

Führung



Leadership



Hauptaufgaben des Unternehmers

Hauptaufgabe 1

Finden und beschreiben der lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensziele

Hauptaufgabe 3

Mitarbeiter auswählen, führen und wertschätzen

Hauptaufgabe 2

Ökonomische Führung des Unternehmens in der Weise, dass die gesetzten Ziele mit dem geringsten Aufwand erreicht werden (Erhöhung der Gewinne ohne Veränderung der Preise!)

Hauptaufgabe 4

Controlling im operativen wie strategischen Bereich

Hauptaufgabe 5

Schaffung und Pflege wertvoller Kontakte







Führen = Folgen...



nonverbale Kommunikation



Vertrauen!



Leo Nefiodow sieht den Wachstumsmotor der Gesamtwirtschaft im 21. Jahrhundert in der Gesundheits- und Bewusstseinsindustrie.

Das ethische Wertemanagement setzt auf zwei Quellen der Kraft:

Vertrauen und Achtsamkeit!

Immer wieder wird Vertrauen als Ressource erfahren, welche die Eigenschaft hat, dass sie sich durch die Anwendung vermehrt und durch Nichtanwendung schwindet.

Vertrauen – die 4 Ebenen von Vertrauen





1. Ebene

Jeder Mitarbeiter erwartet am Arbeitsplatz von jedem anderen Sachlichkeit.

Sachbezogenes Vertrauen,
also Erwartung von sachgemäßem und
sachlich leistungsfähigem Handeln,
führt dazu, dass Mitarbeiter und
Unternehmer sachlich geschätzt werden.





2.Ebene

Eine zweite Ebene des Vertrauens ist das persönliche Achten.

Im Unterschied zum bloßen sachlichen Anerkennen einem anderen Mitarbeiter gegenüber, ist das persönliche Achten immer ein Würdigen des Anderen.

Es ist so, dass über Anerkennung, Wohlwollen und Beachtung respektiert wird, dass immer ein ganzer Mensch am Arbeitsplatz präsent ist und nie nur ein reduzierter Rollen- oder Funktionsträger.





3. Ebene

Die dritte Ebene bezieht sich auf die Kommunikationserwartungen, die Mitarbeiter in Betrieben haben. Jeder erwartet Verständnis und Mitteilungsbereitschaft vom anderen.

Vertrauen schenken ist also eine weitere Stufe des Eingehens auf kommunikative Erwartungen; und zwar im Sinne von persönlichem Vertrauen. Dieses stellt mehr dar als sachliches Zutrauen und personales Anerkennen.





4. Ebene

Eine vierte Ebene des Vertrauens manifestiert sich in Unternehmen eher selten und darf auch nicht, für das Gelingen von unternehmerischen Prozessen, vorausgesetzt werden.

Hier geht es um Freundschaft und Liebe.

Freundschaftserwartungen, die auf personale und dauerhafte Übereinkunft zielen, sind ein Geschenk und dürfen nicht zwangsläufig erwartet werden.





Achtsamkeit beinhaltet „Achtung“.

Es drückt auch das Anliegen aus, dass Menschen sich anderen Menschen zuwenden, sie ernst nehmen, auf sie eingehen, für sie sorgen, sowie dass Menschen Zuwendung zulassen, reagieren und sich einlassen. Das Zulassen oder Annehmen von Zuwendung ist eine aktive Angelegenheit.

Achtsamkeit ist eine sozial erworbene Fähigkeit, eine Form des Wissens um die Verletzlichkeit, Fragilität und Flüchtigkeit von Verantwortung, Kooperation und Vertrauen und damit ein Bewusstseins-Prozess und ein Einstehen dafür, auch in schwierigen Situationen, zur vereinbarten Werteverwirklichung zu stehen.





Wertemanagement

Leistungswerte	Kommunikationswerte
<ul style="list-style-type: none">▪ Nutzen▪ Kompetenz▪ Leistungsbereitschaft▪ Flexibilität▪ Kreativität▪ Innovationsorientierung▪ Qualität	<ul style="list-style-type: none">▪ Herzlichkeit▪ Achtung▪ Zugehörigkeit▪ Offenheit▪ Transparenz▪ Verständigung▪ Risikobereitschaft
Kooperationswerte	Moralische Werte
<ul style="list-style-type: none">▪ Pünktlichkeit▪ Loyalität▪ Teamgeist▪ Konfliktfähigkeit▪ Offenheit▪ Kommunikationsorientierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Integrität▪ Fairness▪ Ehrlichkeit▪ Vertragstreue▪ Verantwortung





Ethisch denkende und handelnde Menschen erleben zwar manchmal einen taktischen Verlust nach dem anderen, aber letztlich führt ihre Strategie oft zum Sieg.

Sie sind Marathonläufer keine Sprinter!

Sie haben den langen Atem den es braucht, um das Hindernisrennen auf dem Weg zu überdurchschnittlichen hochgesteckten Zielen erfolgreich zu überstehen.





Führungsgrundsätze im Schindlerhof

erarbeitet durch unsere Teamleader und ihre
Mitarbeiter im September 1999

Diese Merkmale sind Orientierungen für
unser Denken und Handeln





1. Wir sind begeisterungsfähig mit Lust auf Leistung.
2. Wir zeigen Herzlichkeit aus innerer Überzeugung und pflegen einen liebevollen Umgang mit internen und externen Kunden.
3. Wir arbeiten mit klaren und für alle Beteiligten verständlichen Zielen.
4. Wir akzeptieren den Anderen und dessen Arbeitsweise (dies bedeutet Respekt ohne Hierarchie) im Rahmen unseres Wertesystems und unserer Ziele.





5. Wir erbringen eine überdurchschnittliche, professionelle Leistung, gefördert durch berufliche und persönliche Weiterbildung.
6. Wir haben die Fähigkeit zu Innovation und engagieren uns mit Lust und Freude bei Veränderungen und laufenden Verbesserungen.
7. Wir fördern mit Selbstdisziplin eine **Verantwortungsbalance**
(= Verantwortung von Führung zu Führung
– Verantwortung von Führung zum Mitarbeiter
– Verantwortung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter).





8. Wir gehen förderlich mit konstruktiver Kritik um. Dies zeigen wir durch Kritikbereitschaft und Kritikfähigkeit.
9. Wir gestalten unser Miteinander und Füreinander klar und konsequent, offen und ehrlich.





Fünf Führungs- aufgaben

Führungskreislauf





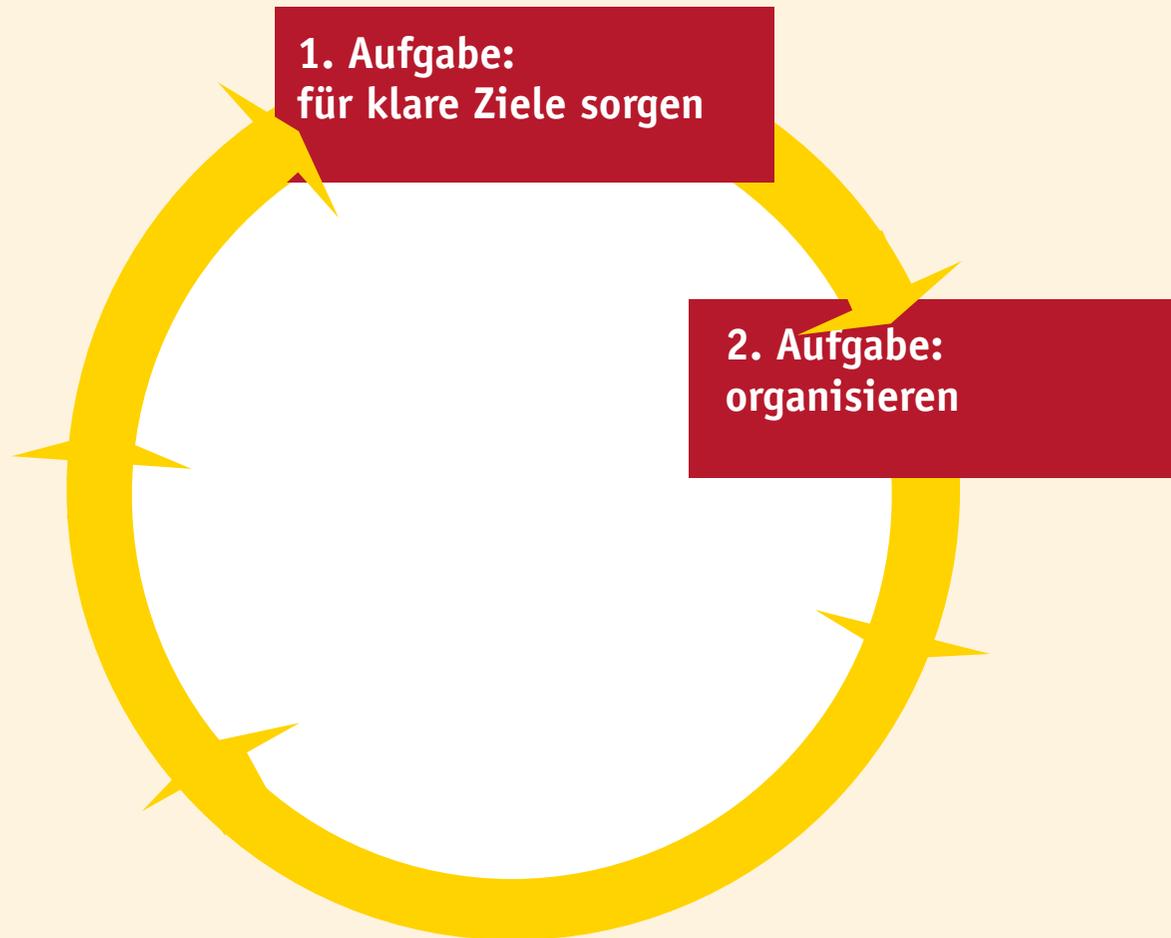
5 Führungsaufgaben

**1. Aufgabe:
für klare Ziele sorgen**



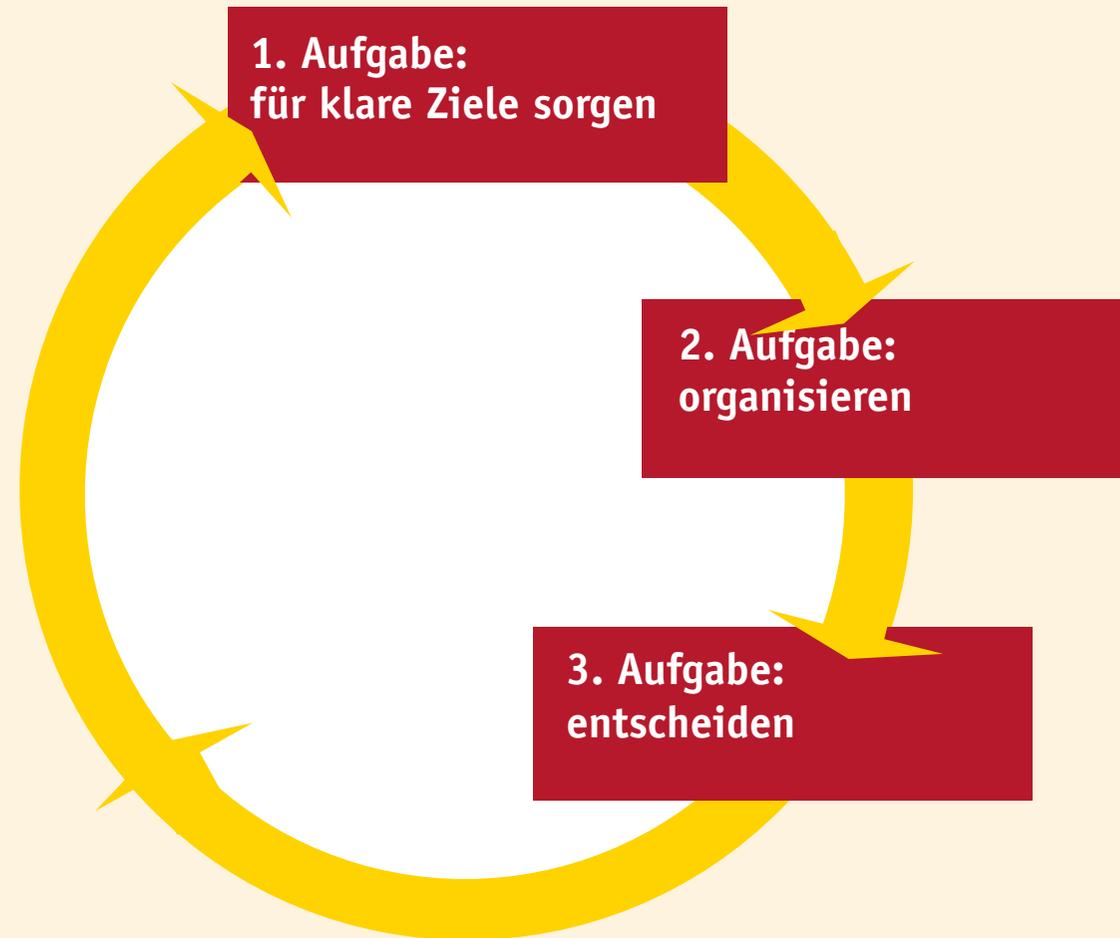


5 Führungsaufgaben





5 Führungsaufgaben



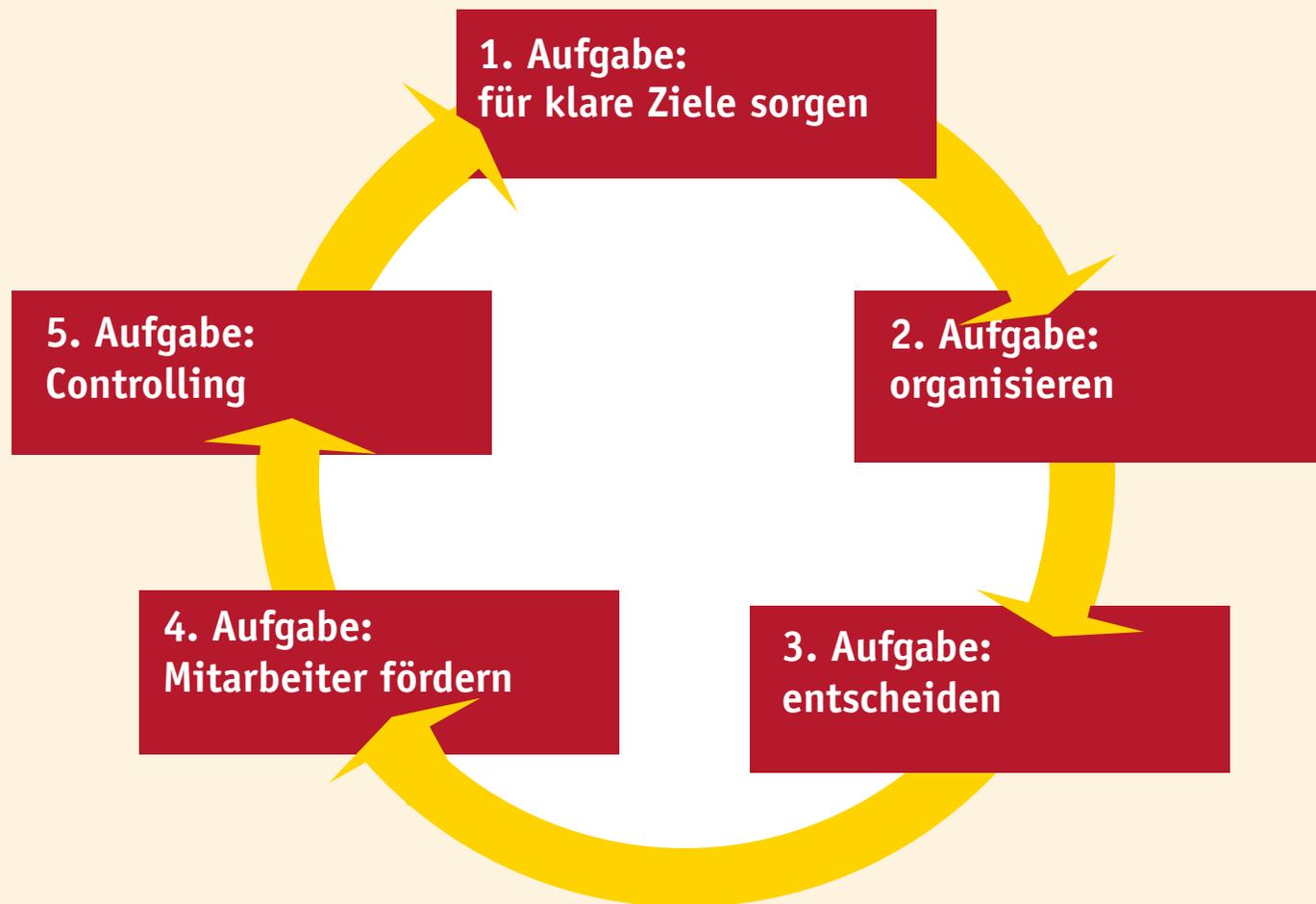


5 Führungsaufgaben





5 Führungsaufgaben





Monatsbericht

Monatsbericht des Leistungsbereiches:

Für den Monat:

Name:

1. Quantitative Ziele

Geplanter Umsatz

Erreichter Umsatz

Differenz

Begründung der Differenz:

Im Jahreszielplan

Habe ich folgenden Vorsprung

Bin ich im Verzug

Bin ich auf dem Laufenden





Monatsbericht

Mit den Zielkosten Team Vormonat (kumuliert auf's Jahr)

Habe ich folgenden Vorsprung _____
Bin ich im Verzug _____
Bin ich auf dem Laufenden _____
Davon Aushilfskosten _____

Mein Umsatzziel für den nächsten Monat: _____

Folgende Maßnahmen werde ich einleiten um oben genanntes Ziel zu erreichen:

Von folgenden Personen benötige ich dazu Hilfe:





Monatsbericht

2. Qualitative Ziele

Was war (en) mein (e) Qualitativen Ziele im vergangenen Monat?

(z.B. Jahresmotto, Qualitätszirkel, Arbeit an den Merkmalen des Schindlerhof Hochleistungsteams, Umsetzungen aus dem Jahreszielplan, Umsetzungen von Ideen der Mitarbeiter im jeweiligen Bereich, Gästemeinungsumfragen, One to one Marketing, Entwicklung neuer Ah's und Oh's, Verbesserungen im „Miteinander“, Mitarbeitermotivation, Projekte innerhalb der Abteilung, ...)

Was davon wurde im einzelnen erledigt?





Monatsbericht

Welche Probleme sind dabei aufgetreten?

Die Probleme habe ich wie folgt gelöst / bzw werde ich wie folgt lösen:

Folgende Maßnahmen werde ich davon einleiten:

Mein Qualitatives Monatsziel für den nächsten Monat lautet:
(Bitte den aktuellen JZP zur Hand nehmen!)





Monatsbericht

3. KVP

Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess

Abgegebene Ideenblätter meines Teams im letzten Monat: _____

Umsetzungsquote: _____

Die Idee des Monats – mein kreativer Beitrag zum Firmenerfolg:

Folgende (außergewöhnliche) Reklamationen sind in diesem Monat aufgetreten und wurden wie folgt gelöst:





Monatsbericht

Welche Aufgaben / Ausgaben tragen nicht zum Unternehmensziel bei?

Was tue ich, um dies in Zukunft zu verhindern?

4. Präsentation des Unternehmens nach Außen

Welche Maßnahmen würden unser Image in der Öffentlichkeit fördern?
(Nachbarn, Soziales Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Geschäftsbeziehungen,...)





Monatsbericht

5. Enclosed

Wichtige Dokumente anbei:

(Je nach Abteilung: z.B. Top 3 / 20 Liste, Aufschlüsselung der Belegung, Auswertung der Gästestatistik, Aufschlüsselung des Gesamtumsatzes, Reiner Hotelumsatz, Merchandising, Rack Rate, Weekend Rate, Telefon, Pay TV, Ausgebucht an X Tagen, Belegung in Prozent, Dienstleistungen die von Fremdfirmen erledigt werden mussten und verursachte Kosten, wichtige Anschaffungen, sonstige außergewöhnliche Kosten, Veranstaltungstage Gesamt, Umsatz pro ..., etc.)

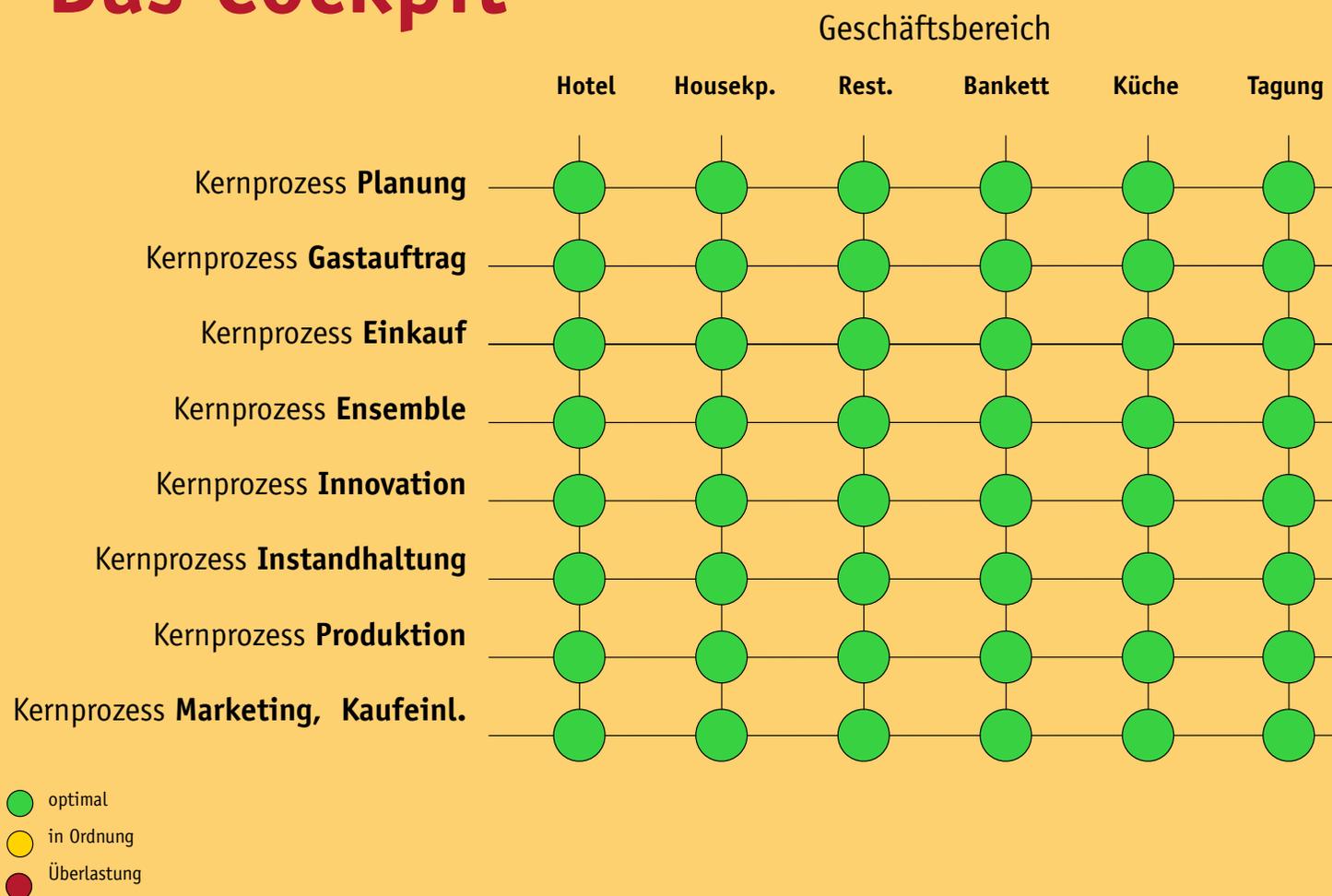
Datum:

Unterschrift:



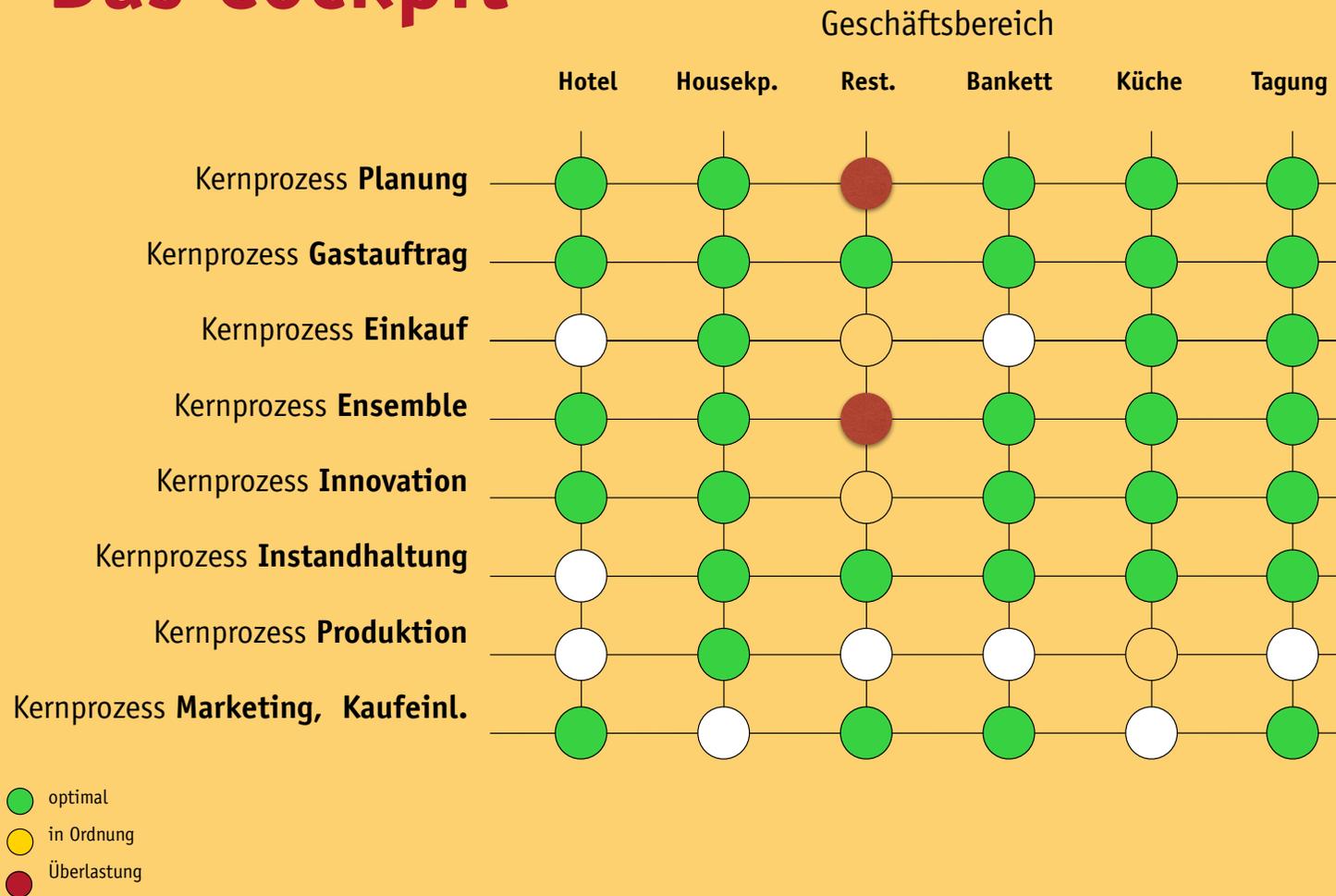


Das Cockpit





Das Cockpit





Herausforderung für Führung

- **Das Ganze und seine Entwicklung erfassen und steuern**
- **Selbst als Motor in wenigen, aber hebelwirksamen Veränderungen wirken**





**Alle Management-
Methoden scheitern
letztendlich an nicht
akzeptierter
Individualität.**

Reinhard Sprenger





**Alle Unternehmen
suchen nach unentdeckten Wertreserven.**

**Die menschliche Individualität ist die
Größte!**

Reinhard Sprenger





Die Ziele in der Arbeit im Schindlerhof

**Soviel
Individualität
wie möglich**

(zur Selbstentfaltung)

**Sowenig
Konformität
wie nötig**

(zur Zielerreichung)





Kompetenzen delegieren in 6 Graden

1. Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.





