



## PCP-Newsletter 01/2020

### **Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Teil 2: Führung)**

Eine Führungskraft hat im Wesentlichen fünf Aufgaben (die sogenannten „e-Aufgaben“) erfolgreich zu erledigen: Mitarbeiter einstellen, einarbeiten, einsetzen, entwickeln und ggfs. auch entfernen. Im folgenden Teil werden wir uns mit den Aufgaben **Mitarbeiter einsetzen** und **Mitarbeiter entwickeln** genauer auseinandersetzen.

#### **Gesagt! Getan?**

Wenn ich in meinem Berateralltag darauf hinweise, dass Mitarbeiter eine Aufgabe so nicht erledigen, wie es mir zu Beginn der Beratung geschildert wurde, dann höre ich oft folgende Aussage von Agenturinhabern bzw. Leitern von Maklerbetrieben: Ich verstehe gar nicht, warum meine Mitarbeiter das so nicht tun. Ich habe es ihnen doch gesagt. Gesagt heißt aber lange noch nicht getan. Und da sind wir bei einem der zentralen Probleme in vielen Vermittlerbetrieben.

#### **Strukturierte Arbeitsprozesse als Grundlage guter Führung**

Folgende Situation soll das Thema veranschaulichen. In einem Vermittlerbetrieb kommt es im Laufe eines Jahres zu mehreren, gravierenden Fehlern und die entsprechenden Mitarbeiter sollen zur „Rede“ gestellt werden. Ist das richtig und gerecht? Vielleicht, wenn wir das Problem oberflächlich betrachten. Eher nein, wenn wir das Problem konkret beleuchten. Denn 85% der Fehler in einem Vermittlerbetrieb entstehen durch ein mangelhaftes System und nicht durch die Mitarbeiter. Und bei den restlichen 15% kommt es überwiegend darauf an, wie Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt und gefördert wurden. Was ist also zu tun? Die wesentlichen Arbeitsprozesse müssen zuerst auf den Prüfstand und auf ihren Beitrag zur Zielerreichung überprüft werden. Wenn die notwendigen Veränderungen umgesetzt sind, gehören klare Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern zum Selbstverständnis guter Führung.

#### **Traditionelles Führungsverständnis hilft nicht mehr**

Die alten Spielregeln, über viele, viele Jahrzehnte geprägt, helfen in der modernen Arbeitswelt wenig. Das moderne Führungsverständnis hat mit den gesellschaftlichen Veränderungen zu tun. Der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung, siehe dazu PCP-Newsletter 05/2019.



Heute ist, anders als früher, weniger ein bestimmter Führungsstil angesagt. Zukunftsfähige Führung beruht auf mehreren, gelebten Merkmalen. Die Wesentlichen sind:

- **Vertrauen**  
Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit im Team. Jeder muss sich auf den anderen verlassen können, es herrscht ein Bewusstsein über das gemeinsame Ziel, das sich in Jahreszielen, langfristigen Unternehmenszielen, der Formulierung einer Vision und der gelebten Werte niederschlägt.
- **Transparenz**  
Um gemeinsam an einem Strang ziehen zu können, müssen alle ausreichend informiert sein. Offene und ehrliche Informationen helfen. Entwicklungen müssen erkennbar und messbar sein.
- **Wertschätzung**  
Ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen ist Wertschätzung. Auch im Alltagsgeschäft bedarf es eines Feedbacks – und nicht nur dann, wenn etwas schief gelaufen ist. Ein ehrliches Lob und eine Anerkennung sind stark motivierende Faktoren.
- **Individualität**  
Jeder Mensch, und noch viel mehr die junge Generation, hat Vorstellungen davon, wie das Leben und Arbeitsleben aussehen soll. In einem funktionierenden Team ist es hilfreich, wenn diese individuellen Vorstellungen aufeinander abgestimmt werden können und es eine gemeinsame Schnittmenge gibt.

Führen ist auch die Fähigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, das vorhandene Potential der Mitarbeiter besser nutzen zu können. Konkret heißt das, die Führungskraft schafft eine Struktur und beschreibt die Arbeitsprozesse genau, damit die Mitarbeiter die Arbeiten eigenständig und richtig ausführen können.



## Das moderne Führungsverständnis beruht auf folgenden Elementen

- Die Mitarbeiter werden zu selbständigem Arbeiten unter Berücksichtigung klarer Ziele angeleitet.
- Der Einsatz der Mitarbeiter ist unter Beachtung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen zu planen und zu optimieren. Dabei ist die Ablauforganisation des Vermittlerbetriebes ständig weiter zu entwickeln.
- Regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche sind immer auch Personalentwicklungsgespräche und folgen dem Prinzip der Schriftlichkeit.
- In Zielvereinbarungen sind positive und leistungsfördernde Anreizsysteme (sowohl für den Innen- als auch Außendienstmitarbeiter) schriftlich fixiert und nach der „smart“-Methode aufgestellt (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert).
- Konkrete Vereinbarungen über die Perspektiven von Mitarbeitern (auch in Kleinbetrieben) sind ständig zu besprechen und weiter zu entwickeln. Besonders wichtig ist dabei die Erkenntnis: **Perspektiven für die Mitarbeiter sind immer auch Perspektiven für den eigenen Vermittlerbetrieb.**

## Fazit

Personal und Führung sind zwei Seiten einer Medaille. Wenn nur eine Seite glänzt, sinkt automatisch der Wert. Wie beide Seiten „aufpoliert“ werden können, wissen akkreditierte BVK-Unternehmerberater. Und seit Anfang dieses Jahres wird dies wieder (in der Regel) mit achtzig Prozent der Beratungskosten gefördert. Ein Investment der lohnenden Art.

Hartmut Pfaffinger  
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben