

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
Wilhelm Busch zur Einstimmung	11
Viele Fragen offen	14
Zeitgemäße Führung braucht das Team	16
Teil I: Führung zur Selbststeuerung – das Team im Mittelpunkt	21
Selbststeuerung erschließt Potenziale	23
Führung gibt Richtung und Orientierung	25
Führungsstil fundamental für Erfolg	26
Teil II: Selbststeuerung aktivieren	31
Auf die richtigen Bedingungen kommt es an	31
Vertrauen, Kitt für Teams	32
Kompetenz in der nötigen Tiefe und Breite	35
Gemeinsamer „Leitstern“	38
Gemeinsame Werte und intellektuelle Integrität	43
Vertrauensbasierte Teamdynamik	46
Incentives – welche Leistungsanreize passen?	55
Monetäre Incentives überbewertet	56
Risiken monetärer Incentives	57
Verzicht auf Anreize unrealistisch	58
Teil III: Fähigkeiten und Eigenschaften eines Leaders	61
Impulse für die Zukunft setzen	62
Status quo infrage stellen	65
Voraussetzungen für Aha-Momente schaffen	67
Umsetzbarkeit sicherstellen	69

Konsistente Kommunikation	71
Interesse an den Belangen der Stakeholder	72
Offenheit gegenüber dem Aufsichtsrat	74
Authentizität und Überzeugungsstärke	75
Ausbalancierte Persönlichkeit	78
Innerer Drang, zu gestalten	79
Brillanz und Meinungsoffenheit	80
Analytisch, aber auch empathisch	81
Selbstvertrauen, aber auch Anerkennung der eigenen Grenzen und der Leistung anderer	82
Selbstreflexion	83
Talentierten Führungsnachwuchs erkennen und fördern	85
Vernachlässigung mit fatalen Folgen	86
Systematisches Programm für mehr Talente	87
 Teil IV: Führung zur Selbststeuerung – stark, aber verwundbar	 91
Ein- und Übergriffe	92
Patriarchen, die nicht loslassen können	93
Aktivistische Aktionäre und kurzfristiger Profit	94
Quidproquo	95
Seilschaften und Machtsicherung	96
Toxische Leader	97
Toxische Leader zeigen sich im Handeln	98
Narzissen entwickeln sich	100
Vorbeugen und sanktionieren	102
 Teil V: Die Richtigen ins Spitzenteam	 107
Teamdynamik und Kultur im Blick	108
Vielfältige Vorstandskontakte nutzen	108
Einzelwahrnehmungen zusammenführen	109
Erkenntnisse vertiefen und objektivieren	111
Konsequent handeln	112
Durchgängige Nachfolgeplanung	114
Enger Austausch zwischen Aufsichtsrat und Management	115
Persönliches Kennenlernen unerlässlich	116
Objektivieren durch externe Benchmarks	117

Systematische, strukturierte Auswahl	118
Anforderungsprofile als Grundlage	120
Persönliche Eignung tief hinterfragen	122
Konfliktfreie Vergütungsanreize	124
Machiavellistischen Entwicklungen vorbeugen	126
Nichtmonetäre Anreize nutzen	127
 Ausblick: Führen heißt Menschen entwickeln und die Zukunft nachhaltig sichern	 129
 Anhang	 133
Anmerkungen	133
Ausgewählte Interviews	143
Franz Welser-Möst	143
Theodor Weimer	151
Claudia Nemat	160
Sabine Herlitschka	166
Stephan Gemkow	170
Markus Dohle	178
Interviewpartner	185
Literatur	187
Über den Autor	192