige Schritte zur Erhaltung der Zufriedenheit der Kunden einleiten.	Dimensionen aus dem OPQ: Detailorientiert, Gewissenhaft
--	--

Pflege und Wachstum:

Definition: Kundenbeziehung auch nach Abschluss des Verkaufs pflegen, kontinuierlich Bedürfnisse identifizieren und Absatzchancen suchen.	Dimensionen aus dem OPQ: Emotional Kontrolliert, Konzeptionell, Vorausdenkend, Gewissenhaft, Erfolgsorientiert
--	---

Die Ergebnisse eines Teilnehmenden werden mit den Antworten einer repräsentativen Normgruppe verglichen und im Verhältnis zu dieser Referenzgruppe dargestellt. Der Normwert dient dazu, die Eigenschaften eines Individuums in Bezug zur Gesamtheit einzuordnen und zu vergleichen. Für die Eichung einer Normierung werden aufgrund von Stichproben Normskalen entwickelt, in denen die Daten der Mittelwerte und der Streuung entsprechend definiert werden (Wikipedia, 2008). Die PostFinance bezieht sich auf die Normgruppe „Berufserfahrene Manager“.

Jede Kompetenzausprägung im Sales Report wird durch Sten - Werte zwischen 1 bis 5 dargestellt. (Siehe Kapitel 8.3).

In Interkorrelationstudien der SHL sind die Dimension des Sales Reports miteinander verglichen worden (SHL, 2005, S.11). Diese Studien, wie auch eine weitere Pearson-Korrelationsstudie, in welcher die Sales Report Dimensionen im Kontext mit anderen Unternehmungssituationen stehen, werden in die Ergebnisdiskussionen am Rande miteinbezogen (SHL, 2005. S. 9).

9. Einführung der Auswertungsverfahren

Die erhaltenen Daten wurden mittels quantitativer Verfahren ausgewertet und verglichen. Vor der eigentlichen Darstellung der Ergebnisse wird im folgenden Absatz das Auswertungsverfahren der Korrelation festgehalten. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit besteht aus einer Forschungshypothese, welche aus den Überlegungen, wie in den Kapiteln 1.2 und 8.3.2 beschrieben, entstanden sind. In der vorliegenden Arbeit werden erstens die Zusammenhänge und zweitens die Mittelwerte miteinander verglichen. Es soll herausgefunden werden, ob zwischen zwei Merkmalen ein Zusammenhang besteht. Zusammenhangshypothesen werden zur Überprüfung mit Korrelationen berechnet (Bortz und Döring, 2003, S. 494).

9.1. Mittelwerte

Die Prozedur der Mittelwerte dient dazu, die statistische Lage und Verteilungsmasse oder die Varianz für verschiedene Fälle (Merkmale) zu berechnen. Solche Vergleiche liefern oft einen ersten Hinweis auf mögliche Zusammenhänge zwischen den betrachteten Variablen und den definierten Merkmalen. Daraus ist häufig bereits abzulesen, ob die betreffenden Variablen sinnvoll in weitergehenden Analysen eingesetzt werden können (Brosius 2004, S. 465). Beim Sales Report liegt der Mittelwert der Normgruppe „Berufserfahrene Manager“ bei 3 (persönliche Mittelung durch SHL, Frau I. Inceoglu, 29. April 2008).

9.2. Korrelationen

In Korrelationen wird der Grad eines Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen X und Y berechnet (Bortz und Döring, 2003, S. 506 ff.).

Korrelationskoeffizienten:

Bei der Korrelation wird die Enge und die Richtung mit einem Korrelationskoeffizienten quantifiziert und beschränkt sich auf die Identifikation von linearen Zusammenhängen. Die Stärke des linearen Zusammenhangs wird mit einer Masszahl zwischen -1 und +1 ausgedrückt. Ein positiver linearer Zusammenhang besteht bei einem positiven Wert. Umgekehrt deutet ein negativer Wert auf einen negativen Zusammenhang hin. Die Stärke des Zusammenhanges wird durch den Wert des Korrelationskoeffizienten interpretiert.

Betrag des Korrelationskoeffizienten	Mögliche Interpretationen
0	Keine Korrelation
über 0 bis 0,2	Sehr schwache Korrelation
0,2 bis 0,4	Schwache Korrelation
0,4 bis 0,6	Mittlere Korrelation
0,6 bis 0,8	Starke Korrelation
0,8 bis 1	Sehr starke Korrelation
- / + 1	Perfekt negative / positive Korrelation

In der Praxis werden Korrelationen -1 und +1 selten ermittelt. In der Potential und Eignungsdiagnose sind positive und negative Werte zwischen 0.2 bis 0.5 üblich (SHL, 2002, Kapitel 2).

Pearson und Spearman

In der vorliegenden Untersuchung wurden zwei Arten von Daten verarbeitet: Die Sten-Werte des Sales-Report Profils entsprechen dem Intervallskalenniveau, die Daten der Empfehlung hingegen dem Ordinalskalenniveau oder Rangskalenniveau. Werte, welche intervallskaliert und normalverteilt sind, können nach Pearson gerechnet werden. Daten auf dem Ordinalskalenniveau verlangen jedoch eine Berechnung nach Spearman (Brosius, 2004. S. 528).

Signifikanz

Ein Signifikanztest ermittelt, ob überhaupt ein signifikanter Zusammenhang zwischen den betrachteten Variablen vorliegt und somit aus den Stichprobenbeobachtungen auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Oder anders formuliert ermittelt er die Wahrscheinlichkeit, mit der das gefundene empirische Ergebnis auftreten kann, wenn die Stichprobe der Nullhypothese entspricht, die besagt dass kein Zusammenhang besteht. Ein Signifikanztest überprüft somit zwei einander ausschliessende statistische Hypothesen: Die Nullhypothese (H_0) und die Alternativhypothese (H_1). Die Nullhypothese beschreibt in der Regel diejenige Konstellation, die mit der Forschungshypothese nicht zu vereinbaren ist. Deshalb wurden in vorliegender Arbeit, in Kapitel 1.2, Alternativhypothesen formuliert (Bortz und Döring, 2004, S. 495). Die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns irren im Resultat und die Hypothese Null beibehalten, anstatt sie zu verwerfen, heisst Irrtumswahrscheinlichkeit.

Irrtumswahrscheinlichkeiten werden mit „p“ bezeichnet. Je tiefer die Wahrscheinlichkeit „p“ liegt, desto eher wird die Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen, dass man sich irrt und fälschlicherweise die Nullhypothese verwirft. Der einheitliche Sprachgebrauch stellt die Irrtumswahrscheinlichkeit wie folgt dar (Bühl

und Zöfel 2002, S. 113). Die Tabelle wurde ergänzt durch Angaben von Arametti (pers. Mitteilung, 1. April 2008).

Irrtumswahrscheinlichkeit	Bedeutung	Signifikanz-niveau	Symbolisierung	Angaben
$P > 0.1$	Nicht signifikant	Unter 95 %	Ns	Bühl Zöfel
$0.1 = < P \leq 0.05$	Nicht signifikant, aber Tendenz	Unter 95 %	Ns	Arametti
$P \leq 0.05$	Signifikant	95 %	*	Bühl und Zöfel
$P \leq 0.01$	Sehr signifikant	99 %	**	Bühl und Zöfel
$P \leq 0.001$	Hoch signifikant	99.0 %	***	Bühl und Zöfel

Tabelle 6: Irrtumswahrscheinlichkeit, Bühl und Zöfel (2002, ergänzt durch Arametti, (2008)

Tendenzen

Gemäss unserem Auftraggeber (persönlich Mitteilung von Herrn Arametti, 1. April 2008) werden zusätzliche Werte zwischen $0.05 > p < 0.1$ als Tendenzen von signifikanten Korrelationen beschrieben. Das heisst, diese Werte würden eventuell eine mögliche Korrelation aufzeigen, wenn die Stichproben-grösse entsprechend grösser gewesen wäre.

Ein- und zweiseitiger Signifikanztest

In Untersuchungen ist zu Beginn meist von Interesse, ob überhaupt ein signifikanter Zusammenhang zwischen den untersuchten Merkmalen der Stichprobe auf die Grundgesamtheit vorhanden ist. Diese Prüfung der Fragestellung wird mit dem 2-seitigen Signifikanztest vollzogen. Wenn aber aus theoretischen Überlegungen Vorinformationen über eine Richtung des Zusammenhangs bestehen, wie aus Diskussionen mit dem Auftraggeber anzunehmen ist (persönlich Mitteilung von Herrn Arametti, 1. April 2008), kann durch den einseitigen Signifikanztest geprüft werden, wie stark der Zusammenhang in die angenommene Richtung ist (Brosius, 2004, S. 527).

10. Darstellung der Ergebnisse

In der folgenden Tabelle werden unter 10.1 die Ergebnisse der Auswertung dargestellt.

Tabelle 7: Darstellung Ergebnisse, Korrelationsstudie

10.1. Korrelation zwischen 22 Dimensionen und der Anstellungsempfehlung			Empfehlung	Mittelwert nicht empfohlen	Mittelwert bedingt empfohlen	Mittelwert empfohlen
Spearman-Rho N = 85	Selbstvertrauen im Vertrieb	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.008 0.473	3.3889	3.4545	3.3778
	Einsatz	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.068 0.269	3.3889	3.5	3.5556
	Ausdauer	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.081 0.232	3.3333	3.5	3.5556
	Anpassungsbereitschaft	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.154 0.081	3.1111	2.5455	2.6444
	Zuhören	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-.208(*) 0.029	3	2.3636	2.3556
	Veränderungsbereitschaft	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.019 0.431	2.5	2.2727	2.4091
	Geld	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.039 0.361	3.5	3.3636	3.4889
	Wettbewerb	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.053 0.317	3.4444	3.6364	3.6222
	Leistung	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.015 0.444	3.4444	3.5455	3.5111
	Tempo	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.043 0.349	2.7222	3	2.8667
	Sozialer Kontakt	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.058 0.300	2.9444	3.2273	3.1778
	Anerkennung	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.073 0.255	3.0556	2.9545	2.8222
	Wachstum	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.078 0.239	3.5	3.7727	3.7778
	Unabhängigkeit	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.056 0.307	2.6111	2.3182	2.6222
	Strategieansatz	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	.185(*) 0.046	2.5556	2.1364	2.7333
	Kontaktaufnahme	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.004 0.485	3.7222	4.0455	3.8444
	Interesse	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	-0.048 0.332	3.6111	3.3636	3.4444
	Optionen entwickeln	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.099 0.184	2.2222	1.5455	2.1778
	Präsentieren	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	.261(**) 0.008	3.1667	2.9091	3.4444
	Abschluss	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.048 0.331	3.3889	3.5909	3.6
	Kundenzufriedenheit erhalten	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.040 0.361	3.3889	3.5455	3.5333
	Pflege und Wachstum	Korrelationskoeffizient Sig. (1-seitig)	0.128 0.122	2.6667	2.6818	2.9111
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig). **. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).						

10.2. Auswertungen der Hypothese

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports, sollten Personen mit hoher Ausprägung in den Dimensionen:

- 1: „Selbstvertrauen im Vertrieb (Verkauf)“,
- 2: „Anpassungsbereitschaft“,
- 3: „Vertriebszyklus: Kontaktaufnahme“,
- 4: „Vertriebszyklus: Optionen entwickeln“,
- 5: „Vertriebszyklus: Kundenzufriedenheit erhalten“

eher als Kundenberatende von den Assessoren empfohlen werden.

Hypothese 1: Selbstvertrauen im Vertrieb

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports sollten Personen, welche sich ein hohes Selbstvertrauen im Vertrieb zuschreiben, eher als Kundenberatende empfohlen werden.

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Selbstvertrauen im Vertrieb	Korrelationskoeffizient	-0.008	3.3889	3.4545	3.3778
	Sig. (1-seitig)	0.473			

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden: Die statistischen Berechnungen haben aufgezeigt, dass zwischen der Empfehlung zur Anstellung und den Menschen, welche sich ein hohes Selbstvertrauen im Vertrieb zuschreiben, nur ein sehr schwacher Zusammenhang besteht (-0.008 Korrelation). Selbst bei dieser Aussage ist der Irrtum nur mit 52.7 %-iger Sicherheit auszuschliessen. Weiter sind auch aus den Mittelwertesvergleichen keine sicheren Aussagen zu entnehmen, weil die Mittelwerte der nicht empfohlenen Bewerbenden und der empfohlenen sehr ähnlich ausfallen.

→ HYPOTHESE VERWERFEN

Hypothese 2: Anpassungsbereitschaft

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports sollten Personen, welche sich eine Anpassungsbereitschaft zuschreiben, eher als Kundenberatende empfohlen werden.

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Anpassungsbereitschaft	Korrelationskoeffizient	-0.154	3.1111	2.5455	2.6444
	Sig. (1-seitig)	0.081			

Aufgrund der statistischen Berechnungen kann nicht behauptet werden, dass Menschen, welche sich eine hohe Anpassungsbereitschaft zuschreiben, eher als Kundenberatende empfohlen werden. Die statistischen Berechnungen zeigen eher das Gegenteil auf: Menschen, welche sich eine hohe Anpassungsbe-

reitschaft zuschreiben, werden aufgrund der vorliegenden Berechnungen tendenziell nicht als Kundenberatende empfohlen. Den Mittelwerten entsprechend kann die Aussage gemacht werden, dass Menschen aus der Stichprobe mit Mittelwerten über drei Sten-Werte schlechtere Aussichten auf eine Empfehlung für eine Stelle als Kundenberatende haben.

Hypothese 3: Kontaktaufnahme

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports sollten Personen, welche sich eine hohe Kontaktaufnahme zuschreiben, eher als Kundenberatende empfohlen werden.

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Kontaktaufnahme	Korrelationskoeffizient	-0.004	3.7222	4.0455	3.8444
	Sig. (1-seitig)	0.485			

Menschen, welche sich die Fähigkeit zuschreiben „das Eis zu brechen“ und keine Mühen haben mit neuen Kunden Kontakt zu schliessen, werden eher nicht von den Assessoren als Kundenberatende empfohlen. Diese Hypothese ist entsprechend zu verwerfen. Es besteht kaum ein Zusammenhang. Weiter ist anzunehmen, dass der schwache negative Zusammenhang zwischen der Zuschreibung der Kontaktaufnahme und der Empfehlung der Assessoren mit grosser Wahrscheinlichkeit zufällig entstanden ist. Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt bei 51.5 %.

→ HYPOTHESE VERWERFEN

Hypothese 4: Optionen entwickeln

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports sollten Personen, welche denken, eine Stärke in Optionen entwickeln zu haben, eher als Kundenberatende empfohlen werden.

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Optionen entwickeln	Korrelationskoeffizient	0.099	2.2222	1.5455	2.1778
	Sig. (1-seitig)	0.184			

Menschen, welche denken, Bedürfnisse von Kunden zu erkennen und entsprechend mit innovativen Lösungen darauf zu reagieren, werden nicht signifikant von den Assessoren als Kundenberatende empfohlen. Diese Hypothese kann nicht für zutreffend erklärt werden. Es existiert zwar ein Zusammenhang, dieser ist jedoch sehr schwach (0.099) und kann nicht mit Sicherheit (0.184) bestätigt werden.

→ HYPOTHESE VERWERFEN

Hypothese 5: Kundenzufriedenheit erhalten

Aufgrund des Vergleiches zwischen dem Kompetenzmodell der PostFinance und dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell des Sales Reports sollten Personen, welche von sich denken, nachhaltige Kundenbeziehungen erhalten zu können, eher als Kundenberatende empfohlen werden.

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Kundenzufriedenheit erhalten	Korrelationskoeffizient	0.040	3.3889	3.5455	3.5333
	Sig. (1-seitig)	0.361			

Die Hypothese, dass zwischen der Kompetenz „Kundenzufriedenheit erhalten“ und hoher Empfehlung ein Zusammenhang besteht, kann nicht bejaht werden. Die statistischen Berechnungen zeigen eine schwache Tendenz zur positiven Korrelation, welche aber den Irrtum, dass diese Korrelation stimmt, zu 63.9 % nicht ausschliessen kann.

Die Mittelwertsvergleiche stellen eine Tendenz dar, dass die Werte von den weniger empfohlenen Bewerbenden tiefer liegen als die Mittelwerte von eher empfohlenen. Weiter liegt der Mittelwert der empfohlenen Kandidaten auch etwas höher als der Mittelwert der Grundgesamtheit von „Berufserfahrenen Managern“. Daraus lässt sich schliessen, dass sich Bewerbende der PostFinance für die Stelle als Kundenberatende eine höhere Kompetenz zuschreiben, wenn es darum geht, Kundenzufriedenheit zu erhalten.

→ HYPOTHESE VERWERFEN

10.3. Auswertungen von weiteren Ergebnissen

Die Auswertungen welche auf den Einschätzungen des Persönlichkeitsfragebogens OPQ und des Motivationsfragebogens MQ basieren und mit den Empfehlungen der Assessoren korreliert sind, zeigen drei signifikante Resultate:

Zuhören

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Zuhören	Korrelationskoeffizient	-.208(*)	3	2.3636	2.3556
	Sig. (1-seitig)	0.029			

Es besteht eine negative signifikante Korrelation zwischen der Dimension Zuhören und der Empfehlung. Das heisst, Menschen, welche sich die Fähigkeit zuschreiben, anderen Menschen aufmerksam zuzuhören und das Verhalten anderer zu interpretieren, werden eher nicht von den Assessoren als Kundenberatende empfohlen. Weiter kann die Aussage gemacht werden, dass die Mittelwerte von weniger empfohlenen Kandidaten Werte von 3 aufzeigen, während Kandidaten, welche tendenziell oder hoch empfohlen werden, Mittelwerte von 2.5, bzw. 2.6 aufzeigen.

Der arithmetische Mittelwert der Normgruppe „Berufserfahrene Manager“ liegt bei 3. Der Mittelwert der empfohlenen Kandidaten liegt mit 2.35 jedoch deutlicher unter dem Mittelwert mit der Vergleichsgruppe. Weiter ist anhand der Mittelwerte ersichtlich, dass die Kandidaten, welche nicht empfohlen wurden, denselben Mittelwert aufweisen wie die Vergleichsgruppe „Berufserfahrene Manager“. Je eher jedoch die Kandidaten empfohlen werden, desto tiefer sind die Mittelwerte.

Strategieansatz

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Strategieansatz	Korrelationskoeffizient	.185(*)	2.5556	2.1364	2.7333
	Sig. (1-seitig)	0.046			

Es besteht ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen der Dimension Strategieansatz und Empfehlung. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Irrtum des schwachen Zusammenhangs ausgeschlossen werden kann, liegt bei 95.4 %, das heisst, dieses Resultat ist signifikant. Aufgrund der Mittelwerte sind keine relevanten Aussagen möglich. Die Mittelwerte der Kandidaten, welche nicht empfohlen wurden, liegen bei 2.55, die Mittelwerte der Kandidaten, welche empfohlen wurden liegt etwas höher, bei 2.7. Weiter kann die Aussage gemacht werden, dass die Stichprobenmittelwerte durchschnittlich unter dem Mittelwert der Vergleichsnormgruppe „Berufserfahrene Manager“ liegen.

Präsentieren

Dimension		Korrelation	MW 1	MW 2	MW 3
Präsentieren	Korrelationskoeffizient	.261(**)	3.1667	2.9091	3.4444
	Sig. (1-seitig)	0.008			

Die signifikanteste positive Korrelation der vorliegenden Berechnungen ergab sich bei der Dimension Präsentieren. Das heisst, Menschen, welche sich eine hohe Fähigkeit zuschreiben, Produkte vor Kunden selbstbewusst und engagiert zu präsentieren, werden eher als Kundenberatende von den Assessoren empfohlen. Diese Aussage ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit gegen den Irrtum abgesichert (Signifikanz von 0.008). Im Gegensatz zu den beiden signifikanten Resultaten „Zuhören“ und „Strategieansatz“ verhalten sich die Mittelwerte der Stichprobe ähnlich wie die der Vergleichsnormgruppe der „Berufserfahrenen Manager“.

10.3.1. Statistische Tendenzen

Gemäss unserem Auftraggeber (persönlich Mitteilung von Herrn Arametti, 1. April 2008) wären Tendenzen vorhanden, wenn sich Signifikanzen zwischen den Werten $0.05 > p < 0.1$ beschreiben liessen. Wie aus der tabellarischen Übersicht der Berechnungen ersichtlich, sind keine weiteren Tendenzen, ausser der Dimension „Anpassungsbereitschaft“, welche bereits in der Hypothese diskutiert wurde, nennenswert.

11. Diskussion / Folgerung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Zusammenhängen zwischen der Empfehlung der Assesoren hinsichtlich des Anstellungsentscheides und den folgenden Dimensionen: Selbstvertrauen im Vertrieb, Anpassungsbereitschaft, Kontaktaufnahme, Optionen entwickeln und Kundenzufriedenheit erhalten. Die Hypothesen gingen davon aus, dass aufgrund des Vergleichs der Kompetenzmodelle (der PostFinance wie auch des Modells, welches dem Sales Report zugrunde liegt), signifikant positive Korrelationen vorhanden sein müsste, was jedoch nicht bestätigt werden konnte. Stattdessen wurden andere signifikant korrelierende Dimensionen eruiert: Zuhören, Strategieansatz und Präsentieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit werden in den folgenden Kapiteln diskutiert und kritisch hinterfragt. Weiter wird versucht, die Inhalte des Theorieteils in die Diskussion zu integrieren. Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Punkte wiedergegeben.

11.1. Zusammenfassung der Theorie

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit der theoretischen Darstellung von Persönlichkeit im beruflichen Kontext „Verkauf“. Sie gliederte sich in 5 Kapitel: Persönlichkeitspsychologie und Differenzielle Psychologie / Personalpsychologie / Psychologie des Verkaufes / Motivationspsychologie und ein Kapitel zu den Zusammenhängen von Persönlichkeit, Motivation und Verkaufserfolg.

Die Arbeit betrachtete die Persönlichkeit unter dem eigenschaftstheoretischen Ansatz. Einerseits, weil dieser Ansatz versucht Menschen nach ihren zeitlich stabilen Persönlichkeits-Eigenschaften zu beschreiben und andererseits, weil die meisten Persönlichkeitstests auf diesem Ansatz basieren. Es wurden zwei eigenschaftstheoretische Persönlichkeitsmodelle vorgestellt: Das Fünf-Faktoren Modell und das Persönlichkeitsmodell, auf welchem der OPQ basiert. Das Erste hat sich in der allgemein-psychologischen Literatur durchgesetzt, das Zweite ist massgebend für das untersuchte Instrument.

Weiter wurde in dieser Arbeit über Kompetenzen geschrieben. Obwohl dieser Begriff heutzutage oft verwendet wird, ist die Definition sehr unterschiedlich und ist im Kontext verschiedener Wissenschaften zu betrachten. Eine Definition aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht definiert Kompetenz als Subsumierung von Motiven, Fähigkeiten, erworbenem Wissen und Persönlichkeitseigenschaften, die sich im konkreten Verhalten äussern und einen nachweisbaren Einfluss auf die Leistung des einzelnen haben (SHL, 2002). In der Praxis dienen Kompetenzmodelle als Grundlage für Anforderungsprofile im Rekrutierungsprozess. Deshalb sollten Kompetenzen in objektivierbaren Verhaltensindikatoren operationalisierbar sein. Die Personalpsychologie befasst sich mit der Erfassung von Potential. In einem Personalselektionsverfahren wird versucht, aufgrund von eignungsdiagnostischen Instrumenten, potentielle Mitarbeitende auf die Passung für die zukünftige Tätigkeit zu prüfen. Dazu werden Fragebogen und Tests eingesetzt.

In einem weiteren Kapitel wurde die Psychologie des persönlichen Verkaufes beschrieben. Gemäss aktueller Forschung ist der Erfolg von der Persönlichkeit der Verkaufsperson wie auch von der Interaktion zwischen der Verkaufs- und Kaufsperson abhängig. (Nerdinger 2001). Weiter wurden vier Kaufstheorien festgehalten. Verkaufspersonen treten bei limitierten oder extensiven Verkaufssituationen mit Kunden in Kontakt, welche sich ihre Käufe sehr gut überlegen und nur aufgrund persönlichen Erfahrungen oder kognitiven Kriterien entscheiden (Nerdinger, 2001). Dass die Verkaufsperson in der Interaktion als kompetent wahrgenommen werden, ist deshalb von zentraler Bedeutung.

Nach welchen Grundmotiven Verkaufspersonen ihre Handlungen vornehmen ist Thema der Arbeitspsychologie. Lange Zeit war anzunehmen, dass ein Grossteil der verkaufenden Personen über ein monetäres Belohnungssystem motiviert wird. Vroom (1964) konnte mit seiner VIE-Prozesstheorie aufzeigen, dass der Wert, welcher aufgrund von Handlungsergebnissen entsteht, durch weitere Faktoren zu erklären ist, wie beispielsweise Freizeit, Aufstiegsmöglichkeiten usw.

Die theoretische Auseinandersetzung mit der Frage, was eine gute Verkaufsperson ausmacht, war Bestandteil des Kapitels über die Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit und der Motivation.

Einerseits konnte in Studien über das 5-Faktoren-Modell bewiesen werden, dass Gewissenhaftigkeit und Extraversion enge Zusammenhänge mit Verkaufserfolg haben (Nerdinger, 2001). Auch das Merkmal der Anpassung, welches sich über die Faktoren der Expressivität und Empathie rekonstruieren lässt, sei bei Verkaufspersonen sehr wichtig (Sondgrass et al, 1998, zit. nach Nerdinger, 2001, S. 82).

11.2. Diskussion der Untersuchungssituation

Die vorliegende Arbeit kam in Zusammenarbeit mit der Firma SHL zustande. Sie förderte den Auftrag, das Selektionsinstrument Sales Report, welches aufgrund des Persönlichkeitsfragebogens Occupational Personality Questionnaire (OPQ), und des Motivationsfragebogens (MQ) generiert wird, in der Praxis überprüfen zu lassen. Einer ihrer langjährigen Kunden, PostFinance, zeigte die Bereitschaft, die dazu benötigten Daten zur Verfügung zu stellen. Die PostFinance war demzufolge massgeblich an der Formulierung der Fragestellung beteiligt und die Hypothesen wurden somit aus ihrer Sicht hergeleitet.

Das Unternehmen PostFinance hat ausgewählte Unterlagen, wie das Stelleninserat, Angaben über das Selektionsverfahren und das Kompetenzmodell mündlich oder schriftlich ausgehändigt. Das Kompetenzmodell für kundenberatende Personen gründet auf vier generischen Kompetenzen mit den entsprechenden Verhaltensindikatoren, welche zur Herleitung der Hypothesen dienen.

Die zur Untersuchung der Fragestellung beigezogene Stichprobe wurde im Papierformat seitens der Firma SHL und der PostFinance zur Verfügung gestellt. Die Stichprobe besteht aus gesamthaft 85 Per-

sonen. Davon sind 63 der Kandidaten männlich und die restlichen 22 Personen weiblich.

Laut Angaben der PostFinance wurde 45 Personen, das entspricht 52.95 % der gesamten Stichprobe für die Stelle als kundenberatende Person empfohlen. Angaben über das Alter und Berufserfahrung wurden nicht ausgehändigt. Die Stichprobengrösse von 85 Personen hat den schulinternen Auflagen entsprochen. Aufgrund der doch eher kleinen Grösse kann ihr keine grosse Repräsentanz zugesprochen werden.

