

Führungsqualität als Schlüssel zu mehr Produktivität

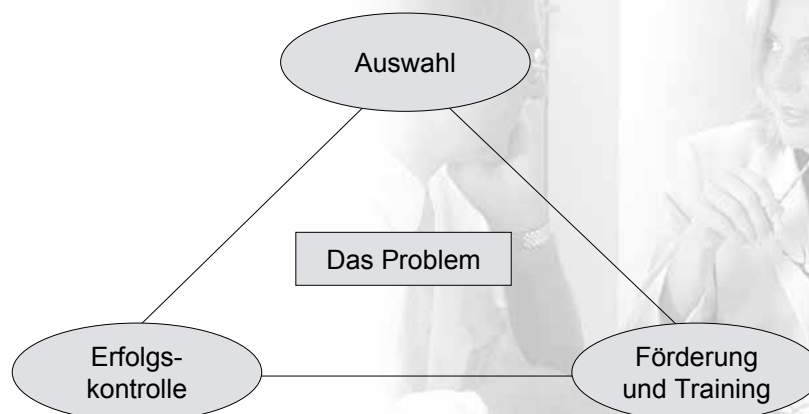
Was man von den am besten geführten Unternehmen lernen kann

Prof. Dr. Waldemar Pelz
FH Gießen-Friedberg

Tel. 06196-23048 ▪ Email: mail@wpez.de ▪ www.wpez.de

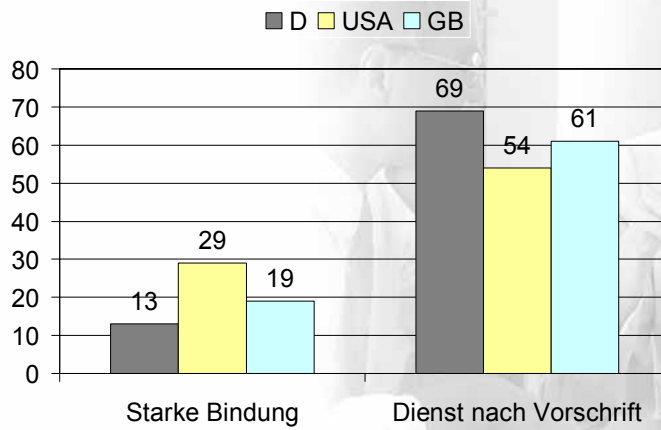
Nr. 1

Inhalt



Nr. 2

Zwischen Frust und Leistungsdruck



Quelle: Gallup-Institut, Basis: 1.826 Befragte

„Führungsqualität“



„Auswahl“



Nr. 5

Unternehmen und Prinzipien

■ Best-Practice-Unternehmen:

- ▶ General Electric
- ▶ Motorola
- ▶ PepsiCo
- ▶ Federal Express
- ▶ Johnson & Johnson
- ▶ Toyota

■ Best-Practice-Prinzipien:

- ▶ Führungskräfteentwicklung ist „Chefsache“
- ▶ Systematischer Prozess statt einzelner Maßnahmen
- ▶ Direkt an den Geschäftserfolg gebunden
- ▶ Konsequente Implementierung ist wichtiger als innovative Methoden
- ▶ Einbindung erfahrener Linienmanager

Nr. 6

Der ideale Prozeß

- Best-Practice-Prozeß:
 - ▶ Anticipation: Konsequente Ausrichtung auf langfristige unternehmerische Chancen und Ziele
 - ▶ Awareness: Die zukünftig notwendige Kultur ist die Basis
 - ▶ Experience: Lernen durch qualifizierte Erfahrung - und nicht nur Wissensvermittlung
 - ▶ Alignment: Anbindung der Weiterbildung an die Nachfolgeplanung und den Entwicklungsbedarf der Kandidaten
 - ▶ Assessment: Konsequente Erfolgskontrolle der Weiterbildung

Nr. 7

Example of Anticipation

Current Leadership Skills	Skills for Future Success
<ul style="list-style-type: none"> ■ Business and <i>planning</i> skills ■ Translating market opportunity into <i>value</i> creation ■ Managing <i>M&A</i> ■ Hardcore <i>financial</i> management skills in metrics and reporting ■ Breadth of <i>perspective</i> about the industry ■ Ability to prioritize and cut losses quickly when required ■ Ability and desire to <i>collaborate</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ability to create and communicate a sense of <i>purpose</i> ■ To have a level of <i>passion</i> that motivates others ■ <i>Courage</i> to take risks ■ Ability to create and <i>inspire</i> a team ■ Ability to <i>develop</i> others ■ Broad business <i>acumen</i> ■ Strength of <i>character</i>, ethics and <i>integrity</i> ■ <i>Emotional</i> intelligence

Nr. 8

Die wichtigsten Methoden

■ Beispiele für Methoden:

- ▶ *Gezielter Zukauf* von Leistungen forschender Business Schools
- ▶ *Action Learning* (Projekte zur Lösung realer Probleme und Fälle aus dem Tagesgeschäft)
- ▶ *360-Grad-Feedback* (Rückmeldung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Selbsteinschätzung)
- ▶ *Executive Coaching* (Vier-Augen-Gespräche mit internen oder externen Beratern)
- ▶ *Job Assignments* (ein- bis dreijährige Aufgaben in verschiedenen Funktionen und „Linchpin Positions“)
- ▶ *Mentoring* (Betreuung durch hierarchisch höherstehende Manager)

Training: Die Besten und der Rest (1)

Merkmale	Der „Rest“	Die Besten
Perspektive	Reaktiv, an Nachfrage und Modetrends orientiert	Vorausschauend, am Markt orientiert
Ziele	„Interessante“ Angebote (bunter Katalog)	Auf Verbesserung der Geschäftsprozesse gerichtet
Verantwortung	Einhaltung des Budgets, „attraktive“ Angebote	Verbesserung der Arbeitsergebnisse
Zielgruppen	Möglichst viele Mitarbeiter mit Seminaren bedienen	Gezielte Auswahl erfolgskritischer Mitarbeiter

Training: Die Besten und der Rest (2)

Merkmale	Der „Rest“	Die Besten
Personal	Stabs-Mitarbeiter, kaum Linienerfahrung	Linienerfahrung in verschiedenen Funktionen
Bevorzugte Lernmethoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Diskussion, Fallstudien	Projektgruppen, Lösungen von Geschäftsproblemen, Stellenbesetzungen
Trainer	Trainer und Berater, die gut „ankommen“, rhetorisch brilliant und beliebt sind	Linienmanager, die ihre Mitarbeiter herausfordern und auf neue Aufgaben vorbereiten
Führung	... als Kostenstelle	... als Profit-Center

Nr. 11

Konsequente Erfolgskontrolle

- Prinzipien der Erfolgskontrolle:
 - ▶ Akzeptanz und Glaubwürdigkeit durch Nachweis des Nutzens
 - ▶ Meßbare Erfolge statt „Smile Sheets“
 - ▶ Beispiele
 - (1) Lernerfolg durch Stichproben erheben
(vor und nach dem Training oder Leistungsvergleich einer
trainierten mit einer untrainierten Gruppe)
 - (2) Transfer in die Praxis ermitteln (Befragung)
 - (3) Wirtschaftliche Ergebnisse abschätzen (Kostensenkung,
Qualitätssteigerung, Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit etc.)
 - (4) Evidenz für ROI ermitteln

Nr. 12

GE: Leistungsbewertung „Session C“

- KPI
- Verantwortungsbewußtsein
- Teamfähigkeit
- Engagement
- Aufrichtigkeit

Performance

		Potential		
		high	medium	limited
Performance	Top 20			
	Highly valued 70			
	Least effective 10			

Nr. 13

Verbesserung der Führungskultur

- Vorgesetztenbeurteilung bei FedEx
 - ▶ I feel free to tell my manager what I think
 - ▶ Favoritism is not a problem in my work group
 - ▶ My manager
 - ... lets me know what's expected of me
 - ... helps us find ways to do our jobs better
 - ... is willing to listen to my concerns
 - ... asks for my ideas about things affecting our work
 - ... lets me know when I have done a good job
 - ... treats me with respect an dignity
 - ... keeps me informed about things I need to know
 - ... lets me do my job without interfering
 - ▶ My manager' boss gives us the support we need

Nr. 14

Beispiel FedEx: „People-Service-Profit Philosophy”

- *Take care of our people*, they in turn will deliver impeccable *service* demanded by our *customers*, who will reward us with the *profitability* necessary to secure our future. People-Service-Profit: These three words are the very foundation of Federal Express.
- FedEx is dedicated to the principle that our *people* are our most important *asset* – a belief that motivated and *conscientious* people provide necessary professional service to *ensure profits* and continued growth.
- Our *customers’ satisfaction is the key* to our success. At FedEx we try to keep this thought in mind: Do not promise more than we can deliver, but always strive to deliver more than we promise.

Charisma

- „makes me proud to be associated with him or her“ (identification)
- „has a vision that spurs me on“ (inspiration)
- „enables me to think about old problems in new ways“ (stimulation)
- „gives personal attention to those who seem neglected“ (consideration)
- Helps individuals think about and feel
 - ▶ who they are (values)
 - ▶ where they come from (identity)
 - ▶ where they are headed (purpose)