

Inhaltsverzeichnis

Teil I Normative Führungsebene

1 Führung beginnt bei sich selbst	3
1.1 Vorbild sein und sich selbst führen	3
1.2 Zuhören & Fragen	7
1.3 Eigene Pendenzen und Priorisierung	10
1.4 Für sich eine Aufgabe finden	11
1.5 Erholung, Gesundheit, Ernährung	13
1.6 Freunde/Beziehungen	16
1.7 Was mich wirklich beschäftigt	17
Weiterführende Literatur	19
2 Unternehmenskultur	21
2.1 Werte	22
2.2 Vertrauen und Fehlerkultur	22
2.3 Vertrauen vs. Kontrolle	24
2.4 Verhaltenskodex	26
2.5 Umgang mit anderen Meinungen	26
2.6 Leitbild	27
2.7 Sieben und drei Führungsaufgaben	28
2.8 Partizipativer Führungsstil	29
2.9 Entscheiden und Delegieren	30

XVI Inhaltsverzeichnis

2.10	Wertschätzung	34
2.11	Kommunikation	36
2.11.1	Feedback	37
2.11.2	Kritik	38
2.11.3	Kommunikationsmittel und -wege	38
2.11.4	Gewaltfreie Kommunikation (GfK)	40
2.12	Mitarbeitende – das Wichtigste in einer Firma	42
2.13	Innovation und Veränderungen	42
2.14	Frauen, Eltern und Vereinbarkeit Beruf und Familie	43
2.15	Konflikte	46
2.15.1	Stufen von Konflikten	46
2.15.2	Ich bin Teil des Konflikts	48
2.15.3	Wenn es im Team oder mit dem Vorgesetzten nicht funktioniert	48
2.16	Moderator des Prozesses	50
2.17	Sicherheit	52
2.18	Last but not least	52
2.18.1	Du, Sie	52
2.18.2	Weihnachtsessen	52
2.18.3	Weihnachtskarten	53
2.18.4	Geschenke (an Personen des anderen Geschlechts)	54
2.18.5	Pensionäre	54
	Weiterführende Literatur	55

Teil II Strategische Führungsebene

3	Erarbeitung der Strategie	59
3.1	Modelle und Vorgehensplan	63
3.2	Start mit Antrag an den Aufsichtsrat (AR)	63
3.3	Workshops	64

3.4 Dokumentation	65
Weiterführende Literatur	67

4 Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat	69
4.1 Generell	69
4.2 Erwartungen an den Aufsichtsrat (AR)	70
4.3 Standardtraktanden an den AR-Sitzungen	70
4.4 Vorlagen für den AR	71
4.5 Vorbesprechung der AR-Sitzung	72
4.6 Bildung einer Task Force	73
4.7 Mindestens einmal jährlich ohne CEO	73
4.8 Protokollführung	74
4.9 Entschädigungen/Löhne des Vorstandes	74
4.10 Entschädigungen/Honorare des AR	75
4.11 Probleme, Krisen	76

Teil III Operative Führungsebene

5 Instrumente und Erfahrungen auf der operativen Ebene	81
5.1 Aufgaben- und Verantwortlichkeitsmatrix (AVM)	81
5.2 Jahresziele des Unternehmens und des Vorstandes	84
5.3 Jahresziele der Mitarbeitenden	87
5.4 Führungs- und Informationskonzept	88
5.5 Sitzungen	89
5.5.1 Grundlegendes	89
5.5.2 Schwierige Sitzungen	90
5.5.3 Vorstandssitzung (VS)	92
5.5.4 Vorstandsworkshop (VWS)	93

XVIII**Inhaltsverzeichnis**

5.5.5	Mitarbeiterinformationen	94
5.5.6	Projektsitzungen	94
5.5.7	Bilaterale Gespräche (Bila)	94
5.5.8	Jährliche Gespräche für Mitarbeitende (MA-Gespräch)	95
5.5.9	Personalkommission (PeKo)	95
5.6	Verhandeln & Verkaufen	96
5.7	Prozesse	98
5.8	Organisation/Organigramm	98
5.9	Sicherheit	99
5.9.1	Personen- und Anlagensicherheit	99
5.9.2	Daten- und IT-Sicherheit	102
5.10	Weisungen und Empfehlungen	102
5.11	Projekte	104
5.11.1	Projektauftrag	104
5.11.2	Projektstrukturplan	106
5.11.3	Arbeitspakete	106
5.11.4	Projektbalkenplan/Zeitplan	106
5.12	Priorisierung und Termine	108
5.13	Jahresterminliste	109
5.14	Vertragsablage und Instandhaltungsmanagement	109
5.15	Informatik/IT	111
5.16	Berater, externe Fachpersonen	116
5.17	Krisenorganisation definieren	117
5.18	Beginn (und Ende) bei einer Firma als CEO/Vorgesetzte	118
	Weiterführende Literatur	120

Teil IV Mitarbeitende

6	Der Mitarbeiterzyklus: Von der Rekrutierung bis zur Trennung	123
6.1	Grundsätzliches	123

6.1.1	Mitarbeitende sollen ihre Stärken leben können	124
6.1.2	Unterstützung bei Herausforderungen	125
6.1.3	Typen von Mitarbeitenden und wie sie geführt werden	126
6.1.4	Konzeptionelle Fähigkeiten	128
6.1.5	Was tun, wenn sich Mitarbeitende gegenseitig beschuldigen	128
6.1.6	Grenzen aufzeigen	129
6.1.7	Privates im Geschäft	129
6.1.8	Welche Erwartungen haben Mitarbeitende an ihre Vorgesetzten?	130
6.1.9	Perfekter Chef	131
6.1.10	Gründe, warum Mitarbeitende kündigen	131
6.1.11	Generationenfragen	132
6.1.12	Jüngere Mitarbeitende und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	134
6.1.13	Emotional belastende Situationen und Tränen	134
6.1.14	Heikle und Tabu-Themen	135
6.2	Suche, Einstellung, Einarbeitung	136
6.2.1	Einstellung	136
6.2.2	Start und Einführungsprogramm	137
6.3	Entwicklung	138
6.4	Trennung	138
6.4.1	Interne Versetzung	139
6.4.2	Der Mitarbeitende wird dazu angehalten, zu kündigen	139

XX	Inhaltsverzeichnis	
	6.4.3	Dem Mitarbeitenden muss gekündigt werden
		141
	6.4.4	Schallmauer 50. Altersjahr
		142
	6.4.5	Altersteilzeit und Rente
		142
	6.5	Entlohnung und Bindung
		143
	Weiterführende Literatur	
		145
7	Ziele und Mitarbeitergespräche, Arbeitsplatz	147
	7.1	Zielvereinbarung, Qualifikation, Beurteilung
		147
	7.1.1	Zielvereinbarungsgespräch
		148
	7.1.2	Mitarbeitergespräch/ Zielerreichungsgespräch
		148
	7.1.3	Lohngespräche
		151
	7.2	Arbeitsplatz/Bürogestaltung
		151
	Weiterführende Literatur	
		152
8	Methoden/Werkzeuge	153
	8.1	Problemlösungskompetenz
		154
	8.2	Moderationsmethode
		155
	8.3	Reklamationen sind Chancen
		158
	8.4	Vorträge/Reden/Ansprachen
		158
	Weiterführende Literatur	
		160
Anhang		161
Stichwortverzeichnis		171