Das Selektionsverfahren wurde aufgrund der Anforderungskompetenzen der kundenberatenden Personen entwickelt und wird in verschiedenen Schritten durchgeführt:

- Einreichung der Bewerbungsunterlagen, inkl. Lohnforderung
- Vorselektionsinterview
- Bewerbende, welche für das Assessment Center (AC) selektioniert wurden, werden aufgefordert, online den Persönlichkeitsfragebogen OPQ und den Motivationsfragebogen MQ auszufüllen.
- Durchführung des Assessment-Centers
- Entschluss über eine Anstellung durch den zukünftigen Vorgesetzten

Das untersuchte Instrument kommt im Selektionsverfahren nach der Vorselektion zur Anwendung. Es wird den Kandidaten, welche für das AC vorgesehen sind, per Link zugesendet. Die Auswertung dieser Daten wird in Form des OPQ Reports und des Sales Reports den Assessoren für das bevorstehende Assessment ausgehändigt. Aufgrund des daraus resultierenden Selbstbildes können sich Assessoren bereits im Vorfeld, im Hinblick auf das zukünftige Tätigkeitsfeld der Bewerbenden, Hypothesen bilden. Diese Hypothesen können durch die Assessoren im weiteren Verlauf des AC's überprüft werden. Das heisst, der Sales Report, welcher auf dem Selbstbild des OPQ's und des MQ's basiert, kann wertvolle Informationen an die Assessoren liefern und wenn nötig durch ihre Beobachtungen (Fremdeinschätzung) relativiert werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollten die Assessoren auf erfolgsversprechende Dimensionen hinweisen, welche sie künftig während des AC's überprüfen könnten. Kritische Überlegungen zu diesem Vorgehen, respektive zum frühen Einbezug der Selbstbeschreibung und deren Konsequenzen auf die Fremdbeurteilung, werden im Kapitel 11.5.2 aufgeführt.

Diskussion und kritische Betrachtung der Untersuchungssituation

Die Tatsache, dass die Arbeit für eine externe Unternehmung geschrieben wird, bringt ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Auftragnehmenden und den Auftraggebern mit sich. Dieses Abhängigkeitsverhältnis könnte durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden:

- Zeitlich unterschiedliche Vorstellung bezüglich Datenlieferung
- Wenig Zeit seitens des Auftraggebers, Informationen und Erklärungen weiterzuleiten
- Unvollständigkeit des Datensatzes (keine Informationen über weitere Angaben der Stichprobe)

- Unklare Angaben des Selektions- und Assessmentverfahrens
- Erschwerung der Kommunikation aufgrund zusätzlicher Schnittstellen, welche sich durch die Einbindung eines zweiten Unternehmens ergeben. (Das Unternehmen SHL hat die PostFinance, als einen ihrer Kunden in die Aufgabenstellung eingebunden).
- Erschwerung der Arbeit durch Einhaltung des Datenschutzes. Ein sorgfältiger Umgang mit den vertrauten Daten ist von zentraler Bedeutung

Als Ergänzung zur Fragestellung wäre ein Einblick in die AC - Matrix interessant gewesen. Eine Matrix zeigt auf, mit welchen AC - Übungen, welche Kompetenzen geprüft werden. Dieser Einblick hätte Aufschluss über weitere erfolgsversprechende Faktoren geben können, welche die Assessoren für die Empfehlung der Anstellung beiziehen.

Ein weiterer kritischer Punkt der Untersuchungssituation bezieht sich auf das Kompetenzmodell der PostFinance. Ein Abgleich der Kompetenzmodelle, wie im Kapitel 8.3.2 beschrieben, hat sich als schwierig herausgestellt, da die Verhaltensindikatoren der Kompetenzen nicht sehr operationalisiert und beobachtungsfreundlich beschrieben werden. Einerseits werden nur positive Verhaltensindikatoren beschrieben, das heisst, es fehlen als Vergleich die negativen Indikatoren, andererseits werden wiederholt Schlagwörter wie zum Beispiel „Sympathie“ verwendet, welche keine direkt beobachtbaren Verhaltensweisen darstellen.

Weitere kritische Überlegungen des Selektionsverfahrens werden im Kapitel 11.5.2 beleuchtet.

11.3. Diskussion des methodischen Vorgehens

Es erwies sich als schwierig, eine praxisnahe, dem Ausbildungsniveau und Zeitrahmen entsprechende Fragestellung herzuleiten. Anfänglich hat sich die Fragestellung sowohl auf die Empfehlung als auch auf die Anstellung der bewerbenden Personen bezogen. Im Verlaufe der Untersuchung stellte sich heraus, dass es wenig Sinn macht, die Anstellungsentscheidungen mit den Dimensionen des Sales Reportes zu korrelieren. Diese dafür benötigten Informationen hätten nur durch ein zusätzliches qualitatives Verfahren generiert werden können. Aus diesem Grunde wurde die Fragestellung nachträglich auf die Variable „Empfehlung“ reduziert.

Im Verlaufe der Arbeit hat sich die Autorin in Absprache mit dem Auftraggeber entschieden, dass die, nebst den Korrelationsberechnungen, ursprünglich geplante Regressionsanalyse zur Prüfung der Art des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen und der Empfehlung nicht durchgeführt wird. Im Verlauf der Untersuchung wurde bemerkt, dass das Wissen über die Art des Zusammenhangs den Assessoren

nur wenig für die vorliegende Fragestellung bringt. Um für die Assessoren mit einer andere Berechnungsart weitere Informationen im Hinblick auf die Fragestellung zu generieren, wurde mit dem Auftraggeber der PostFinance beschlossen, dass bei jeder Empfehlungsgruppe (1 = nicht empfohlen, 2 = bedingt empfohlen, 3 = empfohlen) jeweils die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen bestimmt und diese Ausprägungen einander gegenüber gestellt werden. Somit kann bei den einzelnen Dimensionen zusätzlich sichtbar gemacht werden, inwiefern sich die Stichprobengruppe innerhalb und gegenüber der Vergleichsgruppe unterscheidet.

Zur Entwicklung der Hypothese wurden die 22 Kompetenz-Dimensionen des Sales Reports dem Kompetenzmodell der PostFinance gegenübergestellt und eingebettet (siehe Kapitel 8.3). Das Kompetenzmodell der PostFinance weist nicht sehr detaillierte Beschreibungen auf. Dies kann eine Ursache dafür sein, dass alle fünf Hypothesen verworfen werden mussten. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass die unbestätigten Hypothesen darauf zurückzuführen sind, dass der Abgleich von beiden Kompetenzmodellen nicht ausreichend sorgfältig durchgeführt wurde.

11.4. Diskussion der Ergebnisse

Hypothese 1: Selbstvertrauen im Vertrieb und

Hypothese 3: Kontaktaufnahme

Die Korrelationen der beiden oben genannten Dimensionen zeigen einen sehr schwachen, unsicheren, negativen Zusammenhang mit der Anstellungsempfehlung des Assessors.

Die Mittelwerte der beiden Dimensionen sind jedoch tendenziell höher als die Mittelwerte der Grundgesamtheit. Sie unterscheiden sich aber innerhalb der Empfehlungsgewichtung nur gering.

Laut der Kompetenzdefinition, welche im Kapitel 8.4.1 beschrieben wird, gehört die Stichprobe eher zu einer Gruppe Menschen, welche sich die Fähigkeit zuschreibt, auch in herausfordernden Situationen selbstbewusst aufzutreten. Vorgängige Interkorrelationsstudien (vergleiche Kap. 8.4.1) beschreiben, dass Selbstvertrauen im Vertrieb stark mit Kontaktaufnahme korreliert. Deshalb erstaunt es nicht, dass beide Dimensionen in der vorliegenden Arbeit einen leicht negativen Zusammenhang mit der Empfehlung aufweisen. Weiter bleibt die Unsicherheit im Zusammenhang mit der Entwicklung der Hypothesen bestehen. Selbstvertrauen stellt eine konstante Persönlichkeitseigenschaft dar (vergleiche mit Kapitel 3.1.1). Anzunehmen ist, dass diese Eigenschaft als Voraussetzung für eine solche Verkaufstätigkeit vorausgesetzt wird und deshalb nicht weiter während des AC's abgefragt wird.

Dass die Dimension „Kontaktaufnahme“ nicht höher korreliert, wirft einige Fragen auf. In Kapitel 5.2 wird beschrieben, dass das Erlangen von Kundenaufträgen, eine erste Kontaktaufnahme voraussetzt.

Eine Annahme ist, dass die Kontaktaufnahme nach Nerdinger (2001) in einem aktiveren Kontext steht als bei der PostFinance. Kundenberatenden der PostFinance werden erst gefordert, aktiv die Beziehung zu gestalten, wenn die Kunden den ersten Schritt Richtung Kontaktaufnahme unternommen haben, indem sie die Filiale aufsuchen und sich in der Filiale mit einem konkreten Bedürfnis an die Kundenberatungspersonen wenden.

Hypothese 2: Anpassungsbereitschaft

Die Berechnung zeigt einen sehr schwachen negativen Zusammenhang zwischen der Kompetenz „Anpassungsbereitschaft“ und der Empfehlung der Assessoren auf. Das heisst, je höher sich eine kandidierende Person als anpassungsbereit einschätzt, desto geringer wird sie von den Assessoren nach dem Assessment empfohlen. Diese Aussage scheint knapp nicht mehr signifikant zu sein.

Es wäre vielleicht bei einer grösseren Stichprobe möglich gewesen, dass sich der Wert des Signifikanztests verändert hätte und das Resultat eventuell einen Signifikanzwert unter 0.05 erreicht hätte. Somit besteht eine Tendenz, dass Kandidaten, welche ihren Verhaltensstil nicht dauernd anpassen, eher von den Assessoren als kundenberatende Personen empfohlen werden.

Die Sales Report Kompetenz „Anpassungsbereitschaft“ basiert auf zwei Persönlichkeitsdimensionen des OPQ's: „Anpassungsbereitschaft“ und „Verhaltensorientiert“. Beide Dimensionen werden in die Persönlichkeitstheorie des Eigenschaftsansatzes eingebettet (vergleiche mit Kapitel 3.1.1). Eine mögliche Folgerung für die negative Korrelation von Anpassungsbereitschaft und Empfehlung lässt sich eventuell aus der Herleitung dieses Konstruktes, welches auf dem OPQ basiert, erklären: Bewerbende, deren Denkstil sich auf andere Personen fokussiert (Verhaltensorientiert), werden weniger als Kundenberatende empfohlen, weil die PostFinance tendenziell Kandidaten bevorzugt, welche einen Denkstil haben, der Daten und Fakten kritisch bewertet. Diese Aussage wird bestätigt durch die Korrelationsstudie von Strebel (2008). Diese Studie zeigt auf, dass die Persönlichkeitsdimension „kritisch bewertend“ schwach ($r=0.184$), aber doch zu einer 95.4 % igen Sicherheit mit der Empfehlung der Assessoren korreliert.

Eine weitere Überlegung betrifft das Kompetenzmodell der PostFinance. Dieses beinhaltet eine Kompetenz „Angebot repräsentieren“. Eine der verhaltensorientierten Beschreibungen dieser Kompetenz, welche aus Datenschutzgründen graphisch nicht dargestellt wird, heisst: „Sich an Vorgaben und Instruktionen halten“. Daraus lässt sich eine Hypothese generieren, welche die negative Korrelation von „Anpassungsbereitschaft“ zu verifizieren versucht: Kandidaten mit einer hohen „Anpassungsbereitschaft“ tendieren dazu, ihr eigenes Verhalten flexibel dem Verhalten des Kunden anzupassen. Diese Anpassung birgt jedoch auch Gefahren in sich und zwar dann, wenn das Verhalten des Kunden Anlass dazu gibt,

Vorgaben und Instruktionen seitens der PostFinance zu umgehen. Eine weitere mögliche Überlegung in diesem Zusammenhang betrifft das Kundensegment der PostFinance. Aufgrund der Werbung für die PostFinance kann davon ausgegangen werden, dass die PostFinance junge Menschen und junge Familien ansprechen möchte. Eine neue Hypothese ist, dass die Zielgruppe der PostFinance vor allem aus jungen, weniger finanzstrategisch fokussierten Menschen besteht, welche aufgrund ihrer Bedürfnisse ein Angebot ausgearbeitet haben möchten, jedoch keine spezielle Anpassungsbereitschaft seitens der kundenberatenden Person erwarten. Um diese Hypothese zu verifizieren müsste eine weiterführende Kundenanalyse und ein empirisch qualitatives Forschungsdesign erstellt werden, bei welchem Kunden nach den Erwartungen an die kundenberatende Person befragt würden.

In Bezug auf die vorangehenden Verkaufserfolgstheorien (in Kapitel 7) zeigte Nerdinger auf, dass Verkaufspersonen, welche ihr Verhalten an die Erwartungen der Kunden anpassen, bessere Verkaufserfolge erzielen können. Deshalb erstaunt es, dass diese Dimension des Sales Report negativ mit den Empfehlungen der Assessoren korreliert. Es bleibt die Frage, ob sich das Kompetenzkonstrukt „Anpassungsbereitschaft“ nach SHL (im Sales Report) in der Definition zu der Verkaufstheorie nach Nerdinger unterscheidet. Dieser Fragestellung könnte in einer weiterführenden literarischen Untersuchung nachgegangen werden.

Hypothese 4: Optionen entwickeln

Es besteht zwar ein sehr schwacher, unsicherer positiver Zusammenhang zwischen der Dimension „Optionen entwickeln“ und der Empfehlung der Assessoren.

Diese Kompetenz hat in einer Vergleichsstudie über Verkäufer aus der Pharmaindustrie und deren Umsatzzielerreichung signifikant positiv korreliert (SHL, 2005, S. 9, vergl. Kapitel 8.4.1). Eine andere Studie mit Krankenversicherungsberatenden korrelierte positive mit der Team- und Leistungsbewertung.

Die Frage, warum diese Dimension bei Kandidaten für die Stelle als Kundenberater und Kundenberaterinnen aus der Finanzbranche nur sehr schwach mit der Empfehlung von Assessoren korreliert, lässt neue Hypothesen generieren: Eine Hypothese ist, dass diese Kompetenz im Verlaufe der weiteren Assessmentübungen nicht genügend beobachtet werden kann. Eine weitere Hypothese nimmt Bezug auf die Rahmenbedingungen innerhalb des Tätigkeitsfeldes einer kundenberatenden Person. Die Frage, ob kundenberatende Personen in ihren Tätigkeiten die Freiheit haben, innovative Lösungen zu entwickeln oder ob die Rahmenbedingen eher weniger Anlass zu Innovation geben, generiert die Hypothese, dass die Dimension „Optionen entwickeln“ nicht priorisierend in die Kernkompetenzen des Kompetenzmodelles der PostFinance eingeordnet werden muss.