Kompetenzen delegieren in 6. Grad

1. Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.
2. Handeln Sie. Informieren Sie mich darüber, was Sie unternommen haben.





12.10.	SB	AP Leasing	½ Tag Leasing an SB 21.10. 19:00 – 24:00 Uhr	12.10.	anwesend: NK, CD, KH, WB, Mne
	Mne	neues Give away für Gäste bei Rechnung im Restaurant (statt der MERCIs)	Weissbierkuchen - sponsored by neumarkter Lammsbrau (zum Teil) - zur Weihnachtszeit wird es rauskommen - Mne bringt es zum nächsten DIM mit.	Weihnachten	
	RK	wer organisiert Jahresauftaktfeier	konnte nicht entschieden werden, da viele nicht dabei waren - Vorschlag NK: Azubis	next Dim entscheiden	
	NK - SB	Sekretärinnenparty	Konzeption SB und NK : Die Einladungen versendet SB am 18.10. – das ist schon terminiert. Ansonsten läuft es per Arbeitszettel wie gehabt - Morgen Meeting SB, Jha und NK zum Konzept.	18.10.	
	NK	"bestes Tagungshotel" auf Warteschleife Telefon	abgelehnt "Eigenlob stinkt" und Kopie Herzogspark		
	CD - KH	Serviceeinsatz zu Weihnachten	Besprechen CD und KH separat	Ende Okt / Anfang Nov	
					anwesend: RK / SB / KH/ CD
19.10.2004	RK	Dr. Nedjat	Demoband anfordern	30.10.2004	abgemeldet: NK/ WB / Mne
		Hogatex noch Probleme	Regulierung geht nicht so gut wie in Garp / Hogatex ist dran		
		Rechnungen bei Hogatex	es müssen Gutschriften geschickt werden wenn im alten Monat, es muss ein Kassenprojekt gemacht werden		
	SB/KH/Amc/NR/C D/Mne/RK/AP	Kassenprojekt aufsetzen - Auftaktmeeting	Grundsätze Steuerrecht, Übersichtlichkeit für Gast! Interne Abläufe - Termin am 5.11.04 um 9.00 Start evtl. im Tagungsraum	05.11.2004	
		Checkliste Abrufzeiten	es muss vor jeder VA mit der Küche abgesprochen werden, wie die Teller angerichtet werden, mit welchen Beilagen und mit welchen Abrufzeiten der Service rechnen muss.		
		Jessica Heid	ab 1.2.		
		Kulinarischer Kalender	muss wieder aktiviert werden - es wird von Gästen gern angenommen aber wir haben zu wenig Aktionen!		
26.10.2004	TL	VA Schmidt Colleg	es dürfen am 10.11. Keine Mitarbeiter frei nehmen, weil große Bistro VA - Schmidt Colleg mit 180 Personen	10.11.	anwesend: RK / SB / NK / CD / Mne
	KH / SB	VA Schmidt Colleg	evtl. den Saal im Anschluss öffnen - bitte noch persönlich besprechen mit SB + KH	01.11.2004	abgemeldet: KH / WB
	TL + SiSa + MW	Seminar Prof. Scheiper	Termin	18.+19.1.05	
		Umbau im Januar	wir schließen bis einschließlich 5.1.05 -	26.10.2004	
	TL	Umbau im Januar	am 1.1.05 bleibt am Abend die Dorf noch geöffnet, weil wir im Moment Hausgäste haben	01.01.2005	
	TL	Prognos Termin zur Schulung	findet am 1.11.04 von 14 - 16 Uhr statt	1.11.004	





Kompetenzen delegieren in 6 Graden

- 1.** Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.
- 2.** Handeln Sie. Informieren Sie mich darüber, was Sie unternommen haben.
- 3.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Tun Sie es, wenn ich keinen Einspruch erhebe. (Veto-Kompetenz)



