

DR. JOCHEN SOMMER

# Systematics (2)

## Ihr System zur Mitarbeiterführung

*Soweit ein Esel auch reisen mag, er wird nie als Pferd zurück kommen.  
– Ghost in the Shell –*



**E**in gutes System zur Mitarbeiterführung zeichnet sich dadurch aus, dass die folgenden Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden:

- ◆ Gewinnung geeigneter neuer Mitarbeiter, die in der Lage sind, die bestehenden Systeme des Unternehmens zu betreiben,
- ◆ Bindung vorhandener Mitarbeiter an das Unternehmen und die Schaffung von Möglichkeiten, damit die Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit und ihren Wert für das Unternehmen dauerhaft steigern können,
- ◆ frühzeitige Erkennung ungeeigneter Mitarbeiter und Entlassung derselben,

bevor sich deren Leistung negativ auf das Unternehmen auswirkt.

Um diese drei Elemente zu erzielen ist es notwendig, schriftlich ein System zu entwickeln, das Sie bei der Erreichung dieser Ziele unterstützt.

Nachfolgend werden die wesentlichen Bestandteile eines solchen Systems beschrieben, so dass Sie in die Lage versetzt werden, ein System zu entwickeln, dass zu Ihnen passt. Beachten Sie, dass ein solches System eine permanente Überprüfung und Weiterentwicklung benötigt, und dass die vorläufige Erstellung des Grundsystems bereits mehrere Wochen oder Monate benötigen kann.

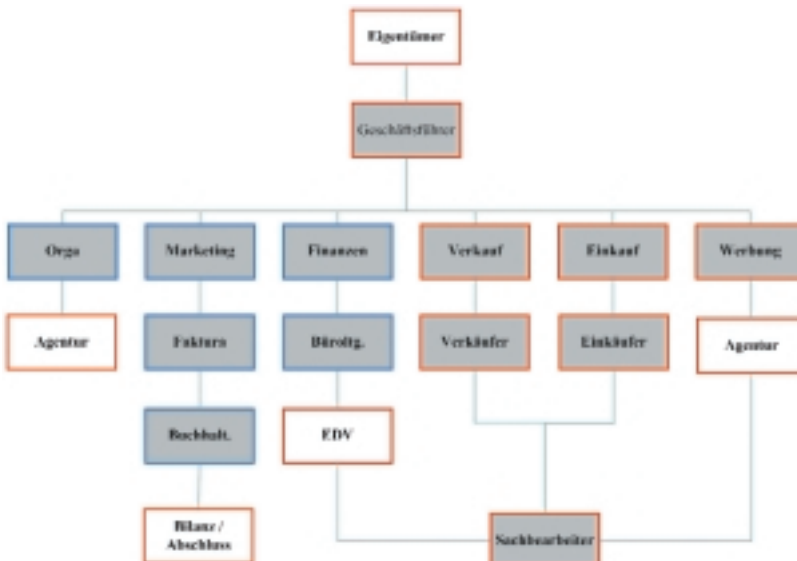
## Das Teammodell

Das Teammodell ist das zentrale Dokument Ihres Systems zur Mitarbeiterführung. Das Teammodell enthält zunächst eine Beschreibung sämtlicher Rollen, die in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen. Eine Rolle ist zunächst eine funktionale Beschreibung eines Tätigkeitsbereichs. Dabei muss eine Rolle nicht zwangsläufig von einem einzigen Mitarbeiter ausgeführt werden. Es ist möglich, dass ein Mitarbeiter mehrere Rollen (z. B. Einkauf und Verkauf) ausübt, während beispielsweise in größeren Unternehmen manche Rollen (z. B. Verkauf) gleich von mehreren Mitarbeitern ausgeübt werden.

