

HKH Dienstleistungsausschuss

18.02.2010

# Führung als Grundlage für exzellenten Service und Erfolg.

1. Warum ist das Thema interessant?
2. Vordenker der Führung.
3. Ansatzpunkte für die Praxis.



Nirgendwo sonst besteht so ein enger Zusammenhang zwischen Führung und Erfolg wie in der Dienstleistungswirtschaft.

Hier werden Werte (fast) ausschließlich durch Menschen geschaffen und nicht zu einem großen Teil durch Investitionen, Rechte oder andere „Produktionsmittel“.

# Warum ist Führung eigentlich notwendig?

„Thinking – the strategies and design part – only gets you 10% of the way to realizing value. 90% is in the execution.“

Percy Barnevik, früherer Chairman der ABB Group

Handeln

„Das Rationale am Menschen sind die Einsichten, die er hat. Das Irrationale an ihm ist, dass er nicht danach handelt.“

Friedrich Dürrenmatt, 1921-1990, Schweizer Dramatiker

Steuern

„Du gewinnst nie allein. Am Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst Du an zu verlieren.“

Mikka Häkkinen, geb. 1968, Formel 1 Rennfahrer

Team

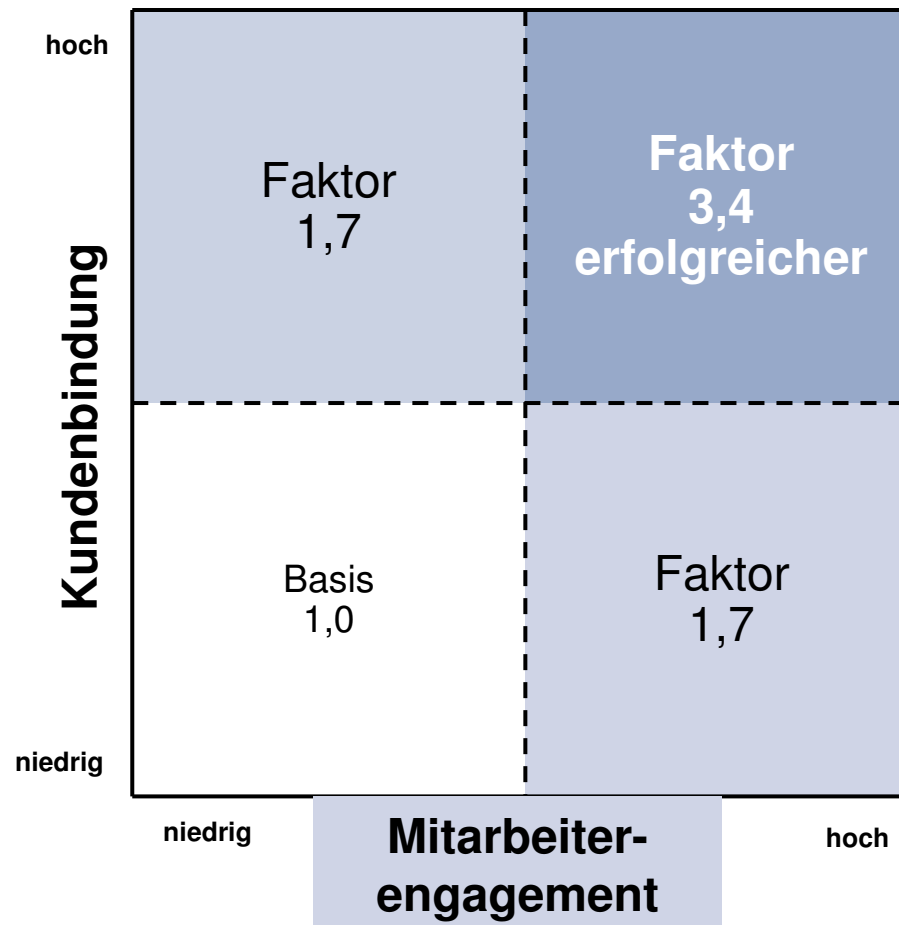
„50% der Wirtschaft ist Psychologie. Denn Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen nicht von Computern.“

Alfred Herrhausen, 1930-1989, früherer Vorstandspräsident der Deutschen Bank

Menschen

# Führung ist der Schlüssel zum Erfolg.

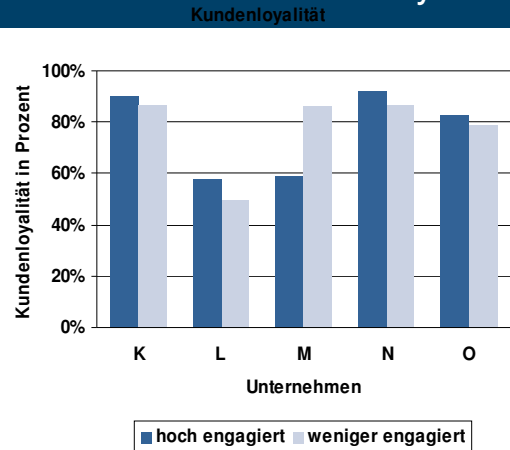
- Erfolg heißt zufriedene Kunden (denn nur diese bezahlen mehr, kaufen häufiger und sind treuer).
- Erfolg heißt aber auch Effizienz, d.h. den Markterfolg nicht um den Preis des ökon. Erfolges zu erkaufen.
- Erfolg setzt engagierte Mitarbeiter voraus.



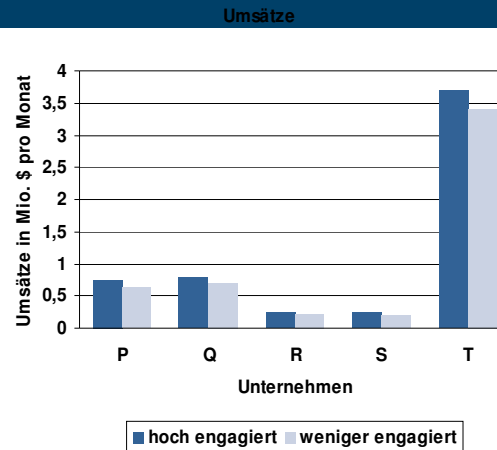
Quelle: Gallup-Institute, The high-performance organization, Manage your Human-Sigma, Harvard Business Review.

# Unternehmen mit einem hohen Anteil engagierter Mitarbeiter haben...

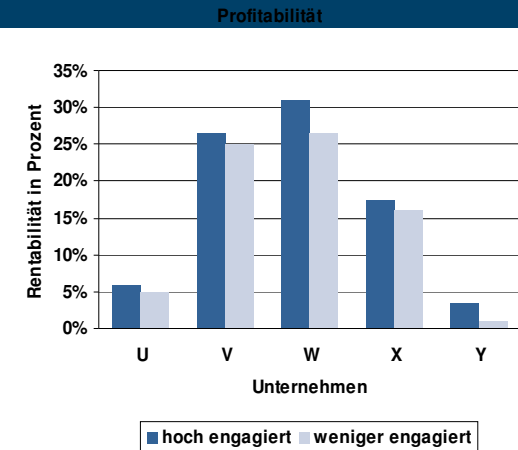
## ... eine höhere Kundenloyalität



## ...höhere Umsätze



## ...eine höhere Profitabilität



## ...weil engagierte Mitarbeiter

- weniger fehlen.
- mit ihrer Begeisterung Kunden anstecken.
- ...

**Die richtige Führung ist ein wesentlicher Treiber des Engagements.**

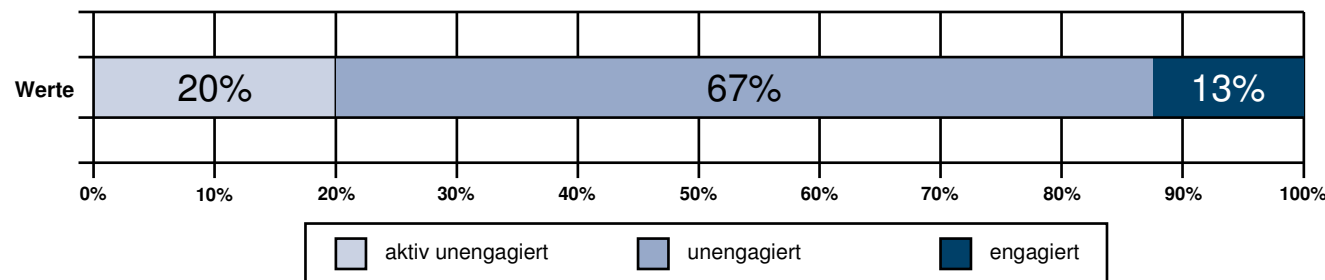
Quelle: The Gallup Organization, Princeton, NJ. All rights reserved.

# Gallups Untersuchungen kommen allerdings zu einem sehr ernüchternden Ergebnis.

## The 12 Elements of Great Managing:

- I know what is expected of me at work.
- I have the materials and equipment I need to do my work right.
- At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
- In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
- My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.
- There is someone at work who encourages my development.
- At work, my opinions seem to count.
- The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.
- My associates or fellow employees are committed to doing quality work.
- I have a best friend at work.
- In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
- This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

Fokus  
Motivation

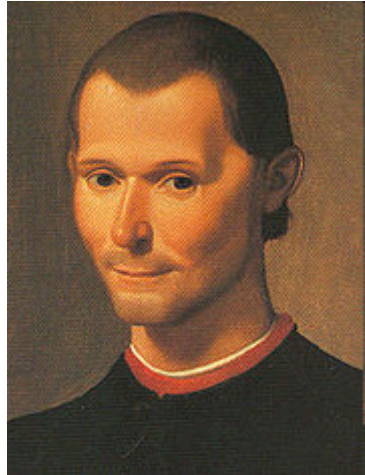


Quelle: The Gallup Organization, Princeton, NJ. All rights reserved.

1. Warum ist das Thema interessant?
2. Vordenker der Führung.
3. Ansatzpunkte für die Praxis.



# Niccolò Machiavelli, der Wegbereiter des Pragmatismus in der Führung.



## Niccolò Machiavelli

(1469 bis 1527 in Florenz);  
italienischer Politiker, Diplomat,  
Philosoph, Geschichtsschreiber  
und Dichter.

Hauptwerke: „Il principe“ (Der  
Fürst) und „Discorsi“ (Gedanken  
über Politik und Staatsführung).

### Ein paar seiner Lehrsätze:

- „Der Zweck heiligt die Mittel“
- „Die Hauptobliegenheit eines jeden Fürsten ist, sich vor Hass oder Geringschätzung zu hüten.“
- „Ein Machthaber, der den, der irrt, nicht straft, sodass er sich nicht mehr irren kann, wird für unfähig und feige gehalten.“
- „Im Krieg vermag Disziplin mehr als blinde Wut.“
- „Man darf nie seine Absicht zeigen, sondern man muss vorher mit allen Mitteln versuchen, sein Ziel zu erreichen.“
- „Alle Gewalttaten müssen auf einmal begangen werden, da sie dann weniger empfunden und eher vergessen werden; Wohltaten dürfen aber nur nach und nach gewährt werden, damit sie besser gewürdigt werden.“
- Es ist unmöglich, einen Mann, dem durch seine Art zu verfahren, viel geglückt ist, zu überzeugen, er könne gut daran tun, anders zu verfahren. Daher kommt es, dass das Glück eines Mannes wechselt; denn die Zeiten wechseln, er aber wechselt nicht sein Verfahren.

# Drucker hat wie kein anderer das Managementdenken der modernen Zeit beeinflusst.



## Peter F. Drucker

(1909 – 2005 in den USA)

Publikationen:

- „The effective Executive“, 1967
- „The Essential Drucker“, 2001
- „Leaders are Doers“, Executive Excellence 1996

- Bereits in den 40er Jahren beschäftigte er sich mit Fragen der Corporate Governance und der Legitimation des Managements.
- In den 50er Jahren formulierte er das „Management by objectives“ (MbO) und zur Divisionalen Organisation.
- In den 60er Jahren prägte er den Begriff des Knowledge Workers und sah damit die heutige Arbeitsrealität voraus.

### • Drucker formulierte die Kardinaltugenden effektiver Führung\*:

- |   |   |           |
|---|---|-----------|
| 1. Was ist zu tun?                                      | } | Wissen    |
| 2. Was ist gut für das Unternehmen?                     |   |           |
| 3. Aktionspläne entwickeln.                             | } | Handeln   |
| 4. Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. |   |           |
| 5. Effektive Kommunikationsstrukturen.                  |   |           |
| 6. Konzentration auf Chancen.                           |   |           |
| 7. Meetings produktiv gestalten.                        | } | Verhalten |
| 8. Denken und sprechen von einem „Wir“.                 |   |           |

# Malik versteht Führung als Handwerk.



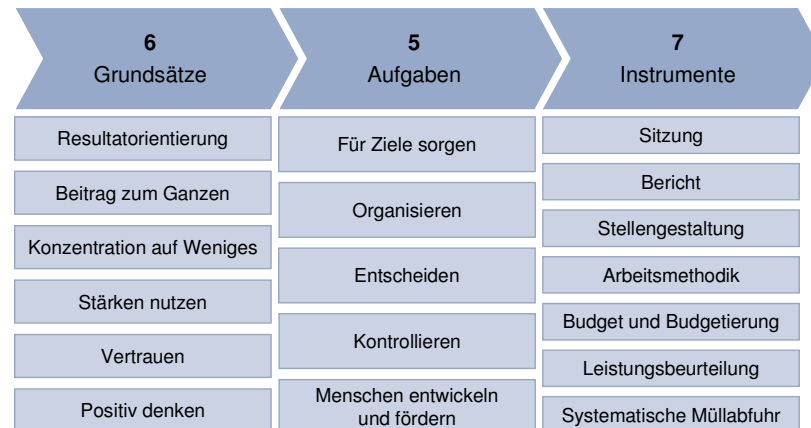
## Fredmund Malik

(1944, Österreich)

### Publikationen

- „Führen, Leisten, Leben“
- „Management. Das A und O des Handwerks“
- „Strategie des Managements komplexer Systeme“
- Kolumne im Manager Magazin

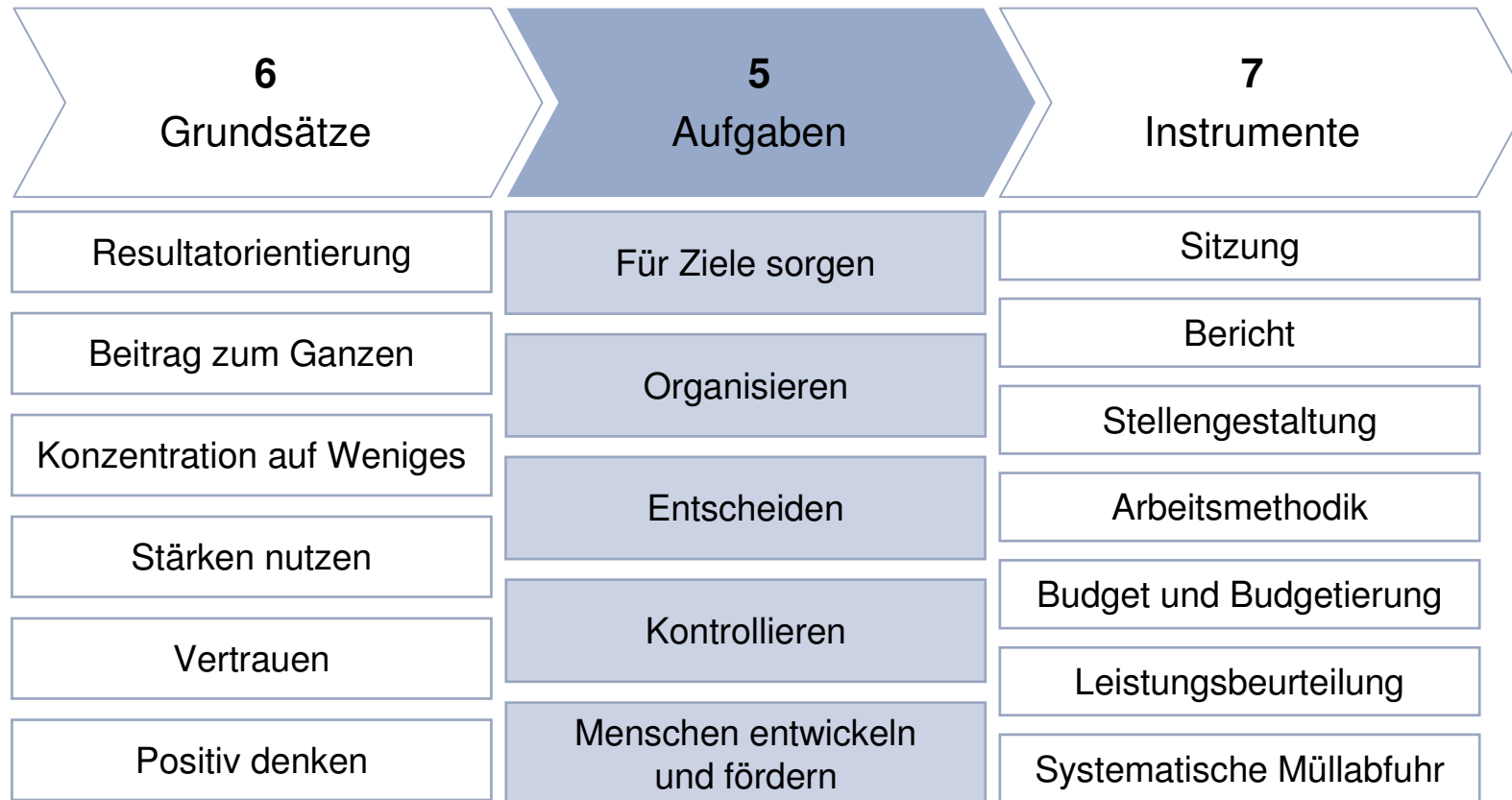
- Malik gehört zu den Begründern des systemischen Managements (unter Verwendung von systemtheoretischen und kybernetischen Ansätzen) der St. Galler Schule.
- „Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen“
- Management ist ein erlernbarer, professioneller Beruf, für den es 6 Grundsätze, 5 Aufgaben und 7 Werkzeuge gibt.
- Sie setzen Ziele, organisieren das Handeln der Menschen, kontrollieren die Aufgabenerledigung und fördern leistungsbereite Mitarbeiter. Stärken nutzen, Konzentration auf Weniges, Resultatorientierung - so lautet Maliks Rat.



