

Verlierer und Gewinner im Maklerbetrieb

Es geht um qualifiziertes Personal für Vermittlerbetriebe. In Zeiten wachsender demografischer Probleme und verschärfter Wettbewerbsbedingungen am Versicherungsmarkt werden die Fähigkeiten zu Personalführung und -gewinnung zu einem strategisch wichtigen Thema. Es trifft Makler und ihre Betriebe hart, wenn Leistungsträger das Unternehmen verlassen wollen. Je kurzfristiger sie mit dieser Tatsache konfrontiert werden, umso heftiger sind folglich die Störungen im Be- oder Vertriebsablauf. Fluktuation kann zum existenziellen Gift für ein Unternehmen werden. Know-how fließt ab und Nachfolgepersonal steht nicht in langen Warteschlangen vor dem Büro.

Eine nachhaltige Personalpolitik ist eine der Maßnahmen dafür. Obgleich diese kleinere Unternehmen intensiv beansprucht, wenn sie im Wettbewerb mit größeren Playern im Markt bestehen wollen. Definitiv herrschen hier keine gleichberechtigten Wettbewerbsverhältnisse vor.

Die Folgen abnehmender Zahlen der, die im Versicherungsgewerbe arbeiten wollen oder aus Altersgründen aus der Branche ausscheiden, werden immer spürbarer. Dabei sind manche Probleme auch hausgemacht: Unfähigkeit bei einem vernünftigen Umgang mit dem vorhandenen Personal, fehlende Ausbildungsplätze und mangelnde Attraktivität des eigenen Unternehmens gehören dazu.

Widmen wir uns zunächst den unplanmäßigen Personalabgängen – der nicht gewünschten Fluktuation. Auf die Betrachtung des Gegenteils, der gewünschten Fluktuation, wird hier verzichtet.

Ursachen für Mitarbeiterfluktuation

Dr. Peter Schmidt, [Consulting & Coaching - Unternehmensberatung mit dem PLUS:](#)

●● Dr. Peter Schmidt, Inhaber Consulting & Coaching

Es gehört zum Naturell der Deutschen, dass Veränderungen eher nicht gewollt sind. Die Suche nach Sicherheit ist ein häufig anzutreffendes Motiv dafür, dass Mitarbeiter selbst bei bestehenden Problemen oder mangelnden Perspektiven ein Unternehmen nicht verlassen. Demnach muss es schon wesentliche Punkte geben, wenn ein/e Mitarbeiter/in die Kündigung einreicht.

Die Gründe, das Unternehmen zu verlassen, sind natürlich vielfältig und können innerhalb und außerhalb eines Betriebes liegen. In vielen Branchen, so auch bei Versicherungen und Finanzdienstleistern, ist die Abwerbung aktuell wieder besonders „modern“. Firmen, die sich auf das Personal-Recruiting in bestimmten Branchen konzentrieren, können ein

Lied davon singen. Die Abwerbprämien für Führungskräfte und selbst für Servicemitarbeiter steigen.

Wettbewerb im Markt gehört dazu und es gilt auch, sich diesem zu stellen. Es wird immer Marktteilnehmer geben, die gute Mitarbeiter mit mehr Geld, mehr Sozialleistungen oder auch zusätzlichen Perspektiven abwerben. Wenn aber – besonders in kleinen Unternehmen – die Quote der Fluktuationen kurzfristig steigt, müssen bei dem für die Personalführung Verantwortlichen, oft der Firmeninhaber selbst, alle roten Lampen aufleuchten. Hier läuft etwas schief, das im Interesse der Stabilität des Unternehmens positiv zu verändern ist.

Ein Beispiel: Ein Minderheitsgesellschafter und Geschäftsführer einer Maklerfirma leidet über Jahre unter dem 75-jährigen Patriarchen und Hauptgesellschafter der Firma. Entscheidungskompetenzen des Geschäftsführers werden fast tagtäglich konterkariert.

Eine geplante Übergabe durch den Verkauf der Anteile des Patriarchen wird verzögert. Es folgt, was folgen muss. Irgendwann ist die Schmerzgrenze erreicht und der wichtigste Know-how-Träger verlässt das Unternehmen. Ähnliche Tendenzen sind auch bei Firmen(ver)käufen häufiger festzustellen.

Makler als Personalmanager gefordert

Bei spontaner Fluktuation können Inhaber von Maklerfirmen Überraschungen vermeiden, wenn regelmäßig ein Feedback zur eigenen Personalarbeit eingeholt wird. Besonders Jahresoder Quartalsgespräche können auf die Spur von Unzufriedenheit bei Mitarbeitern führen. Unzufriedenheit mit dem Chef/der Chefin, dem Gehalt, der Perspektive sind nur ein Teil solcher Ursachen. Auch scheinbare Kleinigkeiten wie zu lange Fahrwege, ein fehlender Parkplatz oder fehlende Weiterbildungsangebote können zum Anlass für eine Kündigung durch den Mitarbeiter werden.

Auch der grundsätzliche Stil der Personalführung des Maklers braucht ein regelmäßiges Feedback. Nicht selten kommen Aussagen vor wie zum Beispiel: „Wenn der Chef den Laden nicht verkauft und ich ihn nicht los bin, dann gehe ich selbst.“ Oder auch: „Ich komme mit dem neuen Chef nicht mehr zurecht. Wertschätzung gibt es nicht und den Ton, wie er mit uns spricht, muss ich mir nicht gefallen lassen.“ Die innere Kündigung ist dann wohl schon vollzogen.

Consulting & Coaching Berlin hat aus diesen Erfahrungen heraus speziell für Makler mögliche Punkte für die Selbstreflexion als Checkliste „Fluktuation und

Personalführung“ zusammengestellt. Zusätzlich dazu wird die Weiterbildung von Maklern bei der Qualifizierung zum modernen Personalmanager unterstützt.

Die Zeiten der Personalführung mit einem allein bestimmenden Patriarchen sind vorbei. In führenden Weltkonzernen werden ebenso wie in jungen Start-ups Begriffe wie Team, Brainstorming, passende Life-Work-Balance und Perspektiventwicklung für Mitarbeiter großgeschrieben. Diesem Zeitgeist und den dahinterstehenden Megatrends sollte Rechnung getragen werden.

Nun hat sicherlich nicht jeder Inhaber einer Maklerfirma Lust auf eine Arbeitsatmosphäre, wie sie bei einigen Start-ups mit provisorischen Großraumbüros und zig Arbeitsplätzen für Studenten vorherrscht. Dennoch müssen die Antworten bezogen auf die Art und Weise sowie die Mittel der Führung von Mitarbeitern heute anders sein als vor zehn oder zwanzig Jahren. Teamberatung zur Vorbereitung von Entscheidungen statt „Befehlsdurchstellung“ ist angesagt.

Dreh- und Angelpunkt: Kommunikation

Nicht nur die Art und Weise der Kommunikation unterlag in den letzten Jahren einem deutlichen Wandel. Geschlechtergerechte Ansprache, Political Correctness oder gendersensible Ansprache haben Spuren hinterlassen. Hinzu kommt auch eine enorme Veränderung in den Kommunikationswegen.

Mitarbeiter-Chats haben schriftliche Handlungsanweisungen in Firmen ebenso abgelöst wie die Kommunikation per Fax oder SMS. Intranet und Datenbanken à la Wikipedia ersetzen mittlerweile auch Organisationshandbücher in vielen Teilen.

An moderne Kommunikationswege müssen sich Mitarbeiter häufig noch gewöhnen. Aber das Anlernen der Mitarbeiter und die regelmäßige Nutzung dieser Kommunikationswege, auch durch die Führungsebene, werden zu einer angenehmen Gewöhnung für die Mitarbeiter führen. Wird dies zusätzlich auf die Kundenkommunikation erweitert, kann in einem Unternehmen viel erreicht werden, Kosteneinsparpotenziale inklusive.