Hypothese 5: Kundenzufriedenheit erhalten

Die Hypothese, dass zwischen der Kompetenz „Kundenzufriedenheit erhalten“ und einer hoher Anstellungsempfehlung ein Zusammenhang besteht, kann nicht bestätigt werden.

Das könnte bedeuten, dass obwohl diese Kompetenz gemäss der Autorin im Kompetenzmodell der PostFinance stark gewichtet wurde, nicht dieselbe starke Gewichtung im weiteren AC-Verlauf hat. Eine Korrelationsstudie mit Versicherungsberatenden Personen (SHL 2005, S. 10, vergl. Kapitel 8.4.1) hat ergeben, dass dieselbe Kompetenz „Kundenzufriedenheit erhalten“ signifikant positiv korreliert, wenn Verkaufspersonen in einem gesättigten Markt, bzw. Kundenmarkt tätig sind. Daraus könnten eine neue Hypothese und weiter führende Überlegungen zum Unternehmen PostFinance gemacht werden. Es stellt sich hiermit die Frage, inwiefern Kunden der PostFinance „umworben“ werden müssen, das heisst, wie gross die Konkurrenz der PostFinance ist. Je nach Konkurrenz müsste diese Kompetenz „Kundenzufriedenheit erhalten“ stärker gewichtet werden, da aufgrund von Verkaufstheorien die nachhaltig gute Beziehung zu Kunden längerfristig erfolgsversprechend ist (vergleiche dazu Kapitel 4).

Die geringe, ungesicherte Korrelation lässt die Hypothese generieren, dass die PostFinance mit einer relativ treuen Kundengruppe rechnet, die die Unternehmung für solide halten und die Produkte als sicher und vertrauenswürdig betrachten.

Signifikante Ergebnisse:

Zuhören

Zwischen der Dimension Zuhören und der Empfehlung besteht ein schwacher negativer Zusammenhang. Das heisst, dass Assessees, welche den Kunden weniger gut zuhören und deren Verhalten weniger interpretieren, eher von den Assessoren für die zukünftige berufliche Tätigkeit als Kundenberater oder Kundenberaterin empfohlen werden.

In der vorher genannten Pearson-Korrelationstudie (SHL, 2005, S. 9, vergl. 8.4.1.), korrelierte in fünf von sieben Untersuchungen die Dimension „Zuhören“ negativ mit der Leistungsbewertung oder mit dem Umsatz. SHL schreibt dazu (2005, S. 10), dass dieses Resultat eventuell auf das spezifische Verkaufsumfeld und auf diese Arten von Unternehmungen zurückzuführen sei. Wenn auf die Herleitung des Konstruktes „Zuhören“ eingegangen wird, ist in der Korrelationsstudie von Strebel (2008) festzustellen, dass alle drei Dimensionen „Kooperativ“, „Fürsorglich“ und „Verhaltensorientiert“, negativ mit den Empfehlungen der Assessoren korrelieren. Diese erklärt, warum die Dimension „Zuhören“ auch in der vorliegenden Arbeit negativ mit den Empfehlungen der Assessoren korreliert. Hier stellt sich die Frage: Hätte die Passung der Kompetenzmodelle kritischer hinterfragt werden müssen oder ist das Konstrukt „Zuhören“ im Sales Report etwas verwirrend dargestellt? Verwirrend deshalb, weil die Kompetenz nur

im Kontext der Definition nach Sales Report verstanden werden darf und nicht als eigenständige Tätigkeit im Sinne von „einem Menschen zuhören“. Möglich ist, dass der gegebene Leistungsdruck die Kundenberatungspersonen von einem intensiven Zuhören abhält.

Der Interaktionsprozess nach Wilson (1976, vergl. 5.3.) liefert keine detaillierten Informationen bezüglich der Kompetenz „Zuhören“. Es ist anzunehmen, dass die Kompetenz besonders in der Phase des Informationsaustausches und Identifikation von Problemen stark gewichtet wird. Es bleibt jedoch die Vermutung, dass in erster Linie Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Eine starke Ausprägung des „Zuhörens“, und den darauf basierenden Faktoren wie "Kooperativ", "Fürsorglich" und "Verhaltensorientiert" wären deshalb nicht förderlich, weil sich die Beratungspersonen eventuell zu stark von ihren Umsatzzielen ablenken liessen.

Strategieansatz

Die Empfehlung der Assessoren korreliert positiv mit den Bewerbenden, welche sich die Fähigkeit zuschreiben, den Markt zu analysieren und Produkte günstig platzieren zu können.

Die Dimension „Strategieansatz“ wird aufgrund der OPQ-Angaben, aus dem Denkstil „Datenorientierung“, „Kritisch bewertend“ und „konzeptionelle Vorgehensweise“ generiert (vergleiche Kapitel 8.4.). Aus der Theorie geht hervor, dass kognitive Fähigkeiten, zu denen die Denkstile gezählt werden, zu den erfolgskritischen Faktoren gehören (Kapitel 7.).

Zudem ist davon auszugehen, dass diese Dimension „Strategieansatz“ im AC relativ gut beobachtet werden kann. Weiter ist anzunehmen, dass Intelligenztests, aber auch andere Übungen, relativ gute Hinweise über das logische Verständnis und über strategische Herangehensweisen geben. Diese Hypothese müsste jedoch zusätzlich überprüft werden. Dazu würde sich eine weitere Korrelationstudie zwischen der Dimension „Strategieansatz“ und den erreichten Punktzahlen der Leistungstests eignen.

Präsentieren

Als signifikanter und positiv korrelierender Indikator des Sales Report gilt die Dimension „Präsentieren“. Eine hohe Ausprägung der Dimension „Präsentieren“ sagt aus, dass Personen ihr Produkt selbstbewusst und engagiert vor den Kunden präsentieren können. Diese Art des Verkaufens scheint für Kundenberatende der PostFinance eine gefragte Verhaltensweise zu sein. Diese Hypothese könnte wie folgt begründet werden: Kunden müssen weniger akquiriert werden. Sie suchen eine beratenden Personen und erwarten eine Präsentation oder Darlegung der vorhandenen Produkte. Daher könnte die Kompetenz „Präsentieren“ in diesem Kontext von Verkauf besonders gewichtet werden.

Eine weitere Überlegung bezieht sich auf die Interaktionstheorie nach Wilson (1976). In der Phase der Legitimierung geht es darum, wie der Verkäufer für sein Angebot wahrgenommen wird. Dazu gehören nach Meinung der Autorin, ein sicheres Auftreten, viel Überzeugungsarbeit und ein gut durchdachtes

konzeptionelles Vorgehen. Auf diesen Eigenschaften beruht die Dimension „Zuhören“ nach SHL. Als Schlussfolgerung kann festgehalten werden, dass die PostFinance diese Phase der Legitimation nach Wilson in ihre Verkaufspraxis gut integriert.

Weiter wird vermutet, dass die Kompetenz „Präsentieren“ bei der Entwicklung der Hypothesen gut in das Kompetenzmodell der Post eingeordnet werden konnte. Es wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung dieser Dimension in einem AC, vor allem in der ersten Übung, gut überprüft und durch eine objektive Fremdeinschätzung bewertet werden kann. Personen, welche sich für eine solche Stelle interessieren, werden sich vermutlich bemühen, sich selbst gut darzustellen und sich zu präsentieren, was folglich in einer Fremdeinschätzung feststellbar ist.

11.5. Weiterführende Überlegungen

Im folgenden Kapitel werden weiterführende Überlegungen einerseits zum Instrument Sales Report, andererseits aber auch zum Ablauf des Selektionsverfahrens seitens der PostFinance gemacht.

11.5.1. Überlegungen zum Instrument Sales Report

Das Instrument Sales Report zeigt drei signifikant korrelierende Ergebnisse auf. Um abschliessend die Passung dieses Instrumentes auf das Kompetenzmodell und auf das Selektionsverfahren zu beurteilen, fehlen weitere vergleichbare Korrelationsstudien mit ähnlichen Tests.

Dass im AC Verfahren beide Instrumente, das heisst der OPQ Report und zusätzlich der Sales Report von den Assessoren für ihre Hypothesen bezüglich der Kandidaten miteinbezogen werden, macht grundsätzlich Sinn, da der OPQ andere Dimensionen als signifikant korrelierend ausweist. (Strebel, 2008).

Um beim OPQ ein zuverlässiges Urteil über die diagnostische Eignung im PostFinance AC, hinsichtlich des Zusammenhangs mit der Anstellungsempfehlung und der Dimensionen abgeben zu können, wäre ein Studienvergleich mit anderen Persönlichkeitsfragebogen, wie beispielsweise mit dem 16 PF-R, MBTI u. s. w. interessant. Wobei diese Tests nicht spezifisch für den beruflichen Kontext entwickelt wurden.

Eine weitere Überlegung betrifft die Normwerte des vorliegenden Instrumentes. Die Daten des Instrumentes Sales Reports werden mit den Daten aus den OPQ und MQ, mit der Normgruppe „Berufserfahrene Managers“ verglichen. Die Mittelwerte der Bewerbenden der PostFinance weichen teilweise von den herkömmlichen Mittelwerten der Grundgesamtheit ab. Demnach wäre es durchaus denkbar, aufgrund der neu erhaltenen Mittelwerte eine neue Normgruppe spezifisch für Verkaufspersonen zu erstellen. Das heisst, dass bereits die Fragebogen OPQ und MQ auf eine neue Normgruppe von Verkaufspersonen abgestimmt werden müssten, da der Sales Report auf diesen beiden Fragebogen basiert. Um ei

solche neue Normgruppe zu erstellen, wären weitere Informationen wie Alter und Berufserfahrung sinnvoll.

Als abschliessende Überlegung zum Instrument ist die Wichtigkeit des Abgleichs zwischen den Kompetenzmodellen zu erwähnen. Ein Selektionsinstrument ist nur dann sinnvoll, wenn die jeweiligen Kompetenzen der Unternehmung sorgfältig mit den Kompetenzen des Instrumentes verglichen werden. Die Voraussetzung dafür sind gut operationalisierte Kompetenzen der beiden Modelle. Das Instrument, welches meistens von einer Unternehmung für Selektionszwecke eingekauft wird, muss auf die „Kompetenzsprache“ der Unternehmung abgestimmt sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass von psychologischen Konstrukten gesprochen wird, welche unterschiedlich definiert werden und folglich nicht die erwarteten Kompetenzen der Unternehmung messen.

11.5.2. Überlegungen zum AC

Im folgenden Absatz hat sich die Autorin Überlegungen zum bereits bestehenden Feedbackgespräch gemacht. Laut Moser und Zempel (vergl. 4.1) gehört das Feedbackgespräch in die dritte Phase des Rekrutierungsprozesses, zur Vorstellung des Bewerbers. Die Überlegungen beziehen sich auf die Feedbackvorbereitung, die aufgrund der Fragebogen OPQ und MQ getroffen wird. Die „Soziale Erwünschtheit“ (sich besser darstellen wollen) ist in den meisten Persönlichkeitsfragebogen ein Thema. Der Persönlichkeitstests OPQ, aus welchem der Sales Report teilweise generiert wird, versucht dieser Problematik vorzubeugen, indem wie im Kapitel 8.4 beschrieben, das „Ipsative Verfahren“ angewendet wird. Auf dem Profil des OPQ's ist zusätzlich die Konsistenz-Dimension ersichtlich, die angibt, wie konsistent die bewerbende Person die Fragen beantwortet hat. Falls diese Konsistenzskala einen ausserhalb der Normgruppe liegenden Wert anzeigt, sollte sich der Assessor Hypothesen bilden und diese in einem persönlichen Feedbackgespräch mit dem Kandidaten ver- oder falsifizieren. Dieses Gespräch mit dem Kandidaten ist wichtig, um falsche Schlussfolgerungen zu verhindern. Auch aus diesem Grund scheint es der Autorin wichtig, beide Reports, das heisst der OPQ Report und der Sales Report für das Selektionsverfahren beizuziehen, da die Konsistenzskala nur aus dem OPQ Report entnommen werden kann.

Weiter könnte das Feedbackgespräch zur Gewinnung von Informationen dienen, die bei einer Personaleinführung wichtig wären und was nach Meinung der Autorin in die Personalentwicklung und –Führung eingeordnet werden kann (vergl. 4.1, Moser und Zempel, 2006). Die Kandidaten schätzen im Persönlichkeitstest ihre persönliche Eigenschaften und im Motivationstest ihre Motivationsstruktur oder ihr Anreizsystem ein. Diese Selbsteinschätzung könnte im Hinblick auf eine zukünftige Anstellung auf die Unternehmungspassung und auf die Passung des Führungsinstrumentes geprüft werden. Konkret heisst das, der Assessor kann sich weitgehend Klarheit verschaffen, ob die Kultur, das Hierarchiesystem, der

Führungsstil und das Anreizsystem der PostFinance auf die Persönlichkeits- und Motivationsstruktur des Kandidaten passen könnte.

Weiter sind Überlegungen über die Einbettung der vorliegenden Instrumente im gesamten AC-Ablauf interessant: Wie aus den Unterlagen der PostFinance und aus den persönlichen Mitteilungen von Herrn Arametti ersichtlich ist, werden die Persönlichkeitsfragebogen erst nach dem ersten Vorselektionsinterview online an die Bewerbenden zugesendet.

Gestützt auf die Aussage von Nerdinger (2001), demnach kognitive Fähigkeiten gute Prädiktoren der Verkaufsleitung darstellen, wäre der Einsatz von numerischen und verbalen Tests in der Vorselektion sinnvoll. In verbalen Tests wird die Wortflüssigkeit, in numerischen Tests der Umgang mit Zahlen getestet. Nach der Auswertung dieser Tests und vor dem ersten Interview könnten die Persönlichkeitsfragebogen OPQ und Motivationsfragebogen MQ online versendet werden. Diese Ergebnisse der Selbsteinschätzung könnten im ersten Interview verwendet werden. Die Vorselektion durch die numerischen und verbalen Tests hätte den Vorteil, dass der sprachliche Umgang und das logische Verständnis aufgrund von Daten und Fakten vorgängig abgefragt würden. Interessant wäre der Vergleich dieser Resultate des Intelligenztests mit den signifikanten Dimensionen „Präsentieren“ und „Strategieansatz“ aus dem Sales Report. Aufgrund der Definitionen der beiden genannten Dimensionen, welche im Kapitel 8.4 erläutert werden, geht die Autorin davon aus, dass sich diese Kompetenzen je durch einen verbalen und einen numerischen Test abfragen liessen. Diese Hypothese müsste jedoch zusätzlich überprüft werden. Bei Bestätigung dieser Hypothese, könnte das Selektionsverfahren nach diesem Vorgehen drei Vorteile mit sich bringen.