1. Warum ist das Thema interessant?
2. Vordenker der Führung.
3. Ansatzpunkte für die Praxis.

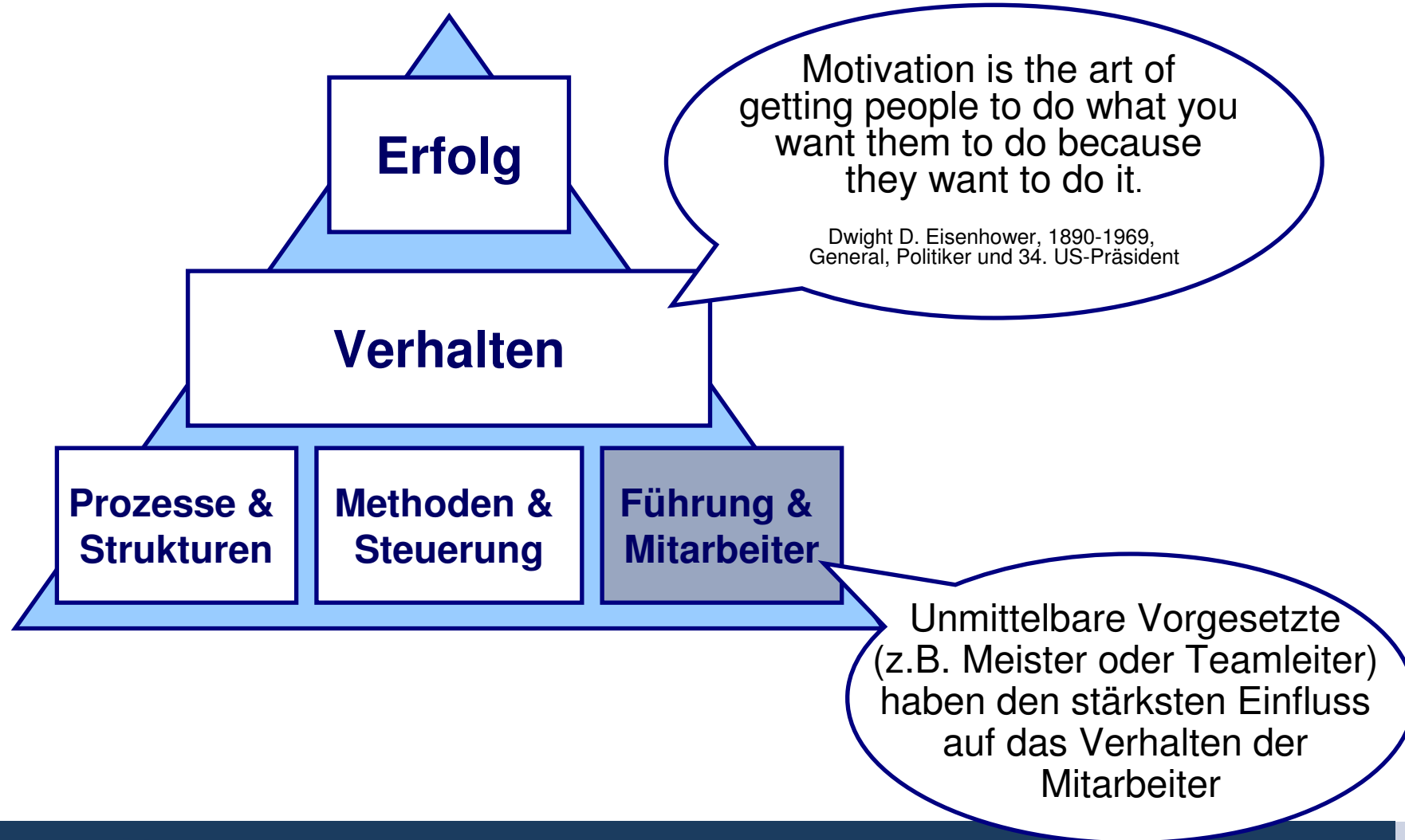


# Führung hat im wesentlichen 5 Aufgaben.