Der Übergang zu neuen Kommunikationsinhalten und – wegen fördert die Veränderungsbereitschaft beim Inhaber, den Mitarbeitern und den Kunden. Die Zeit steht nicht still und neue, gewaltige Veränderungen in der Kommunikation stehen mit der laufenden digitalen Revolution vor der Tür. Die technischen Fähigkeiten von Alexa oder Siri zur Steuerung

neuer Kommunikationsformen lassen ahnen, wohin der Zug der Zeit fährt.

Impulse für einen neuen Führungsstil

Es ist sicher nicht falsch, sich als Inhaber einer Maklerfirma damit zu befassen, wie die Leitlinien der eigenen Personalführung aussehen und wie die Arbeit mit und für die Kunden sein soll. Klassische Tugenden aus dem Kodex eines ehrbaren Versicherungsmaklers bedürften der Ergänzung. Fragen des WIE, der Weiterentwicklung der Human Resources, der Wertschätzung und einer positiven Arbeits- und Serviceatmosphäre sind zu durchdenken, zu fixieren und nachhaltig umzusetzen.

Zu einem modernen Führungsstil zählen auch die Bereitschaft zu einer umfassenden Vernetzung, eine aktive Präsenz in sozialen Medien, eine nachvollziehbare Firmenstruktur sowie transparente Entscheidungswege. Dabei mischen sich arbeitsorganisatorische Inhalte und Aspekte auch mit psychologischen Themen der Personalführung. In beiden Segmenten haben Makler, deren Stärke vor allem der Verkauf und die Beratung sind, nicht selten ihre Defizite.

Greifen wir beispielhaft die sogenannte „Führung mit Defizitorientierung“ heraus. Wenn der Inhaber der Maklerfirma nicht weiß, dass das Feedback zu seinem Führungsstil überwiegend so lautet: „Er/sie meckert nur rum, wenn etwas nicht funktioniert. Anerkennung von guten Leistungen gibt es überhaupt nicht“, kann er auch nicht handeln und sich verändern.

Das ist der Typ von Führungskraft, der Lob als Ruhekissen für seine Mitarbeiter ansieht und Wünsche der Mitarbeiter nach mehr „Mitbestimmung“ abwehrt.

Ein mehr als selbstbewusster Chef einer Maklerfirma – wie auch so manche Führungskraft bei Versicherern – wird dieses Defizit erst erkennen, wenn die Folgen der Fluktuation oder der inneren Kündigung spürbar werden. Deshalb ist der Weg eines externen Feedbacks über die Analyse einer Mitarbeiterbefragung regelmäßig zu empfehlen. Ermutigen Sie auch darüber hinaus Ihre Mitarbeiter zu konstruktiver und offener Kritik. Greifen Sie den Zeitgeist der Generation Y, deren Drang nach Selbstbestimmung, Selbstoptimierung, Individualisierung und der umfassenden Nutzung aller Möglichkeiten der Digitalisierung und Weltoffenheit konstruktiv auf.

Besonders Neueinsteigern als Unternehmer, aber auch Maklern, deren Firma durch Expansion schnell wächst, ist die Weiterbildung im modernen Personalmanagement dringend

ans Herz zu legen. In den Industrieländern hat Führung auf Grundlage von Defizitorientierung keinen Platz mehr. Druck erzeugt Gegendruck. Dauerhafter Gegendruck führt zur Fluktuation beim Personal ebenso wie bei den Kunden. Leben Sie einen neuen Führungsstil vor, prägen Sie ein offenes und vertrauensvolles Arbeitsklima und seien Sie bereit für eigene Weiterentwicklung als Makler-Unternehmer.

Bilder: (1) © F8studio / fotolia.com (2) © Consulting & Coaching - Unternehmensberatung mit dem PLUS (3) © experten-netzwerk GmbH

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4945013/verlierer-und-gewinner-im-maklerbetrieb/>