

Optimierung der Personalauswahl im Finanzdienstleistungssektor

Unter besonderer Berücksichtigung des Spannungsverhältnisses
zwischen betrieblichen Anforderungen der Arbeitgeber und
persönlichkeitsinduzierten Merkmalen der Arbeitnehmer

Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre

Band 9

Stephan Heyne

**Optimierung der Personalauswahl
im Finanzdienstleistungssektor**

Unter besonderer Berücksichtigung des Spannungsverhältnisses
zwischen betrieblichen Anforderungen der Arbeitgeber und
persönlichkeitsinduzierten Merkmalen der Arbeitnehmer

Shaker Verlag
Aachen 2006

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2006

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN-10: 3-8322-4965-6

ISBN-13: 978-3-8322-4965-6

ISSN 1610-4935

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeber

An der **Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin** wurde 1994 im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft I der **duale Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken** eingerichtet. Die praxisnahe Ausbildung vollzieht sich in enger Abstimmung mit den Kreditinstituten der Region Berlin/Brandenburg. Sowohl die praktischen Erfahrungen als auch die theoretischen Erkenntnisse der Studierenden münden in eine anwendungsorientierte Forschung, die ihren Ausfluss in den Diplom-Arbeiten findet.

Die vorliegende Monographie setzt die im Jahre 2003 begonnene Schriftenreihe **„Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre“** fort. In ihr werden u. a. Diplom-Arbeiten von hoher Güte und mit einem aktuellen Bezug zur praktischen Tätigkeit der Studierenden veröffentlicht. Das Spektrum der Themen erstreckt sich über die gesamte Bandbreite der Bankbetriebslehre.

Die Schriftenreihe ist ein Pendant der 1997 mit dem Ziel ins Leben gerufenen Gesprächsplattform **Berliner Banken- und Immobilienforum**, um den Austausch zwischen Hochschule einerseits und bankbetrieblicher Praxis andererseits weiter zu intensivieren. Gleichermaßen fungiert das im Herbst 2004 an der FHTW Berlin gegründete **Berliner Institut für Bankunternehmensführung** (www.bifbu.de), das sich darüber hinaus vielschichtigen Forschungsaufgaben widmet.

Die Arbeit von Stephan Heyne – Band 9 der Schriftenreihe – behandelt die Besonderheiten der Personalauswahl im Vertrieb von Finanzdienstleistungen durch Banken, Versicherungen und Strukturvertriebe. Diese Überlegungen sind sehr wertvoll, nachdem allenthalben in der Öffentlichkeit von der „schlechten Beraterqualität“ die Rede ist. Häufig wird dabei sogar die Vermutung angestellt, dass der Finanzdienstleistungssektor sogar die „falschen Mitarbeiter“ im Vertrieb beschäftigt. Vor diesem Hintergrund hat sich der Verfasser vorgenommen, dem Problem auf den Grund zu gehen. Seine Arbeitshypothese besteht darin, dass er den Fehler nicht in der Mitarbeiterqualität an sich sieht, sondern in Verfahren zur Auswahl der Mitarbeiter.

Die Einsicht von Finanzdienstleistern, dass ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden das kleine und auch das große Einmaleins der Finanzdienstleistungen sicher beherrschen müssen, ist hinlänglich bekannt. Doch wie sieht es mit den akquisitorischen Fähigkeiten der Bewerber aus? Stephan Heyne kommt zu dem Schluss, dass bessere Verfahren zur Mitarbeiterauswahl in der Lage sind, die geeigneten Talente zu entdecken. Und obendrein macht sich der von ihm entwickelte Ansatz auch im Hinblick auf eine verbesserte Gewinnsituation im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Jochen Prümper für die kritische Durchsicht der Diplom-Arbeit in seiner Eigenschaft als Zweitgutachter.

Unser Dank gilt auch dem Kreditinstitut, das mit Rat und Tat die rasche und substantielle Verwirklichung der Diplom-Arbeiten ihres Mitarbeiters unterstützte. Ohne deren Beitrag hätte manch gehaltvoller Befund nicht erfolgen können.

Berlin, im März 2006

Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner

Prof. Dr. Uwe Christians

Vorwort

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis meiner Diplomarbeit an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin im Jahr 2005. Obwohl die Anfertigung der Diplomarbeit selbständig erfolgte, trugen zum Gelingen doch mehrere Personen bei. An dieser Stelle möchte ich mich bei einigen im Besonderen bedanken.

Achim Rüter ebnete mit seinem Vier-Augen-Workshop den Weg zum Thema dieser Arbeit. Darüber hinaus öffneten sich durch ihn viele Türen zu Gesprächspartnern in der Finanzdienstleistungsbranche, deren Interviews für den Einblick in den aktuellen Stand der Personalauswahl sehr wertvoll waren.

Meine beiden Professoren und Gutachter Dr. Wolfgang L. Brunner und Dr. Jochen Prümper standen als fachliche Sparringspartner und wertvolle Impulsgeber hilfreich zur Seite. Diplom-Kauffrau Nicole Hänseler und Diplom-Kaufmann Christian Riemer halfen, die vielen kleinen Stolpersteine auf dem Weg zur Fertigstellung zu eliminieren.

Zu besonderem Dank verpflichtet bin ich Diplom-Kauffrau Cindy Grunst und Diplom-Kaufmann Jörg André Geißler für ihr aufopferungsvolles Redigieren meiner Arbeit kurz vor Abgabe.