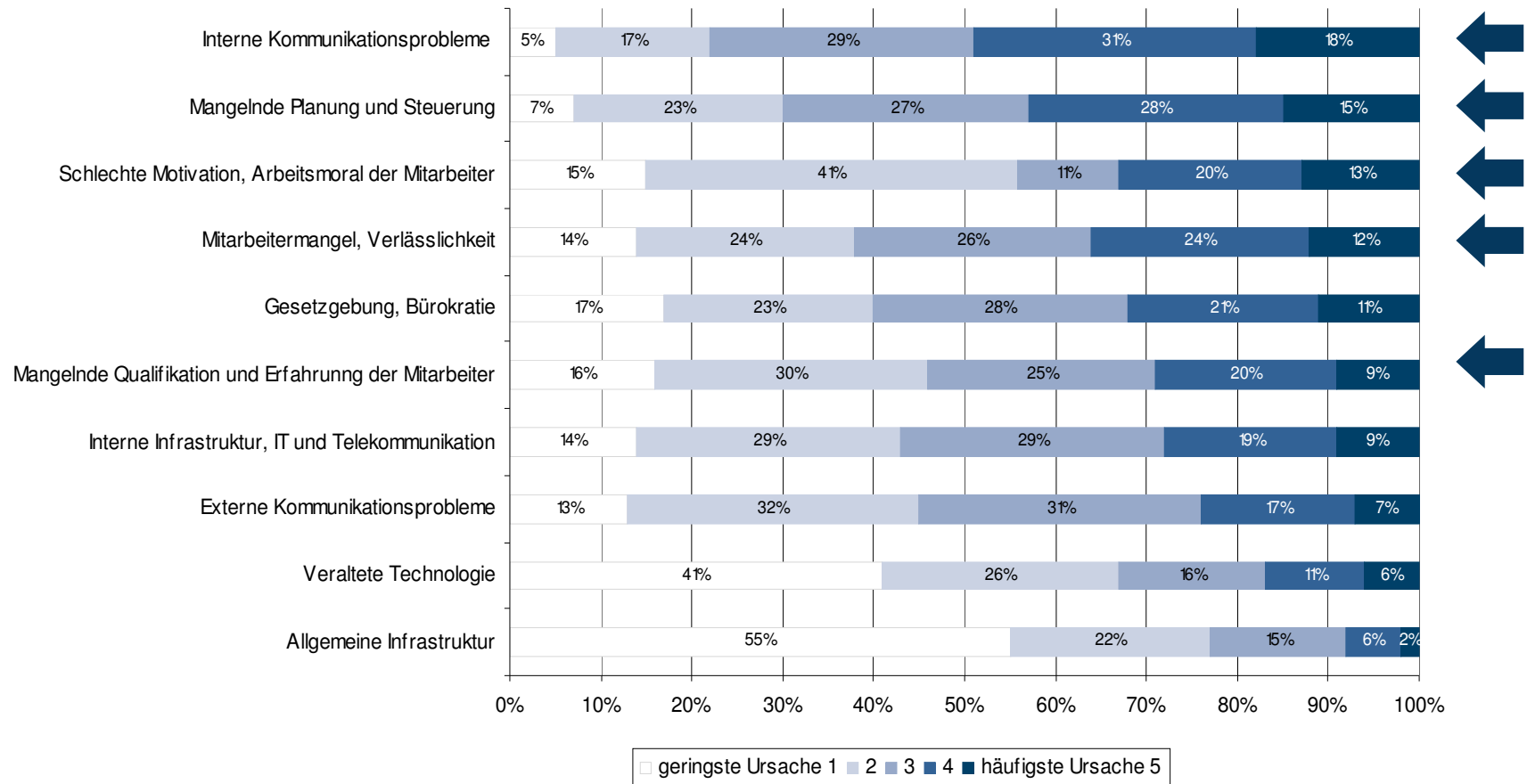
Quelle: Fredmund Malik, Einmaleins der Führung (657-Regel)

# Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen.