Erstens: Die Durchfallquote der Selektion sollte geringer werden, da durch die numerischen und verbalen Tests vorgängig stärker selektioniert würde.

Zweitens: Zwei von drei signifikanten Dimensionen des Sales Reports (Präsentieren und Strategieansatz) wären objektiv überprüfbar.

Drittens: Das AC könnte anhand eines Papier-Bleistift-Tests (Re-Test) die numerischen und verbalen Tests am AC-Tag wiederholen und dadurch die Objektivität verbessern.

Abschliessend bleibt die Frage, inwiefern der Sales Report bereits vor dem Beginn des Assessment die Assessoren in ihrer Fremdbeurteilung beeinflusst. Die Problematik liegt darin, dass ein Assessor zum Voraus ein Urteil über die zu beobachtende Person fällt. Die Ergebnisse des Reports könnten beim Assessor Erwartungen auslösen, durch welche er seine Wahrnehmung über das Verhalten des Kandidaten eventuell beeinflusst. Dieser Vorgang ist im Kapitel 4.1.1.3 als „Self-fulfilling Prophecy“ beschrieben. Dies führt zu einer weiteren Option. Um diese „Self-fulfilling Prophecy“ zu umgehen, könnten die

Reporte erst am Schluss eines Assessments an die Assessoren ausgehändigt werden. Die Assessoren hätten entsprechend die Gelegenheit, ihr Urteil nur aufgrund ihrer Beobachtungen zu fällen, könnten jedoch für die Empfehlung die Reporte beiziehen.

11.5.3. Weiterführende Untersuchungen

Die vorliegende Arbeit fokussiert nur einen Ausschnitt aus einem Selektionsverfahren. Sie beleuchtet ein eingesetztes Instrument zur Selbsteinschätzung der Kandidaten und stellt dieses der Fremdeinschätzung der Assessoren gegenüber. Der definitive Beschluss über eine Anstellung als Kundenberaterin oder Kundenberater erfolgt jedoch vom Linienvorgesetzten. Nicht alle, von den Assessoren empfohlenen Kandidaten, werden von den Linienvorgesetzten angestellt. In einer weiterführenden Untersuchung wären deshalb die Beweggründe für die positiven oder negativen Anstellungsentscheidungen interessant, welche nicht auf der Empfehlung der Assessoren basieren. Diese Untersuchung bedürfte vermutlich einer qualitativen Angehensweise, da diese Beweggründe seitens der Linienvorgesetzten durch ein Interview erfragt werden müssten.

Weiter wäre eine Untersuchung über die intervenierenden Faktoren im Assessment-Verlauf spannend. Die Fragebogen basieren auf einer Selbsteinschätzung, die Empfehlung jedoch auf einer Fremdeinschätzung. Interessant wäre folglich herauszufinden, welche Faktoren zwischen der Selbsteinschätzung und dem Resultat der Fremdeinschätzung intervenierend sind. Dieser Fragestellung könnte durch eine weiterführende quantitative und eine qualitative Untersuchung nachgegangen werden. Die quantitative Untersuchung könnte aufgrund der Evaluationsunterlagen der einzelnen AC – Übungen erfolgen. Weitere Überlegungen der Assessoren müssten über eine qualitative Untersuchung erfragt werden.

In einer abschliessenden Studie könnte der nachhaltige Erfolg des AC-Verfahrens eruiert werden. Dies könnte über den Erfolg der kundenberatenden Personen, über die Fluktuationsrate und über weitere Indikatoren erfolgen.

12. Abstract

In der vorliegenden empirisch quantitativen Bachelorarbeit wird das Instrument Sales Report im Zusammenhang mit der Anstellungsempfehlung der Assessoren untersucht. Der Sales Report ist eine Selbsteinschätzung, welcher auf einem Persönlichkeits- und Motivationsfragebogen basiert. In einem Assessment der PostFinance für Kundenberatende werden diese Fragebogen eingesetzt. Der Sales Report unterstützt die Assessoren bei der Bewertung der Kandidaten bezüglich einer Anstellungsempfehlung. Durch Korrelationsberechnungen musste festgestellt werden, dass die fünf Kompetenzen des Sales Reports, die bei der Herleitung der Hypothesen als erfolgsrelevant erachtet wurden, verworfen werden mussten. Dafür wurden drei weitere signifikant korrelierende Resultate eruiert: „Aufmerksam zuhören und Verhalten interpretieren“ korreliert negativ, „strategisch denken“ und „präsentieren“ korrelieren positiv mit den Empfehlungen der Assessoren. Die Kompetenz „Präsentieren“ scheint erfolgsversprechend für die Tätigkeit als Kundenberatungspersonen. Die Forschungsergebnisse aus der Theorie unterstreichen diese Annahme teilweise. Sie postulieren, dass eine hohe Leistungsorientierung, Einfluss nehmen auf andere und eine hohe Selbstüberwachung wichtige Merkmale für den beruflichen Erfolg darstellen (Nerdinger, 2001).

13. Literaturverzeichnis

Amelang, M. & Bartussek, D. (1997). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Asendorpf, J. B. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit* (3. überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Berlin: Springer.

Asendorpf, J. B. (2005). Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differenziellen Psychologie. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Persönlichkeit: Stabilität und Veränderung* (S. 15-25). Bern: Hogrefe.

Asendorpf, J. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Bartram, D. & Braun, A. (2005). *Great Eight Factor model OPQ32 report. OPQ32, Technical Manual Supplement*. SHL Group plc: Author.

Bänsch, A. (1985). *Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik* (2. Aufl.). München: R. Oldenburg Verlag GmbH.

Bergius, R. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.

Bernien, M. (1997). Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen*, (17-83). Münster: o. A.

Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation* (3. überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.

Bortz, J. & Lienert G. A. (2003). *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Leitfaden für die verteilungsfreie Analyse kleiner Stichproben* (2. aktualisierte und bearbeitete Aufl.). Berlin: Springer.

Brandstätter, V. & Frei, D. (2004). Motivation zu Arbeit und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 1-Grundlagen und Personalpsychologie* (S.295-341). Göttingen: Hogrefe.

Brosius, F. (2004). *SPSS 12* (1. Aufl.). Bonn: mitp-Verlag.

Buck, R. (1989). Emotional communication in personal relationships. A developmental-interactionist view. *Review of Personality and Social Psychology*, 10, 144-163.

Bühl, A. (2006). *SPSS 14, Einführung in die moderne Datenanalyse* (10. überarbeitete und erweiterte Aufl.). München: Pearson Studium.

Bühl, A. & Zöfel, P. (2005). *SPSS 12 Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows* (9. überarbeitete und erweiterte Aufl.). München: Pearson Studium.

Campell, J. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.

Chomsky, N. (1965): *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, MA: MIT Press.

De Raad, B. (2000). *The Big Five Personality Factors*. Bern: Hogrefe & Huber Publishers.

De Roos, L. (2002). *Value Selling*. (Retrieved March 1, 2006). SHL Sales Report, Technical Manual [Online]. Available:

<http://www.circuitree.com/CDA/Archives/ad013e4efbfe7010VbnVcm1000000f932a8c0>.

Dorsch, F. (2004). *Psychologisches Wörterbuch*. In H. Häcker, K. H. Stampf, C. Becker, (Hrsg.). (14 überarbeitete und erw. Auflage). Bern : Huber.

Echterhoff, W. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.

Eck, C. D., Jöri, H. & Vogt, M. (2007). *Assessment Center*. Heidelberg: Springer Verlag.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster u.a. Wamann.

- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, v. L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behavior* (8. Aufl.). Chicago: Dryden Press.
- Eysenck H. J. & Eysenck M. W. (1987). *Persönlichkeit und Individualität. Ein naturwissenschaftliches Paradigma* (2. überarbeitete Auflage). München: Psychologie Verlags Union.
- Etzel, S. & Küppers, A. (2002). *Innovative Managementdiagnostik*. Bern: Hogrefe.
- Evans, F. B. (1969). Selling as dyadic relationship – a new approach. *The American Behavior Scientist*, 6, 76-79.
- Fisseni, H. J. (1998). *Persönlichkeitspsychologie. Ein Theorienüberblick* (4. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Friedmann, H. S. & Schustack, M.W. (2004). *Persönlichkeitspsychologie und Differenzielle Psychologie* (2. aktualisierte Auflage). München: Pearson Studium.
- Given, L. L. & Smith, C.R. (1997). *Global Account Manager: Strategic Selling Tool for the 21st Century*. (Retrieved March 1, 2006). SHL Sales Report, Technical Manual [On-line]. Available: http://www.questteam.com/given_smith_article_1.html
- Goehrmann, K. E. (1984). *Verkaufsmanagement*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Greif, S. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hermann, T. (2005). *Chain Relations* [On-line]. Available: <http://www.chainrelations.de/sales-cycle.html>

- Herrmann, T. (1968). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe.
- Höft, S. & Funke, U. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg). *Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl* (S. 146 – 182). Bern: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Mühlhaus O. (2005). *Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hulliger, B. (2006). *Notgepäck Genauigkeit*. Dienst statistische Methoden, Bundesamt für Statistik [Online]. Available : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/forumschule/meth/02.Document.80923.pdf>
- Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kotler, Ph. (1989). *Marketing Management: Analyse, Planung und Kontrolle* (4. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Kotler, Ph. & Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management Analyse, Planung und Verwirklichung* (10. überarbeitete und aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lück, H. E. (2002). *Geschichte der Psychologie. Strömungen, Schulen, Entwicklungen* (3. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [original: 1954].
- Meffert, H. (1986). *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy, *The Antioch Review*, 8, 193-210.

Moore, A., Theunissen, A.F. (1994): Qualifikation versus Kompetenz. Eine Diskussion um Begriffe, die Entwicklung neuer Modell oder eine Frage von politischem Rang? In: *Europäische Zeitschrift für Berufsbildung*, H.1, 74-80.

Moser, K. & Zempel, J. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 69 – 96). Bern: Hogrefe.

Nerdinger, F.W. (1985). *Leistungsmotivation im Aussendienst. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Verkäufern im Aussendienst*. München: Müller.

Nerdinger, F.W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Nerdinger, F.W. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg.). *Motivierung* (S. 386 – 404). Bern: Hogrefe.

Nerdinger, F.W. (2007). Enzyklopädie der Psychologie, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider, & R. Schwarzer (Hrsg.), *Verkäufer-Käufer-Interaktion* (S. 641 – 700). Bern: Hogrefe.

Nolting, H. P. & Paulus, P. (1999). *Psychologie lernen. Eine Einführung und Anleitung* (vollständig überarbeitete Neuauflage). Weinheim: Belz.

Neuberger, O. (2004). *Führen und Führen lassen* (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Patterson, B. (2005). *Managing for Sales Growth. B2B Direct*, 31-32. (Retrieved from 2006). SHL Sales Report, Technical Manual [On-line]. Available:
<http://www.rechargermag.com/article.asp?id=200505031>

Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Ernst Reinhardt Verlag.

PostFinance (2006). *Assessment Kundenberater PF3*, Bern: Selbstverlag.

PostFinance (2008). *Unternehmen*. [On-line]. Available:
<http://www.postfinance.ch/pf/content/de/seg/about/pf.html>

- Rauchfleisch, U. (2005). *Testpsychologie* (4. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Reber, A. S. & Reber E. S. (2001). *Dicitionary of Psychology* (3rd ed.). London: Penguin books.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivation* (5. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Sader, M. & Weber, H. (1996). *Psychologie der Persönlichkeit* (Neuausgabe). München: Juventa Verlag.
- Sarges, W. (Hrsg.), (1990). *Management Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (Hrsg.), (2006) *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Bern: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg). *Konstruktio-
nierte Verfahren der Personalauswahl* (S. 102 – 138). Bern: Hogrefe.
- SHL (2002). *OPQ Manual*: Selbstverlag.
- SHL (2005). *Sales Report, Technical Manual*: Selbstverlag.
- SHL (2008). *SHL Sales Report*: Selbstverlag.
- SHL (2008). *SHL Motivational Quastionnaire(MQ)*: Selbstverlag.
- SHL (2008). *SHL Occupational Personality Questionnaire (OPQ)* : Selbstverlag.
- Sondgrass, S. E., Ploutz-Snyder, R. & Hecht, M. A. (1998). Interpersonal sensitivity: Expressivity or perceptivity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 238-249.
- Staffelbach, B. (1986). Personal-Marketing. In E. Rührli & H.P. Wehrli (Hrsg.), *Strategisches Marketing und Management* (S. 124–143). Bern: Haupt.
- Straub, W. (1968). Zur Methodik der Bestimmung von Wirkungen und Belastungen durch vorwiegend geistige Arbeit. In: W. Hacker & W. Skell, (Hrsg): *Arbeitspsychologie und wissenschaftlich-technische Revolution* (261-274). Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Strebel, E. (2008). *Die Bedeutung der Persönlichkeitseigenschaften von Kundenberatern im Selektionsverfahren, Empirische Studie zur Ermittlung von empfehlungsrelevanten Eigenschaften*. Unveröff. Bachelorarbeit, Zürcher Fachhochschulen für angewandte Wissenschaften, Departement angewandte Psychologie.

Tyagi, P. K. (1982). Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*, 19, 240-254.

Verbeke, W. (1994). Personality characteristics that predict effective performance of sales people. *Scandinavian Journal of Management*, 10, 49-57.

Vinchur, A. J., Schippmann, J.S., Switer, F. S III & Roth Ph. L. (1998). A metaanalytic review of predictors of job performance of salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walter, S. (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach am Main: GABAL.

Welste, W. (1963). *Moderne Linguistik*. München: Huber.

Wollersheim, H. W. (1993). *Kompetenzerziehung: Befähigung zur Bewältigung*. Frankfurt: Lang.