Aufgaben	Kompetenz	Vertretung
1. Kaufeinladungen und Angebotsgestaltung	voll-bei Preisgarantie	SB im LB Tagung TLS für ihren LB
2. Einkauf	voll-lt. Budgetierung im JZP	ES bis € 250
3. Abrechnung	voll	ES
4. Dienstplanung	voll	ES
5. Zielplanung/Monatberichte Balanced Score Card und Kernprozesse Überarbeiten	voll siehe JZP	keine
6. MitarbeiterInnen führen/motivieren (Einarbeitung/Orientierungsgespräche/ Tune/Max/Qualität/szirkel/interne Kommunikation und Information/Innovation+Kreativität fördern- junge Führungskräfte coachen)	voll	ES
7. Gästepflege/Gastgeberrolle (Stammkundenmarketing+one to one Mohritz)	voll unter Berücksichtigung des Marketingplans	TLs für ihren LB ES für LB Tagung
8. Organisation (Tagesabläufe/Checklisten/ Gästepflege/Tagungssekretariat)	voll	ES
9. Reklamationsverhalten	voll	ES
10. Vertretung von ES laut deren HAGL	voll	keine
11. Übergabe der HAGL bei Ausscheiden an den Nachfolger	voll	keine
12. Betreuung Schindlerhof Akademie	voll	NS in Teilbereichen
14. Arbeiten mit dem EFQM Modell	voll	keine





Kompetenzen delegieren in 6 Graden

- 1.** Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.
- 2.** Handeln Sie. Informieren Sie mich darüber, was Sie unternommen haben.
- 3.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Tun Sie es, wenn ich keinen Einspruch erhebe. (Veto-Kompetenz)
- 4.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Handeln Sie nicht ohne mein Einverständnis. (Direkte Kompetenz)





Kompetenzen delegieren in 6 Graden

- 1.** Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.
- 2.** Handeln Sie. Informieren Sie mich darüber, was Sie unternommen haben.
- 3.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Tun Sie es, wenn ich keinen Einspruch erhebe. (Veto-Kompetenz)
- 4.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Handeln Sie nicht ohne mein Einverständnis. (Direkte Kompetenz)
- 5.** Sehen Sie sich die Sache an. Machen Sie mir Vorschläge für das möglich Vorgehen, unter Angabe der Vor- und Nachteile jeder Alternative. Empfehlen Sie mir eine Alternative zur Genehmigung.





Kompetenzen delegieren in 6 Graden

- 1.** Handeln Sie. Ein weiterer Kontakt mit mir ist nicht erforderlich.
- 2.** Handeln Sie. Informieren Sie mich darüber, was Sie unternommen haben.
- 3.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Tun Sie es, wenn ich keinen Einspruch erhebe. (Veto-Kompetenz)
- 4.** Sehen Sie sich die Sache an. Lassen Sie mich wissen, was Sie tun wollen. Handeln Sie nicht ohne mein Einverständnis. (Direkte Kompetenz)
- 5.** Sehen Sie sich die Sache an. Machen Sie mir Vorschläge für das möglich Vorgehen, unter Angabe der Vor- und Nachteile jeder Alternative. Empfehlen Sie mir eine Alternative zur Genehmigung.
- 6.** Sehen Sie sich die Sache an. Berichten Sie mir über alle Fakten. Ich werde dann entscheiden, was zu tun ist.





Wir geben die Mehrwertsteuer*-Senkung auf
7% trotz gestiegener Kosten weitestgehend
an unsere Gäste weiter!

Preise 2009	Preise 2010
Zimmerpreise Klassik	Zimmerpreise Klassik
Einzelzimmer € 132,00	Einzelzimmer € 123,00
Doppelzimmer € 165,00	Doppelzimmer € 156,00
Zusatzbett € 35,00	Zusatzbett € 32,00
Zimmerpreise Ryokan	Zimmerpreise Ryokan
Einzelzimmer € 145,00	Einzelzimmer € 135,00
Doppelzimmer € 178,00	Doppelzimmer € 168,00
Suiten und Penthäuser	Suiten und Penthäuser
Einzelzimmer € 155,00	Einzelzimmer € 144,00
Doppelzimmer € 188,00	Doppelzimmer € 177,00
Zimmer klein – Preise fein	Zimmer klein – Preise fein
Einzelzimmer € 115,00	Einzelzimmer € 107,00

Für uns ist dies eine Frage der Anständigkeit,
da Sie, liebe Gäste, unsere Preisgarantie
seit 1984 akzeptieren.

**Diese fair kalkulierten Preise brauchen wir;
nicht mehr, - und nicht weniger!**





Führung

Richtung

Regeln

Rituale









30 Jahre

Schindlerhof

trent'anni thirty years trente
ans treinta años dreißig Jahre
trent'anni thirty years trente
ans treinta años dreißig Jahre
trent'anni thirty years trente
ans treinta años dreißig Jahre
trent'anni thirty years trente
ans treinta años dreißig Jahre
trent'anni thirty years trente
ans treinta años dreißig Jahre

forever young

Jahresmotto 2014



Jahresziele 2018 mental verankern...



...durch intuitives
Bogenschiessen