■ **Damit Ihr Führungssystem kontinuierlich verbessert werden kann, ist es notwendig, die Ergebnisse des Systems zu messen und mit Zielwerten zu vergleichen.**

Eine Rolle sollte der Übersichtlichkeit halber auf einer DIN A4 Seite beschrieben werden. Dabei umfasst die Beschreibung die folgenden Elemente:

- ◆ Name der Rolle (z. B. Auftragsakquise)
- ◆ Aufgabe im Unternehmen (grundsätzliche Beschreibung der Tätigkeiten)
- ◆ Mindestqualifikation (z.B. Ausbildung, Zeugnisse, Berufserfahrungen)
- ◆ Messbare und nicht messbare Ziele (z. B. gewünschtes Umsatzvolumen und Freundlichkeit)
- ◆ Einarbeitung (wie notwendige Seminarbesuche und Einweisungen)



- ◆ Vergütung (Fix-Gehalt und Provisionen)

Je nach Gestaltung der Aufgaben ergeben sich auf diese Weise zwischen 5 bis 10 Rollen. Typische Rollen in einem Immobilienbüro sind beispielsweise: Geschäftsführer, Assistenz, Einkäufer, Verkäufer, Vertriebsleiter, Büroleiter oder Marketing. Neben den internen Rollen gibt es auch extern zu besetzende Rollen, die zumindest erwähnt werden sollten. Hierzu gehören vielleicht EDV-Fachkraft, Rechtsanwalt und Steuerberater. Auch an diese Rollen sind bestimmte Anforderungen zu stellen, die in dem Teammodell beschrieben werden.

## Das Organigramm

Das Organigramm beschreibt den grundsätzlichen Organisationsaufbau anhand von Rollen. D. h. es werden keine Namen verwendet, sondern die Rollen werden in einem organisatorischen Bezug dargestellt. Das Organigramm lässt erkennen, wer für die Führung untergeordneter Rollen verantwortlich ist und wer an wen berichtet.

## Der Besetzungsplan

Der Besetzungsplan beschreibt, welche Rollen von welchem Mitarbeiter ausgeübt werden. Der Einsatz eines Besetzungsplans erlaubt es, die anderen Dokumente unabhängig von den individuellen Mitarbeitern zu gestalten, so dass nur der Besetzungsplan bei Veränderungen des Personals zu aktualisieren ist. Auf diese Weise erhalten Sie einen deutlich besseren Überblick und sind auch in der Lage die Zuweisung von Rollen zu den Mitarbeitern flexibler zu gestalten.

## Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze sind dokumentierte Richtlinien, die Ihren Mitarbeitern dabei helfen, die Prioritäten bei der täglichen Arbeit richtig zu vergeben. Führungsgrundsätze beschreiben die Werte und Einstellungen des Unternehmers der Arbeit, den Mitarbeitern und den Kunden gegenüber. Da diese sehr individuell sein können und sich durch die Erfahrung des Unternehmers ergeben, ist es ratsam, sehr sorgfältig über diese nachzudenken. Von besonderer Bedeutung ist es, dass die Bedeutung der Grundsätze und die sich daraus er-

gebenden Handlungen klar formuliert werden.

Ein Beispiel für einen Führungsgrundsatz zeigt die nachfolgende Formulierung:

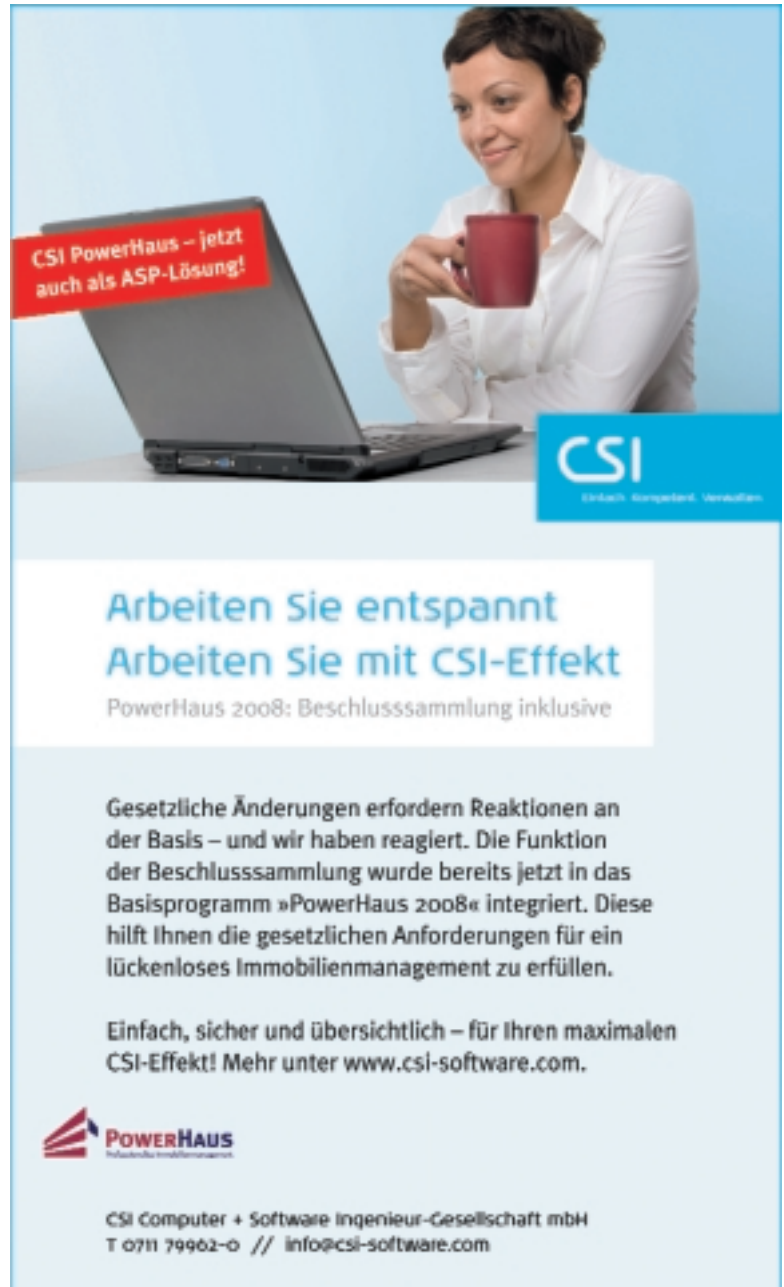
Klare Aufgabenzuweisung, geteilte Verantwortung:

- ◆ Jeder im Team hat eine klare zugewiesene Aufgabe. Für die Durchführung

ist er alleine zuständig. Bei Unklarheit ist der Vorgesetzte anzusprechen.

- ◆ Geteilte Verantwortung bedeutet, dass jeder im Team dafür verantwortlich ist, dass geschäftliche Ziele und Vereinbarungen des Teams eingehalten werden.

Stellen Sie bis zu 10 Führungsgrundsätze zusammen, dokumentieren ►



CSI PowerHaus – jetzt auch als ASP-Lösung!

CSI  
Einfach. Kompakt. Verlässlich.

**Arbeiten Sie entspannt  
Arbeiten Sie mit CSI-Effekt**

PowerHaus 2008: Beschlussammlung inklusive

Gesetzliche Änderungen erfordern Reaktionen an der Basis – und wir haben reagiert. Die Funktion der Beschlussammlung wurde bereits jetzt in das Basisprogramm »PowerHaus 2008« integriert. Diese hilft Ihnen die gesetzlichen Anforderungen für ein lückenloses Immobilienmanagement zu erfüllen.

Einfach, sicher und übersichtlich – für Ihren maximalen CSI-Effekt! Mehr unter [www.csi-software.com](http://www.csi-software.com).

**POWERHAUS**  
Immobilienmanagement

CSI Computer + Software Ingenieur-Gesellschaft mbH  
T 0711 79962-0 // [info@csi-software.com](mailto:info@csi-software.com)

## mehr Erfolg

Jochen Sommer  
Werner Berghaus

# ERFOLGREICH VERHANDELN FÜR IMMOBILIEN-PROFIS

Die „Verhandlung“ ist eine der interessantesten Formen menschlicher Kommunikation. Verhandeln stellt die unmittelbare Form der Problembehandlung dar, da es hier um das zielbewusste Durchsetzen der eigenen Interessen geht. Erfolgreiches Verhandeln wird zunehmend in allen Lebensbereichen als wichtiges Instrument zur Vermeidung und Lösung von Problemen erkannt und trägt im Verkaufsprozess zu einvernehmlichen Lösungen und gelungenen Abschlüssen bei.



Erfolgreich Verhandeln für  
Immobilien-Profis  
35,- €

## Taktiken Techniken Tricks

Bestellung unter: [www.immobiliien-profi.de](http://www.immobiliien-profi.de)  
oder unter: 0221/278-6000

Sie diese und besprechen Sie diese regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern.

### Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter die Erwartungen des Unternehmens an ihre Leistungen kennen. In der Praxis haben sich vor allem Zielvereinbarungen bewährt, die über einen kürzeren Zeitraum (z. B. 3 Monate) laufen und die monatlich kontrolliert werden. Auf diese Weise ist es möglich schnell Korrekturen vorzunehmen, falls eine Vereinbarung nicht eingehalten werden kann. Vereinbaren Sie mit jedem Mitarbeiter zwischen 3 und 5 Ziele pro Quartal. Ggf. ist es möglich, bei der Erreichung von Zielen Belohnungen in Form von Vergünstigungen oder kleinen Prämien zu gewähren.

### Rekrutierungsprozess

Damit Sie die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen, ist ein nachvollziehbarer und geeigneter Rekrutierungsprozess zu beschreiben. Besonders bewährt hat sich in der Praxis ein dreistufiger Prozess, bei dem Bewerber für eine Stelle drei Interviews durchlaufen müssen. In jedem Interview werden andere Kriterien bewertet, so dass nur die Bewerber eingestellt werden, die alle wesentlichen Kriterien erfüllen. Die drei beschriebenen Stufen haben sich als besonders hilfreich erwiesen:

- 1. Gespräch (Wer?):** Vorstellung des Unternehmens und der Unternehmensvision. Klärung der Frage, ob der Bewerber als Person in das Unternehmen und das Team passt. Klärung von Werten, der Einstellung zur Arbeit, Erfolgswille und Umgang mit Konflikten
- 2. Gespräch (Was?):** Vorstellung der spezifische Aufgaben durch den fachlichen Vorgesetzten. Überprüfung der fachlichen Eignung des Bewerbers, der Zeugnisse und bisheriger Berufserfahrungen.
- 3. Gespräch (Wie?):** Vorstellung des unternehmerischen Systems. Besprechung von Prozessen und Abläufen. Klärung, wie die anstehende Arbeit zu erledigen ist. Stellungnahme des Bewerbers dazu einholen. Vertragsverhandlung und ggf. Einstellung des Bewerbers.

### Entlassungsprozess

Neben einem guten Rekrutierungsprozess ist es unter Umständen auch notwendig, ungeeignete Mitarbeiter zu entlassen. Eine Entlassung stellt immer den letzten Schritt dar und sollte gut überlegt werden, weil damit auch alle Investitionen, die in den Mitarbeiter getätigt wurden (Rekrutierung, Einarbeitung, Schulungen, Betreuungsaufwand) verloren sind.

Ein guter Entlassungsprozess regelt mindestens die folgenden Dinge:

- ♦ Zeitpunkt der Entlassung (bewährt haben sich die Tage von Montag bis Mittwoch)
- ♦ Ort der Entlassung (ggf. nicht im eigenen Büro, um nach der Entlassung den Raum verlassen zu können und Streitgespräche zu vermeiden)
- ♦ Begründung der Entlassung (Beschuldigungen sind zu vermeiden, der Mitarbeiter ist zu respektieren)
- ♦ Umgang mit Arbeitsmitteln, Unterlagen
- ♦ Vertragsfragen (Kündigungsfristen, Entlassungsschreiben, Lohnfortzahlungen, Abfindungen, Abrechnung von Provisionen)

### Messen der Ergebnisse des Systems

Damit Ihr Führungssystem kontinuierlich verbessert werden kann, ist es notwendig, die Ergebnisse des Systems zu messen und mit Zielwerten zu vergleichen. Besonders sinnvolle Parameter sind:



Dr. Jochen Sommer

Dr. Jochen Sommer ist Geschäftsführer der Sommer-Solutions GmbH, Unternehmensberatung für Management Consulting & Business Training. Schwerpunkt seiner Arbeit sind die Entwicklung und Anwendung wirksamer Vorgehensweisen und Trainings für die Entwicklung ungenutzter Potenziale in den Bereichen Unternehmensführung, Verkauf und Führung.