Wilson, E. (1976). *Sociobiology: the new synthesis* (4. Auflage). Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Wilson, B. (n.d) Selling Strategies for Increasing Profits. *Sales Productivity Pty ltd* (Retrieved march 1, 2006). SHL Sales Report, Technical Manual [On-line]. Available:
http://www.salespp.com.au/Publications/Selling_Strategies_to_Increase_Profits.pdf

Wikipedia, (2008) *Norm*. [On-line]. Available: <http://de.wikipedia.org/wiki/Normskala>

14. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schulungsslides SHL, CBI open house, Kompetenzmodell, (Slide Nr. 49, 2007)	S.14
Abbildung 2:	HR-Konstruktpyramide (SHL, 2008, OPQ32 Trainingslides, Slide Nr. 68)	S. 15
Abbildung 3:	Anforderungen an Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2007) Ausschnitt aus dem Stelleninserat	S. 29
Abbildung 4:	Ausschnitt aus Kompetenzmodell für Kundenberatende der PostFinance (PostFinance, 2004)	S. 29

15. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Fünf-Faktoren-Modell (Neuberger, 2002, S. 229)	S. 9
Tabelle 2:	Bereiche der Personalpsychologie (Schuler, 2004, S. 4)	S. 16
Tabelle 3:	Darstellung Personalgewinnung nach Hilb, 2006 und Rekrutierungsprozess nach Moser und Zempel, 2006, ergänzt mit dem Rekrutierungsprozess nach PostFinance, 2006	S.17
Tabelle 4:	Prozesstheorie nach Heckhausen (1989) in vier Phasen (zit. nach Nerdinger, 2001, S. 353)	S. 25
Tabelle 5:	Passung Kompetenzmodelle 2008, Kompetenzmodell für Kundenberater der PostFinance, ohne vollständige Verhaltensindikatoren (PostFinance, 2004), ergänzt mit den Kompetenzen Sales Report, (Autorin 2008)	S. 33
Tabelle 6:	Irrtumswahrscheinlichkeit, Bühl und Zöfel (2002, ergänzt durch Arametti, 2008)	S. 41
Tabelle 7:	Darstellung Ergebnisse, Korrelationsstudie, 2008 Auswertungen mittels SPSS	S. 42

16. Anhang

Anhang I:	Motivational Questionnaire, Musterprofil (SHL, 2008)	S. 70
Anhang II:	Occupational Personality Questionnaire, Musterprofil (SHL, 2008)	S. 71
Anhang III:	Sales Report, Musterprofil (SHL, 2008)	S. 73 - 75
Anhang IV:	Anforderungsprofil an Kundenberatenden der PostFinance (PostFinance 2007)	S. 76
Anhang V:	Pearson Korrelationsstudie SHL, (Sales Report Technical Manual, 2005, S. 9)	S. 77
Anhang V1:	Korrelationsergebnisse, Dimensionen OPQ mit Anstellungsempfehlung der PostFinance, Strebel (2008)	S. 78 - 79

Anhang I Motivational Questionnaire (MQ) Profil

		Stens											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
E1 - Nimmt sich Zeit bei der Bearbeitung von Aufgaben; arbeitet am effektivsten ohne Druck; wird durch starken Zeitdruck demotiviert.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Aktivität - Ist bereit, sich einzusetzen; arbeitet am besten unter Zeitdruck; ist ständig aktiv; treibt Dinge voran.
E2 - Stellt eher moderate Anforderungen an die eigene Leistung; sucht keine großen Herausforderungen; nicht ausgesprochen ehrgeizig.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Erfolg - Will hochgesteckte Ziele erreichen; strebt danach, große Herausforderungen zu bewältigen.
E3 - Empfindet eine Atmosphäre des Wettbewerbs als unangenehm und demotivierend; anderen überlegen zu sein, wirkt nicht motivierend.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Wettbewerb - Versucht besser zu sein als andere; Vergleiche mit anderen wirken leistungssteigernd.
E4 - Schaltet bei Kritik oder Mißerfolg eher ab, anstatt sich dann besonders anzustrengen.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Angst vor Mißerfolg - Braucht den Erfolg zur Aufrechterhaltung des Selbstwerts; die Gefahr eines Mißerfolgs steigert die Anstrengungen.
E5 - Sucht keine Position, die mit Macht, Einfluß oder Autorität verbunden ist.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Einfluß - Braucht die Möglichkeit, Autorität auszuüben und Einfluß zu nehmen; wird durch die Möglichkeit motiviert, Verantwortung zu tragen.
E6 - Ist demotiviert, wenn die Arbeit zu sehr ins Privatleben bzw. in die Freizeit reicht.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Identifikation - Braucht das Gefühl, involviert zu sein; investiert Energie in die Arbeit; ist bereit, mehr als üblich zu arbeiten.
E7 - Ist demotiviert, wenn finanzielle Aspekte und wirtschaftlicher Gewinn im Vordergrund stehen.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Umsatz und Gewinn - Möchte zur Erwirtschaftung von Gewinn u. Vermögen beitragen; möchte direkten Bezug der Arbeit zu Geld sehen.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
S1 - Hat geringes Bedürfnis nach Kontakt mit anderen Personen.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Kontakt - Ist gerne mit anderen Personen zusammen; schätzt gute Teamarbeit; ist anderen gern behilflich.
S2 - Braucht im Vergleich zu anderen wenig Anerkennung; Lob ist kein wesentlicher Motivator.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Anerkennung - Braucht die entsprechende Beachtung und Anerkennung von guten Leistungen; wird ohne Anerkennung leicht demotiviert.
S3 - Die Möglichkeit, moralische oder ethische Werte bei der Arbeit zu verwirklichen od. qualitativ besonders wertvolle Arbeit zu leisten, ist kein wesentlicher Motivator.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Persönliche Prinzipien - Braucht das Gefühl, hinter den Zielen/Aktivitäten des Unternehmens stehen zu können; demotiviert durch "faule" Kompromisse.
S4 - Nimmt auch Risiken in Kauf; fühlt sich durch Unannehmlichkeiten nicht beeinträchtigt.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Sicherheit - Braucht das Gefühl von Sicherheit im Hinblick auf den Job und die Position; nimmt Unannehmlichkeiten ungern in Kauf.
S5 - Wird nicht motiviert durch die Gelegenheit, sich fortbilden und weiterentwickeln zu können.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Persönliche Entwicklung - Wird durch Arbeit motiviert, die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zum Erlernen neuer Fertigkeiten bietet.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I1 - Läßt sich wenig von interessanter oder abwechslungsreicher Arbeit motivieren.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Variabilität - Schätzt interessante, abwechslungsreiche oder kreative Tätigkeiten; ist demotiviert durch zuviel Routinearbeit.
I2 - Durch klare Strukturen und Vorgaben motivierbar; fühlt sich in mehrdeutigen Situationen unbehaglich.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Ambiguität - Bevorzugt ein Arbeitsfeld ohne feste Strukturen; kann mit mehrdeutigen Situationen gut umgehen.
I3 - Schätzt Führung und Kontrolle durch eine übergeordnete Stelle.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Eigenständigkeit - Möchte unabhängig und auf sich selbst gestellt arbeiten; wird durch starke Kontrolle demotiviert.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
X1 - Weniger besorgt um die materielle Vergütung der eigenen Arbeit.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Materielle Anreize - Verbindet Gehalt, Vergünstigungen, Prämien mit beruflichem Erfolg; demotiviert, wenn Vergütung als ungerecht erlebt wird.
X2 - Wenig interessiert am beruflichen Aufstieg; Aussichten auf Beförderung sind von geringer Bedeutung.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Karriere - Ist motiviert durch Aussicht auf Karriere und Beförderung; demotiviert durch langsamen Aufstieg.
X3 - Relativ gleichgültig gegenüber Status und Position; Statussymbole sind unwichtig	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Status - Legt großen Wert auf Status und Position; ist demotiviert durch mangelnden Respekt von anderen.

Deutsch - MQ.M5, UK English Managerial
(n=634)

Die Daten in diesem Bericht basieren auf den folgenden Sten-Werten:

E1=6, E2=4, E3=8, E4=3, E5=8, E6=7, E7=8, S1=8, S2=7, S3=9, S4=7, S5=7, I1=4, I2=9, I3=6, X1=6, X2=5, X3=7

und den folgenden Rohwerten:

E1=29, E2=31, E3=35, E4=14, E5=36, E6=24, E7=33, S1=35, S2=36, S3=37, S4=33, S5=36, I1=31, I2=28, I3=34, X1=32, X2=33, X3=

Anhang II: Occupational Personality Questionnaire (OPQ) Report

ZWISCHENMENSCHLICHES VERHALTEN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	verkauft und verhandelt nicht gern; drängt andere selten zur Meinungsänderung; gibt anderen Raum, ihr Urteil zu bilden	DURCHSETZUNG	verkauft gern und verhandelt geschickt; nimmt gern Einfluss auf die Meinung anderer
7	überlässt bereitwillig anderen die Führung; sagt anderen nicht gern, was sie tun sollen		übernimmt Verantwortung im Team; leitet und managt; gibt gern den Ton an
5	spricht die eigene Meinung selten offen aus; hält sich mit Kritik an anderen zurück		sagt die eigene Meinung frei heraus; spricht Widerspruch offen aus; scheut sich nicht, Kritik klar zu äußern
7	ist bereit, sich nach dem Konsens zu richten; kann sich gut Mehrheitsentscheidungen unterordnen		geht eigene Wege; möchte eigene Vorstellungen umsetzen; behauptet sich auch gegen Mehrheitsentscheide
7	ist ruhig und reserviert; steht nicht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit	KONTAKT	kontaktfreudig und lebhaft; unterhält gern; steht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit
4	legt Wert darauf, Zeit für sich allein zu haben; zieht sich gern zurück		ist gern mit anderen zusammen; legt Wert auf Gemeinschaft; ist gern Teil einer Gruppe
7	fühlt sich befangen in Gesellschaft Fremder; fühlt sich im vertrauten Kreis und in informellen Situationen wohler	EINFÜHLUNG	fühlt sich unbefangen in Gesellschaft Fremder; erlebt sich sicher auf formellem Parkett
3	trägt eigene Stärken und Errungenschaften offen weiter; spricht über persönliche Erfolge		spricht nicht gern über eigene Errungenschaften; ist zurückhaltend mit eigenen Erfolgen
4	ist es gewohnt, sich nicht mit anderen zu beraten; trifft Entscheidungen am liebsten allein		berät sich gern mit anderen; bezieht andere bei Entscheidungen ein; trifft ungern Entscheidungen allein
5	beschränkt Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen; wahrt Distanz zu Problemen anderer		bringt anderen Verständnis entgegen; ist sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit; bietet anderen Unterstützung an
DENKSTIL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	gründet Entscheidungen lieber auf Erfahrungen und persönliche Einschätzung als auf Zahlen und Daten	ANALYSE	arbeitet gern mit Zahlen; analysiert gern statistische Informationen; entscheidet auf Basis von Fakten und Daten
6	findet es unnötig, Informationen und Argumente kritisch zu prüfen; sucht selten nach Schwachstellen und Fehlern		hinterfragt und bewertet Informationen kritisch; erkennt oft Schwachstellen und Fehler in Argumenten oder Plänen
4	hinterfragt selten die Gründe für das Verhalten von anderen; analysiert selten psychologische Hintergründe		möchte die Motive und das Verhalten anderer verstehen; analysiert gern andere Menschen
4	bevorzugt neuartige Ansätze; mag progressive Methoden; löst sich gern von traditionellen Vorstellungen		arbeitet bevorzugt nach bewährten Methoden; orientiert sich an traditionellen Ansätzen
6	bevorzugt praxis-orientierte Ansätze über theoretische Problemstellungen; ist wenig an Theorien interessiert	FLEXIBILITÄT	interessiert sich für Theorie; denkt vernetzt; diskutiert gern über abstrakte Inhalte
6	knüpft lieber an Vorschläge von anderen an, als selbst kreative Ideen oder originelle Lösungen zu entwickeln		ist gern kreativ; entwickelt neue Ideen; ersinnt einfallsreiche Lösungen
4	mag Routine; findet Veränderungen eher störend; ist bereit, sich wiederholende Tätigkeiten auszuführen		mag Abwechslung und häufige Veränderungen; probiert gern Neues aus; führt ungern Routinearbeiten aus
3	verhält sich unabhängig von der Situation gleichbleibend; verhält sich gleich gegenüber unterschiedlichen Personen		stellt sich auf unterschiedliche Menschen ein; passt sich im Verhalten an die jeweilige Situation an
5	konzentriert sich auf die Dinge, die unmittelbar anstehen; denkt weniger langfristig und strategisch	STRUKTUR	setzt langfristige Ziele; denkt weit voraus; betrachtet Dinge aus strategischer Sicht
7	verliert sich nicht im Detail; geht bei Arbeiten weniger systematisch und organisiert vor; macht ungern Detailarbeit		kümmert sich um Details; arbeitet systematisch; ist bestrebt, sich gut zu organisieren
6	misst der genauen Einhaltung von Fristen eher geringe Bedeutung bei; kann auch mal etwas unerledigt lassen		misst termingerechter Erledigung hohen Stellenwert bei; bleibt an Aufgaben dran, bis sie abgeschlossen sind
6	ist bereit, sich über Regeln hinwegzusetzen, um Ziele zu erreichen; fühlt sich nicht immer an Vorgaben gebunden		hält sich gern an vorgeschriebene Abläufe; schätzt klare Vorgaben; betrachtet Regeln als verbindlich
EMOTION & MOTIVATION		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	fühlt sich oft angespannt und unruhig; kann schlecht abschalten und entspannen	SELBSTMANAGEMENT	kann gut abschalten und sich entspannen; fühlt sich generell ruhig und unbeschwert
4	bleibt vor wichtigen Terminen gelassen; behält bei wichtigen Ereignissen die Ruhe		ist vor wichtigen Terminen nervös; sorgt sich vor wichtigen Ereignissen, dass etwas schief gehen könnte
2	ist empfindlich gegenüber Kritik; reagiert sensibel auf unfaire Töne und harte Bemerkungen		ist schwer zu verletzen; kann einiges einstecken; lässt sich durch Kritik nicht erschüttern
5	versucht, Erfolgchancen realistisch zu sehen; sieht die negativen Seiten einer Sache; blickt verhalten in die Zukunft		erwartet, dass Dinge ein gutes Ende nehmen; blickt optimistisch in die Zukunft; hat eine positive Grundhaltung
4	verlässt sich ungern auf andere; lässt sich nicht leicht etwas vor machen; ist anderen gegenüber eher misstrauisch		vertraut auf die guten Absichten anderer; verlässt sich auf das, was andere sagen
4	zeigt Gefühle und Stimmungen nach außen; bringt Emotionen offen zum Ausdruck		hält Emotionen zurück; vermeidet es, Stimmungen nach außen zu zeigen
5	arbeitet lieber in gleichmäßigem Tempo; verausgabt sich nicht gern	MOTIVATION	ist gern vielbeschäftigt; steckt voller Energie und Tatendrang; ist aktiv und vital
8	steht ungern in Konkurrenz zu anderen; vermeidet Wettbewerbssituationen; muss nicht immer gewinnen		wird durch Wettbewerb motiviert; will andere übertreffen; nimmt Herausforderungen an; verliert nicht gern
8	steckt sich lieber erreichbare als sehr ehrgeizige Ziele; sieht die eigene Karriere nicht als den Lebensmittelpunkt		ist ehrgeizig und karriereorientiert; steckt sich hohe Ziele und Anforderungen
5	nimmt sich Zeit, um Schlussfolgerungen zu treffen; ist sehr vorsichtig und bedächtig mit Entscheidungen		entscheidet schnell, zieht rasch eigene Schlussfolgerungen; geht in Entscheidungssituationen auch Risiken ein
5	hat den Fragebogen wenig konsistent bearbeitet		hat den Fragebogen konsistent bearbeitet
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002	

OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002

BASISKOMPETENZEN IM VERTRIEB – SALES REPORT

Unter **Basiskompetenzen im Vertrieb** verstehen wir individuelle Merkmale, die eine wichtige Rolle für die Leistungsfähigkeit in den meisten Vertriebssituationen spielen. Das Balkendiagramm zeigt den Grad der potenziellen Stärken von XXX in den einzelnen Kompetenzbereichen auf. Die Definition für jeden Kompetenzbereich wird gleich unter dem Balkendiagramm dargestellt. Darunter sind jeweils Verhaltensbeschreibungen hoher und niedriger Ausprägungen aufgeführt.

Es ist empirisch belegt, dass jeder dieser Kompetenzbereiche relevant für den Vertriebserfolg in verschiedenen Vertriebssituationen ist. Generell sind hohe Ausprägungen wünschenswert. Es ist jedoch von Position zu Position unterschiedlich, welche dieser Bereiche stärker zu gewichten sind. Eine entsprechende Schwerpunktsetzung kann im letzten Abschnitt dieses Berichts **Vertriebsprofil** vorgenommen werden.

Selbstvertrauen im Vertrieb

Niedrig

Hoch

Definition: Strahlt im Umgang mit anderen Personen Selbstvertrauen aus und stellt persönliche Kompetenzen und Talente deutlich heraus.

- Personen mit höheren Ausprägungen haben die Neigung, auch in herausfordernden und stressbelastenden Situationen sehr selbstbewusst aufzutreten.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen treten möglicherweise schüchtern oder befangen auf. In bestimmten Situationen lassen sie sich möglicherweise einschüchtern oder erscheinen unsicher.

Persönlicher Einsatz im Vertrieb

Niedrig

Hoch

Definition: Zeigt Einsatzfreude und Begeisterung, ist erfolgsorientiert und treibt sich selbst dazu an, hoch gesteckte Zielvorgaben zu erreichen.

- Personen mit höheren Ausprägungen treten energisch auf und sind entschlossen, Ziele und Herausforderungen anzugehen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen zeigen weniger Energie und Entschlusskraft.

Ausdauer im Vertrieb

Niedrig

Hoch

Definition: Ist sehr optimistisch, gibt auch in den schwierigsten Situationen nicht auf und sucht ständig nach neuen Chancen.

- Personen mit höheren Ausprägungen sind auch unter schwierigen Verhältnissen optimistisch und entspannt.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen lassen sich leicht entmutigen, wenn es mal nicht so gut läuft.

Anpassungsbereitschaft

Niedrig

Hoch

Definition: Passt den eigenen Verhaltensstil an, um in Vertriebssituationen den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Kann persönlich verbindliche Beziehungen zu (potenziellen) Kunden aufbauen.

- Personen mit höheren Ausprägungen stehen anderen Personen offen gegenüber und zeigen in ihrem Verhalten gegenüber Kunden eine große Flexibilität und Entschlusskraft.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen passen ihren Stil oder Ansatz nicht so leicht an spezifische Situationen oder Menschen an.

Zuhören

Niedrig

Hoch

Definition: Hört anderen Menschen aufmerksam zu und beobachtet und interpretiert deren Verhalten genau.

- Personen mit höheren Ausprägungen sind aufmerksame Zuhörer und können die Bedürfnisse anderer Menschen nachvollziehen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen wirken auf andere eher als schlechte Zuhörer.

Veränderungsbereitschaft

Niedrig

Hoch

Definition: Besitzt die Fähigkeit, sich schnell an tiefgreifende und andauernde Veränderungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung oder an geänderte Arbeitsabläufe anzupassen.

- Personen mit höheren Ausprägungen gehen mühelos mit Änderungen von Strategie und Arbeitsabläufen um und zeigen dabei die Fähigkeit, sich schnell an verändernde Arbeitsbedingungen anzupassen.
- Personen mit niedrigeren Ausprägungen reagieren weniger effizient oder positiv auf Änderungen von Situationen bzw. organisatorischen Rahmenbedingungen.

Annhang: III Sales Report

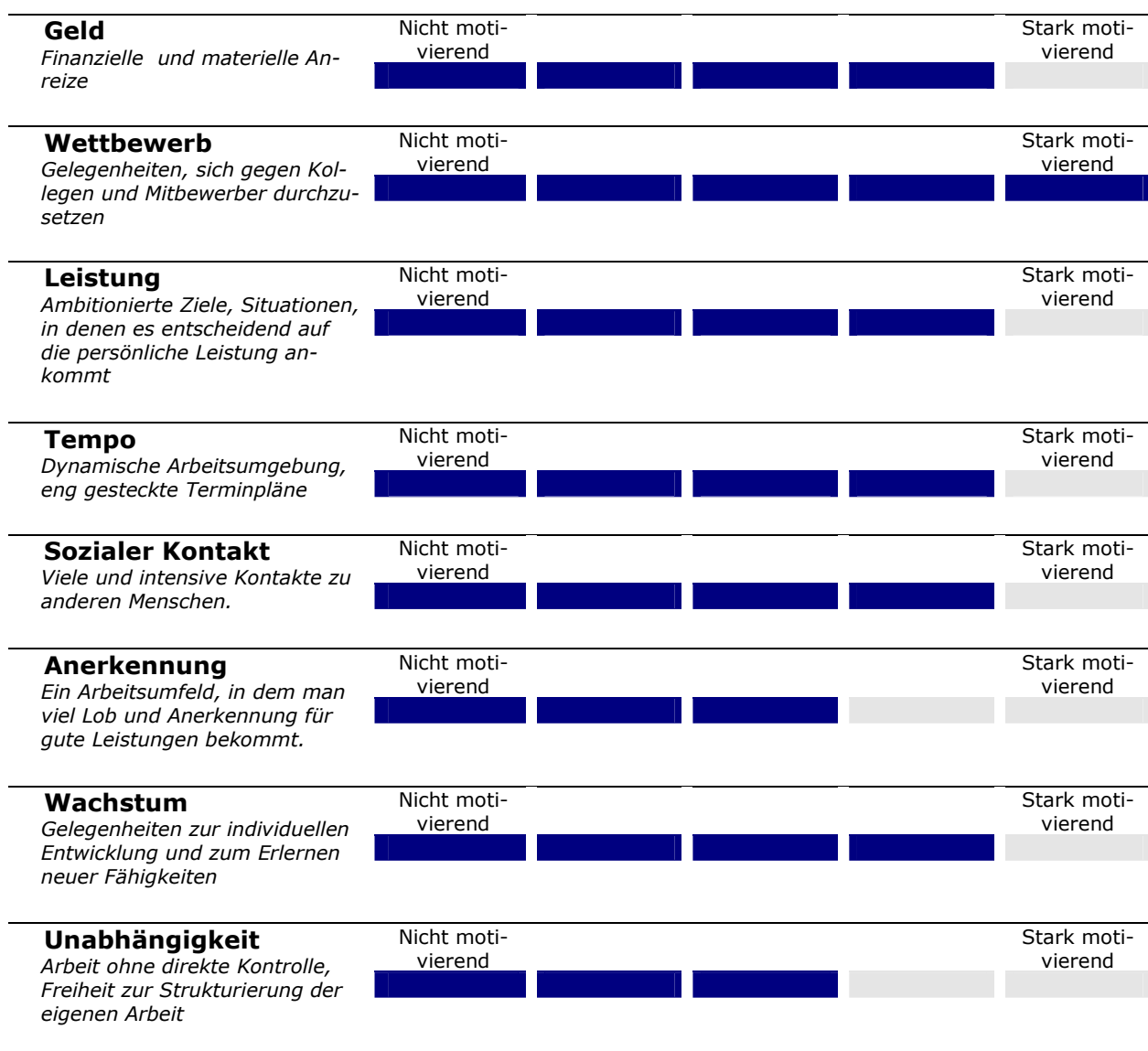
Motivatoren

Die in der Arbeitsumgebung vorliegenden Bedingungen, die die Motivation einer Person beeinflussen, werden Motivatoren genannt.

Die Motivatoren geben Aufschluss darüber, wovon Einsatz und Erfolgswillen einer Person beeinflusst werden. Die untenstehenden Balkendiagramme zeigen, wie sich jeder einzelne Motivator auf das Verhalten von Xxxauswirken kann.

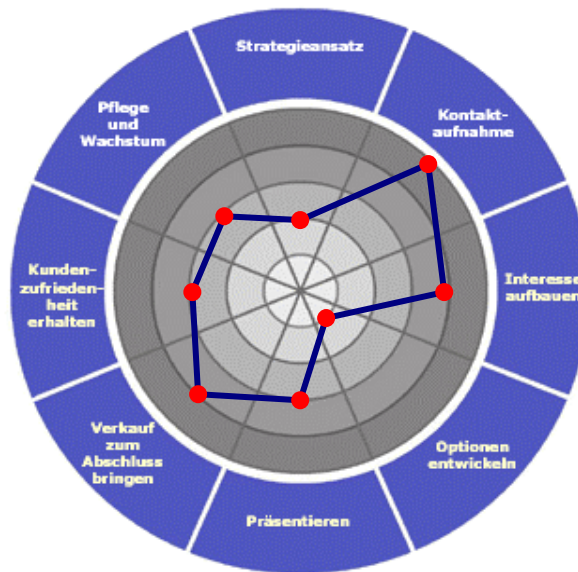
Dieser Bericht identifiziert spezifische Motivatoren und beschreibt, wie diese das Verhalten von Xxxbeeinflussen. Sie geben keinen Aufschluss über das Ausmaß der Arbeitsmotivation von Xxxim Allgemeinen. Das Ausmaß an Motivation speziell für Vertriebstätigkeiten kann dem vorherigen Abschnitt *Basiskompetenzen im Vertrieb* entnommen werden.

Die Identifikation der effektiven Motivatoren für eine einzelne Person ist hilfreich, um zu verstehen, welche Faktoren wahrscheinlich die Verkaufsleistung beeinflussen. Wenn eine Person beispielsweise außerordentlich stark durch Geld motivierbar ist, kann das dazu führen, dass diese Person auf Stellen und Vertriebssituationen mit hohem Verdienstpotezial fixiert ist. Eine Person, die stark wachstumsmotiviert ist, ist besonders motiviert in Positionen, die fortlaufende Entwicklungs- und Schulungsgelegenheiten bieten.



VERTRIEBSZYKLUS

Die Kompetenzen im **Vertriebszyklus** zeigen, wie eine Person am liebsten mit den Faktoren umgeht, die eine wichtige Rolle in einem typischen Vertriebsprozess spielen. Sie zeigen die wahrscheinliche Leistungsfähigkeit einer Person in acht kritischen Phasen des Vertriebsprozesses auf und helfen zu bestimmen, in welchen Phasen diese Person am effektivsten handelt. Die fettgedruckte Linie im Vertriebszyklus-Diagramm ist das Vertriebszyklus-Profil. Punkte, die weiter am äußeren Rand des Zirkels liegen, stellen höhere Ausprägungen dar. Punkte, die weiter in der Mitte liegen, stellen niedrigere Ausprägungen dar. Im Allgemeinen sind in allen erfolgskritischen Bereichen hohe Ausprägungen wünschenswert. Weiter zur Mitte liegende Punkte sind Hinweise für Entwicklungs- und/oder Schulungsbedarf.



Strategieansatz

Niedrig

Hoch

Gründliche Analyse des Markts, Bemühen um eine günstige Positionierung der Produkte und effektive Vertriebsaktivitäten.

Kontaktaufnahme

Niedrig

Hoch

Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden, Fähigkeit, 'das Eis zu brechen', dafür sorgen, dass andere sich wohl fühlen, Initiative zum Knüpfen neuer Kontakte.

Interesse aufbauen

Niedrig

Hoch

Herstellen einer emotionalen Bindung des Kunden, wobei eine Kaufpräferenz und ein Gefühl des Vertrauens gegenüber dem Produkt oder der Dienstleistung geschaffen werden.

Optionen entwickeln

Niedrig

Hoch

Kenntnis der Bedürfnisse des Kunden und Entwicklung von innovativen Lösungen.

Präsentieren

Niedrig

Hoch

Engagierte und selbstbewusste Präsentation von Produkten und/oder Dienstleistungen für einzelne Kunden und Kundengruppen.

Verkauf zum Abschluss bringen

Niedrig

Hoch

Herbeiführen des Abschlusses, Kunden auf zügige Entscheidungen hinführen, Einwände ausräumen, endgültige Preise und Verkaufsbedingungen aushandeln.

