

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 11 |
| Teil 1: Souverän in Führung gehen | 12 |
| 1 ChefIn, Chef werden | 15 |
| Weshalb werden Sie Chef? | 16 |
| Motive und Wünsche: Weshalb wollen Sie führen? | 16 |
| Weshalb kommt es zum Wechsel? | 19 |
| Was für ein Chef wollen Sie sein? | 24 |
| Die persönliche (Führungs-)Geschichte | 24 |
| <i>Nicole Loeb, Verwaltungsratsdelegierte der Loeb-Gruppe</i> | 25 |
| Persönliche Werte | 27 |
| Erwartungen an sich selbst | 28 |
| Was für ein Chef können Sie sein? | 31 |
| Was macht Sie stark? | 31 |
| Persönliche Grenzen | 34 |
| 2 Die neue Rolle | 39 |
| Was verändert sich? | 40 |
| Vom Ich zum Wir | 40 |
| Vom Auftragnehmer zum Auftraggeber | 42 |
| Spezialfall: vom Kollegen zum Chef | 45 |
| Erwartungen in Ihrem Umfeld | 47 |
| Ein Beispiel sein für andere | 48 |
| Die Erwartungen der Unterstellten | 49 |
| Die Erwartungen der Vorgesetzten | 53 |

| | |
|---|----|
| Die Erwartungen der Kollegen auf gleicher Stufe | 56 |
| Im Sandwich – Fluch oder Segen? | 57 |
| Pierin Vincenz, CEO von Raiffeisen Schweiz, <i>ab Oktober 2015 Verwaltungsratspräsident der Helvetia-Gruppe</i> | 59 |
| Fallstricke beim Rollenwechsel | 60 |

| | |
|--|----|
| Phasen des Rollenwechsels | 62 |
| Nominierung | 62 |
| Der erste Kontakt | 64 |
| Der Start ins Neue | 67 |
| Die ersten 100 Tage | 69 |

3 Gute Führung 73

| | |
|---|----|
| Mythen der Führung | 74 |
| Der Chef muss es besser wissen und können | 74 |
| Die Chefin ist für alles verantwortlich | 75 |
| Der Chef behandelt alle gleich | 76 |

| | |
|--|----|
| Grundfunktionen der Führung | 78 |
| Richtung geben: wissen, wohin es geht | 78 |
| Energie generieren: bewegen und ausrichten | 79 |
| Energie und Richtung spielen zusammen | 80 |
| Susanne Ruoff, Konzernleiterin der Schweizerischen Post | 83 |

| | |
|---|----|
| Am Anfang steht die Selbstführung | 84 |
| Selbstverantwortung wahrnehmen | 84 |
| Zu sich selber Sorge tragen: vom Umgang mit Stress und Druck | 85 |

| | |
|--|----|
| Führung als Beziehung | 94 |
| Beziehungen aufbauen und pflegen | 95 |
| Wiederherstellen von Beziehungen | 97 |
| Situative Führung: ein vielversprechender Ansatz | 98 |

| | |
|---|-----|
| Führen über Position oder über Persönlichkeit? | 100 |
| Einfluss dank der Position – der Teammanager | 100 |
| Einfluss über die Persönlichkeit – Leadership | 102 |
| Drei Kernfragen zur Leadership | 104 |

| | |
|---|-----|
| Jerun Vils, Geschäftsführer des Schweizer Alpen-Club SAC | 105 |
| Qualitäten anerkannter Leader | 110 |
| Haltungen, die beim Führen helfen | 111 |
| Lieben Sie Ihren neuen Führungsjob? | 115 |

4 Was muss ein guter Chef können? 117

| | |
|---|-----|
| Grundlegende Führungsfähigkeiten | 118 |
| Führungskommunikation | 118 |
| Entscheidungsfähigkeit | 125 |

| | |
|--|-----|
| Die Teamaufgaben erfüllen | 127 |
| Ziele und Rahmenbedingungen setzen | 127 |
| Andrea Schenker-Wicki, Rektorin der Universität Basel | 131 |
| Informations- und Kommunikationsfluss sicherstellen | 132 |
| Aufgaben koordinieren, Rollen verteilen | 134 |
| Umsetzung sicherstellen | 137 |
| Für Entscheidungen sorgen | 140 |

| | |
|---|-----|
| Das Team und jeden Einzelnen stärken | 141 |
| Teamentwicklung – die Leistung fördern | 142 |
| Die Teaminteressen vertreten | 146 |
| Bernhard Heusler, Präsident des FC Basel | 147 |
| Konflikte und schwierige Situationen meistern | 148 |
| Mitarbeiterleistung fördern und anerkennen | 151 |
| Mitarbeiter weiterbringen | 153 |
| Sich von Mitarbeitern trennen | 156 |