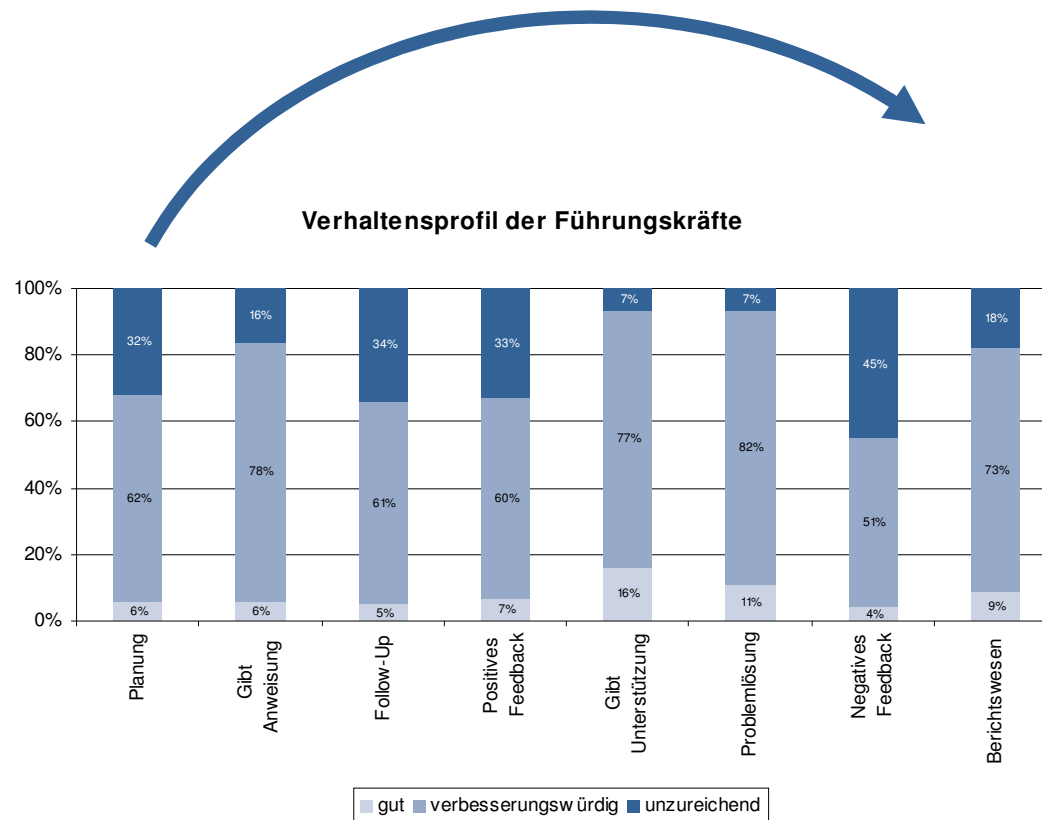
# Die Top-Ansatzpunkte sind überwiegend Führungsthemen.