Kundenzufriedenheit erhalten

Niedrig

Hoch

Beziehung zum Kunden kontinuierlich pflegen und notwendige Schritte zur Erhaltung der Zufriedenheit der Kunden einleiten.

Pflege und Wachstum

Niedrig

Hoch

Kundenbeziehung auch nach Abschluss des Verkaufs pflegen, kontinuierlich Bedürfnisse identifizieren und Absatzchancen suchen.

Annhang: III Sales Report

Vertriebsprofil

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die Ergebnisse von XXX.

Falls Sie einen Abgleich des individuellen Profils mit den Anforderungen einer bestimmten Position vornehmen wollen, ist es zunächst einmal notwendig, die Faktoren zu bestimmen, die für den Erfolg in dieser Position unerlässlich sind. Üblicherweise wird eine Stellenanalyse herangezogen, um zwischen erfolgskritischen Faktoren, wichtigen Faktoren und ergänzenden Faktoren zu unterscheiden. Kreuzen Sie in der Spalte *Erfolgskritisch* die Faktoren an, die Sie als wichtig oder erfolgskritisch für die vorliegende Position beurteilen.

Für den Bereich der Motivatoren können keine Anforderungen definiert werden. Vielmehr sollten die Informationen aus diesem Abschnitt genutzt werden, indem bestimmt wird, welche dieser Motivatoren in der jeweiligen Position verfügbar sind.

Obwohl die in diesem Bericht enthaltenen Informationen eine zutreffende Einschätzung der Vertriebsfaktoren und Motivationen der jeweiligen Person darstellen, sollten Sie sich stets bewusst sein, dass alle hier dargebotenen Informationen auf der Basis eines selbst ausgefüllten Fragebogens gewonnen wurden. Es gibt viele weitere Faktoren, die sich ebenfalls auf die Leistungsfähigkeit im Vertrieb auswirken können. Wenn der vorliegende Bericht zum Vergleich einer einzelnen Person mit einem idealen Stellenprofil benutzt wird, ist es darum sehr wichtig, zusätzliche Informationen in Bezug auf Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Beurteilung der Eignung hinzuzuziehen.

	1	2	3	4	5	Erfolgskritisch* (Beurt./ankreuz.)
Basiskompetenzen im Vertrieb						
Selbstvertrauen im Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatzbereitschaft im Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausdauer im Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassungsbereitschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuhören	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsbereitschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVATOREN						
Geld	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Wettbewerb	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N.zutr
Leistung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Tempo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Sozialer Kontakt	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Anerkennung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Wachstum	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
Unabhängigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N.zutr
VERTRIEBSZYKLUS						
Strategieansatz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktaufnahme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse aufbauen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optionen entwickeln	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentieren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf zum Abschluss bringen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit erhalten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflege und Wachstum	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang IV: Anforderungsprofil PostFinance



Vorlage

Titel Ausschreibungstext_ Kundenberater/in Filiale ...
Nummer
Autor/in
Ausgabestelle PF82-1
Geltungsbereich
Klassifizierung
Ausgabedatum 19.09.2007
Ersetzt Ausgabe vom
Verteiler

Bezeichnung Kundenberater/in Filiale ...		
Ihr Verantwortungsbereich: Für unsere neue PostFinance Filiale in ... suchen wir nach Vereinbarung – eine engagierte Verkaufspersönlichkeit. Sie beraten Kunden in allen Finanzfragen (Zahlen, Sparen, Anlagen, Vorsorge, Finanzieren), verkaufen unsere attraktiven Dienstleistungen und akquirieren neue Privatkunden.		
Ihr Profil: Ihre Fähigkeit, Menschen zu begeistern, zeichnet Sie aus. Eine fundierte berufliche Grundausbildung, z.B. im kaufmännischen Bereich haben Sie bereits absolviert und Verkaufserfahrung (vorzugsweise im Finanz- und/oder Versicherungsdienstleistungsbereich) gesammelt. Die Bereitschaft sich weiterzubilden, rundet Ihr Profil ab. Sie sind eine kommunikative, kontaktfreudige und initiative Person, die Teamarbeit schätzt.		
Wir bieten:		
Ihr nächster Schritt: Senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Diplome) inkl. Lohnvorstellung an folgende Adresse: Die Schweizerische Post, PostFinance, Personal PF81, Ref.XXXX, Nordring 8, 3030 Bern oder per E-Mail an: verkaufskarriere@postfinance.ch. Für ergänzende Auskünfte steht Ihnen Frau Alexandra Herren (Tel. 031 338 61 40) gerne zur Verfügung.		
Führungserfahrung nötig	Nein	PLZ Dienstort (Kanton)
Beschäftigungsgrad		Stellenantritt nach Vereinbarung
PC-Kenntnisse	Grundkenntnisse	Anmeldefrist
Funktionskette/-stufe	Die Funktionsstufe wird zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt.	
Tätigkeitsbereich	Verkauf	
Ausbildung	Fähigkeitszeugnis Berufslehre Weiterführende Ausbildungen	

Anhang V: Pearson Korrelationsstudie Sales Report

	Study 1 Health Care Provider	Study 2 Pharmaceutical	Study 3 Technology	Study 4 Hi-end Retail	Study 4 Hi-end Retail	Study 5 Pharmaceutical	Study 5 Pharmaceutical	Study 6 Insurance	Study 7 Insurance
Pearson Correlation	Performance Rating 05 1-5	Balanced Score Card 1-5	AC Factor	Salary band	Manager Rating	Performance Rating 2003	% to Budget 2003	Top 20% Performer Yes/No	Internal performance measure
	OPQ32n	OPQi	OPQ32i	OPQ32i	OPQ32i	Shortened OPQ32i	Shortened OPQ32i	Shortened OPQ32i	Shortened OPQ32i
Sales Confidence	-0.01	0.25	0.19	0.23	-0.05	0.37	0.44	0.14	-0.09
Sig. (2-tailed)	0.958	0.102	0.000	0.042	0.595	0.024	0.005	0.157	0.594
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Sales Drive	0.33	-0.24	0.11	-0.01	-0.06	0.19	0.30	0.26	0.30
Sig. (2-tailed)	0.007	0.119	0.001	0.932	0.559	0.248	0.068	0.008	0.078
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Sales Resilience	0.12	0.31	-0.01	-0.12	-0.08	-0.10	-0.01	-0.16	-0.15
Sig. (2-tailed)	0.325	0.042	0.797	0.301	0.453	0.561	0.966	0.109	0.378
N	67	43	996	78	96	38	38	104	36
Adaptable	0.11	0.00	0.01	0.20	0.00	-0.18	-0.06	-0.26	-0.21
Sig. (2-tailed)	0.388	0.983	0.857	0.084	0.996	0.290	0.718	0.009	0.222
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Listening	0.08	0.14	0.03	-0.04	0.09	-0.25	-0.11	-0.28	-0.37
Sig. (2-tailed)	0.512	0.382	0.352	0.756	0.377	0.123	0.506	0.005	0.026
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Embracing Change	0.12	-0.17	0.03	0.14	-0.04	0.36	0.28	0.06	-0.26
Sig. (2-tailed)	0.352	0.269	0.306	0.236	0.715	0.028	0.087	0.515	0.119
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Developing a Game Plan	0.32	-0.09	-0.02	0.07	-0.05	0.11	0.03	0.11	-0.09
Sig. (2-tailed)	0.009	0.576	0.604	0.535	0.640	0.513	0.879	0.278	0.600
N	67	43	1005	78	96	38	38	104	36
Making Contact	0.12	0.25	0.09	0.04	-0.07	0.34	0.40	-0.05	-0.10
Sig. (2-tailed)	0.315	0.106	0.004	0.756	0.500	0.036	0.012	0.631	0.569
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Building Desire	0.15	0.10	0.15	-0.02	-0.03	0.21	0.40	-0.17	-0.12
Sig. (2-tailed)	0.215	0.539	0.000	0.864	0.780	0.206	0.013	0.076	0.490
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Creating Options	0.31	-0.19	0.11	0.04	-0.01	0.21	0.33	0.02	-0.12
Sig. (2-tailed)	0.011	0.223	0.001	0.722	0.920	0.198	0.046	0.873	0.495
N	67	43	1005	78	96	38	38	104	36
Presenting	0.32	0.08	0.10	0.17	-0.22	0.27	0.36	0.06	-0.11
Sig. (2-tailed)	0.009	0.588	0.002	0.127	0.031	0.107	0.029	0.548	0.536
N	67	43	1005	78	96	38	38	104	36
Closing the Sale	0.21	-0.15	0.24	0.01	-0.04	0.45	0.33	0.10	0.43
Sig. (2-tailed)	0.09	0.326	0.000	0.917	0.699	0.045	0.005	0.306	0.008
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Satisfying the Customer	0.09	-0.01	-0.15	-0.09	0.20	-0.17	-0.33	0.22	0.34
Sig. (2-tailed)	0.463	0.960	0.000	0.430	0.056	0.318	0.046	0.025	0.042
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36
Managing and Growing	0.35	-0.25	0.09	0.11	0.09	0.27	0.14	0.25	0.21
Sig. (2-tailed)	0.004	0.112	0.004	0.335	0.359	0.095	0.395	0.009	0.213
N	67	43	1007	78	96	38	38	104	36

Anhang VI: Korrelationsergebnisse OPQ mit Anstellungsempfehlungen für Kundenberatende der PostFinance, Strebel (2008)

N= 85		Empfehlung	Mittelwert: nicht emp- fohlen	Mittelwert: bedingt empfohlen	Mittelwert: empfoh- len	Mittelwert: Gesamt-SP
Spearman- Rho	Empfehlung	Korrelationskoeffizient 1.000				
	Überzeugend	Korrelationskoeffizient 0.169 Sig. (1-seitig) 0.061	7.277	7.363	7.822	7.588
	Führend	Korrelationskoeffizient -0.057 Sig. (1-seitig) 0.301	4.556	4.500	4.288	4.399
	Direkt	Korrelationskoeffizient -0.149 Sig. (1-seitig) 0.087	4.611	4.546	4.022	4.282
	Unabhängig	Korrelationskoeffizient -0.034 Sig. (1-seitig) 0.377	4.722	4.273	4.467	4.471
	Gesellig	Korrelationskoeffizient -0.067 Sig. (1-seitig) 0.270	5.778	6.091	5.644	5.788
	Anschlussfreudig	Korrelationskoeffizient -0.011 Sig. (1-seitig) 0.462	6.167	6.136	6.067	6.106
	Selbstsicher	Korrelationskoeffizient -0.044 Sig. (1-seitig) 0.346	6.722	6.682	6.533	6.612
	Zurückhaltend	Korrelationskoeffizient 0.056 Sig. (1-seitig) 0.304	5.111	4.955	5.267	5.153
	Kooperativ	Korrelationskoeffizient -0.003 Sig. (1-seitig) 0.490	4.333	3.864	4.067	4.071
	Fürsorglich	Korrelationskoeffizient -.241(*) Sig. (1-seitig) 0.013	7.000	5.909	5.800	6.082
	Datenorientiert	Korrelationskoeffizient 0.119 Sig. (1-seitig) 0.138	6.000	6.046	6.200	6.118
	Kritisch bewertend	Korrelationskoeffizient .184(*) Sig. (1-seitig) 0.046	3.889	3.818	4.644	4.271
	Verhaltensorientiert	Korrelationskoeffizient -.198(*) Sig. (1-seitig) 0.035	5.500	4.000	4.178	4.412
	Traditionell	Korrelationskoeffizient -0.048 Sig. (1-seitig) 0.330	5.778	6.500	5.867	6.012
	Konzeptionell	Korrelationskoeffizient 0.075 Sig. (1-seitig) 0.248	4.778	3.773	4.800	4.529
	Innovativ	Korrelationskoeffizient -0.098 Sig. (1-seitig) 0.187	5.278	6.455	4.800	5.329
	Abwechslung su- chend	Korrelationskoeffizient -0.108 Sig. (1-seitig) 0.162	4.222	4.500	3.844	4.094
	Anpassungsbereit	Korrelationskoeffizient 0.036 Sig. (1-seitig) 0.373	5.444	5.773	5.711	5.671
	Vorausdenkend	Korrelationskoeffizient 0.031 Sig. (1-seitig) .389	4.722	4.955	4.841	4.845
	Detailorientiert	Korrelationskoeffizient -0.026 Sig. (1-seitig) 0.407	6.611	6.409	6.511	6.506
	Gewissenhaft	Korrelationskoeffizient 0.125 Sig. (1-seitig) 0.128	5.778	6.318	6.422	6.259
	Regeln folgend	Korrelationskoeffizient -0.048 Sig. (1-seitig) 0.331	6.944	7.909	7.200	7.329
	Entspannt	Korrelationskoeffizient 0.020 Sig. (1-seitig) 0.428	6.111	6.318	6.222	6.224
	Besorgt	Korrelationskoeffizient -0.069 Sig. (1-seitig) 0.265	4.778	4.773	4.733	4.753
	Robust	Korrelationskoeffizient 0.024 Sig. (1-seitig) 0.412	5.722	5.864	5.911	5.859

Optimistisch	Korrelationskoeffizient 0.177 Sig. (1-seitig) 0.053	5.389	6.000	6.178	5.965
Vertrauensvoll	Korrelationskoeffizient 0.075 Sig. (1-seitig) 0.247	5.056	5.227	5.444	5.306
Emotional kontrolliert	Korrelationskoeffizient -0.032 Sig. (1-seitig) 0.384	5.500	5.182	5.178	5.247
Dynamisch	Korrelationskoeffizient 0.110 Sig. (1-seitig) 0.158	5.389	5.955	6.022	5.871
Wettbewerbsorientiert	Korrelationskoeffizient -0.069 Sig. (1-seitig) 0.265	6.056	6.136	5.933	6.012
Erfolgsorientiert	Korrelationskoeffizient 0.001 Sig. (1-seitig) 0.498	6.833	6.591	6.822	6.765
Entschlussfreudig	Korrelationskoeffizient 0.162 Sig. (1-seitig) 0.069	4.167	4.455	4.778	4.565
Konsistenz	Korrelationskoeffizient -0.022 Sig. (1-seitig) 0.421	4.833	5.182	4.844	4.929

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift:

Helen Dorn