Schließlich möchte ich das Buch meinen Eltern Bärbel und Udo Heyne widmen, die während der Fertigstellung mal als Antreiber und mal als Seelsorger fungierten und jederzeit für mich da waren.

Berlin, im März 2006

Stephan Heyne

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	V
Symbolverzeichnis	VI
Darstellungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
2 Personalauswahl	3
2.1 Personalauswahl im Kontext des Personalmanagements	3
2.1.1 Grundzüge des Personalmanagements	4
2.1.2 Funktionale Eingliederung der Personalauswahl in das Personalmanagement	6
2.1.3 Bedeutung der Personalauswahl für das Personalmanagement.....	8
2.2 Grundlagen der Personalauswahl.....	9
2.2.1 Aufgaben und Ziele	9
2.2.2 Grundsätze	10
2.2.3 Ablauf	13
2.2.4 Wege der Personalbeschaffung.....	14
2.2.4.1 Interne Personalbeschaffungswege	14
2.2.4.2 Externe Personalbeschaffungswege.....	16
2.2.4.3 Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffungswege	19
2.3 Rechtsvorschriften im Rahmen der Personalauswahl	20
2.3.1 Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers bei Bewerbungsunterlagen	20
2.3.2 Erstattung von Vorstellungskosten	21
2.3.3 Mitwirkung des Betriebsrates	21

2.4	Ermittlung eines qualitativen Maßstabs.....	24
2.4.1	Stellenbeschreibung.....	24
2.4.2	Anforderungsprofil.....	25
2.4.2.1	Funktion und Bedeutung im Auswahlprozess.....	25
2.4.2.2	Kompetenzmodell bzw. Schlüsselqualifikationen.....	26
2.5	Instrumente der Personalauswahl.....	29
2.5.1	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen.....	29
2.5.1.1	Anschreiben.....	29
2.5.1.2	Lebenslauf und Lichtbild.....	30
2.5.1.3	Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse.....	31
2.5.1.4	Referenzen.....	32
2.5.2	Fragebögen.....	32
2.5.2.1	Personalfragebogen.....	33
2.5.2.2	Biographischer Fragebogen.....	34
2.5.3	Auswahlgespräche.....	34
2.5.4	Arbeitsproben.....	37
2.5.5	Testverfahren.....	38
2.5.5.1	Leistungs- und Fähigkeitstests.....	39
2.5.5.2	Intelligenztests.....	40
2.5.5.3	Persönlichkeitstests.....	41
2.5.6	Assessment Center (AC).....	42
2.5.7	Weitere Verfahren.....	45
2.5.7.1	Graphologische Gutachten.....	45
2.5.7.2	Ärztliche Eignungsuntersuchung.....	46
2.5.8	Computergestützte Eignungsdiagnostik.....	46
2.6	Gütekriterien eignungsdiagnostischer Verfahren.....	48
2.6.1	Objektivität.....	49
2.6.2	Reliabilität.....	50
2.6.3	Validität.....	51
2.6.4	Nutzen.....	52
2.6.5	Soziale Validität.....	53
2.6.6	Exkurs: DIN 33430.....	55

3	Aktueller Stand im Finanzdienstleistungssektor	57
3.1	Prozess der Datenerhebung	58
3.1.1	Auswahl der Methode	58
3.1.2	Auswahl der Ansprechpartner und rückblickende Beurteilung der gewählten Methode	60
3.2	Markt	61
3.2.1	Bedingungen für Finanzdienstleister	61
3.2.1.1	Wirtschaftliche Gesamtentwicklung	61
3.2.1.2	Demografischer Wandel	63
3.2.1.3	Alterseinkünftegesetz	64
3.2.1.4	Bankenkrise	64
3.2.2	Stellenwert des Vertriebs	65
3.3	Mitarbeiter im Fokus	67
3.3.1	Anforderungen aus Sicht des Kunden	67
3.3.2	Anforderungen aus Sicht des Arbeitgebers	69
3.4	Personalauswahl	71
3.4.1	Prozess	71
3.4.2	Veränderung in den und Anforderung an die Methoden	75
3.4.3	Einsatz von psychologischen Testverfahren	76
3.5	Bewertung der aktuellen Personalauswahl	77
4	Optimierung der Personalauswahl	79
4.1	Vorschlag zur Optimierung der Auswahlverfahren	79
4.2	Methoden der Nutzenanalyse	83
4.2.1	Bewertungsmodell nach Cronbach & Gleser	84
4.2.2	Erweitertes Bewertungsmodell nach Boudreau	87
4.3	Nachweis des Nutzenzuwachses am Beispiel der Einstellung von Auszubildenden eines Kreditinstituts	88
4.3.1	Ausgangsbasis	89
4.3.2	Nettonutzenzuwachs von bis zu 181,2 Mill. EUR	91
4.4	Kritische Betrachtung der Einführung von Persönlichkeitstests in Finanzdienstleistungsunternehmen	94
5	Zusammenfassung	97

Anhang	101
I Beispielhafter Prozess der Personalauswahl.....	101
II Stellenbeschreibung eines Vertriebsmitarbeiters.....	102
III Fragebogen des Leitfadeninterviews	103
Quellenverzeichnis	105