## Bewertung der Führungskräfte zu den Ursachen der Ineffizienz



# Führungsverhalten: Deutliche Qualitätsverbesserungen häufig möglich.

## Spannungsbogen der Führung

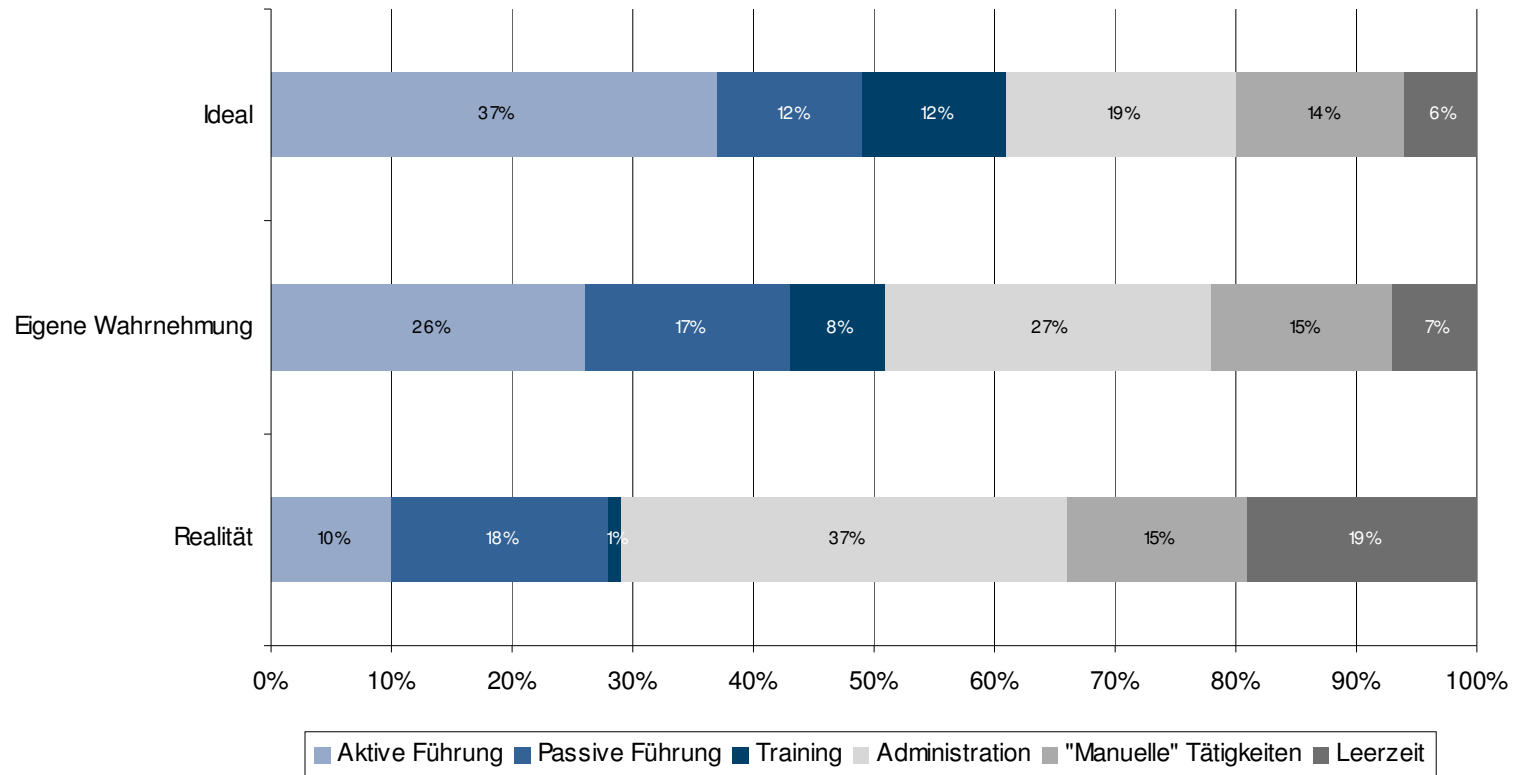


## Beobachtungen

- mangelnde Kompetenz in der Personalführung.
- zu wenig Zeit für rechtzeitige Problemidentifizierung und -vermeidung.
- mangelnde Priorisierung.
- mangelnde Kommunikationsfähigkeiten, unklare Anweisungen.
- zu viel Zeit für persönliche Durchführung von Mitarbeiteraufgaben.
- wenig Verständnis für die Rolle als Coach und Unterstützers.
- zu tolerant gegenüber mangelnder Arbeitsmoral oder schlechter Arbeitsergebnisse.
- unzureichende (Management) Schulung.

# Führungsverhalten direkter Vorgesetzter: Meist reaktiv, ineffizient und wenig Unterstützung.

## Führungsverhalten direkter Vorgesetzter



# Eine Utopie.

„Wenn du ein Schiff bauen willst,  
so trommle nicht die Männer zusammen, die  
Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten,  
Holz bearbeiten und zusammenfügen,  
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem  
weiten, unendlichen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Ziel

Aufgabe

Vision

**ENABLING YOUR VISION**

# Die Daten.

## LISCHKE CONSULTING

### Hamburg



Haus der Seefahrt  
Hohe Brücke 1  
20459 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40 37 85 57 -0  
Fax +49 (0) 40 37 85 57 -21

### München



Lodenfrey-Park  
Osterwaldstr. 10/F21  
80805 München  
Tel. +49 (0)89 30 66 99 -70  
Fax +49 (0)89 30 66 99 -71

Mitarbeiter: rund 50 Mitarbeiter  
Gründung: 1994

Internet: <http://www.lischke.com>

E-Mail: [Alexander.Woelke@Lischke.com](mailto:Alexander.Woelke@Lischke.com)

Mobil: +49-176-13785570