Teil 2: Arbeitsrecht für Führungskräfte 158

5 Besonderheiten des Kaderarbeitsvertrags 161

| | |
|---|-----|
| Chefin, Chef sein – was bedeutet das rechtlich? | 162 |
| Nicht obligatorisch, aber sinnvoll: der schriftliche Kadervertrag ... | 163 |
| Sonderregeln für «ganz oben» | 167 |

| | |
|--|---------|
| Der Lohn | 168 |
| Die Lohnhöhe ist Verhandlungssache | 169 |
| Gratifikation und 13. Monatslohn | 170 |
| <i>Monika Rühl, Direktorin des Wirtschaftsdachverbands</i> | |
| <i>Economiesuisse</i> | 171 |
| Streit um den Bonus | 172 |
| Erfolgsbeteiligungen | 176 |
| Geschäftswagen, Handy und anderes: Fringe Benefits | 177 |
| Spesen: Auslagenersatz oder Lohnbestandteil? | 179 |
| Arbeitszeit | 181 |
| Arbeitszeiterfassung für Kader? | 182 |
| Überstunden und Überzeit | 183 |
| Wie werden Mehrstunden entschädigt? | 184 |
| Rund um die Uhr: allzeit bereit? | 188 |
| Treuepflicht von Kaderangestellten | 190 |
| Korrektes Verhalten im Bewerbungsverfahren | 191 |
| Kritik an Vorgesetzten und am Unternehmen | 192 |
| Konkurrenzierung des Arbeitgebers | 193 |
| Weitergabe von betriebsinternen Unterlagen | 195 |
| Verletzung von Kontrollpflichten | 197 |
| Verschärfte Haftpflicht | 198 |
| Das nachvertragliche Konkurrenzverbot | 200 |
| <i>Alex Rübel, Direktor des Zoos Zürich</i> | 201 |
| Wann ist ein Konkurrenzverbot gültig? | 202 |
| Konkurrenzverbot verletzt – was gilt? | 202 |
| Wann fällt das Konkurrenzverbot weg? | 204 |

6 Rechtlich korrekter Umgang mit Untergebenen

207

| | |
|--|-----|
| Das Weisungsrecht des Arbeitgebers | 208 |
| Grenzen des Weisungsrechts | 208 |
| Rückstufung und Zuweisung vertragsfremder Arbeit | 209 |

| | |
|---|-----|
| Versetzung an einen anderen Arbeitsort | 210 |
| Anordnung von Überstunden, Änderung der Arbeitszeiten | 212 |
| Ferienzuteilung | 213 |
| Jemanden zum Vertrauensarzt schicken | 214 |
| Keine schikanösen Weisungen | 215 |
| Wenn Weisungen missachtet werden | 216 |
| Monika Walser, CEO von de Sede | 219 |

| | |
|---|-----|
| Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers | 220 |
| Gesundheitsschutz und Unfallverhütung | 220 |
| Schutz vor übermässigem Stress | 222 |
| Eingreifen bei Mobbing und anderen Konflikten | 223 |
| Diskriminierung und sexuelle Belästigung | 225 |
| Datenschutz und Überwachung | 227 |

7 Rund um die Kündigung 231

| | |
|--|-----|
| Rechtlich korrekt kündigen | 232 |
| Kündigungsfristen und Formvorschriften | 232 |


| | |
|--|-----|
| Beschränkungen der Kündigungsfreiheit | 234 |
| Kündigungssperrfristen: die Regeln | 234 |
| Missbräuchliche Kündigung | 237 |
| Diskriminierende Kündigung | 239 |

| | |
|---|-----|
| Fristlose Entlassung | 241 |
| Die wichtigen Gründe | 242 |
| Zu Unrecht fristlos entlassen: die Konsequenzen | 243 |

| | |
|---|-----|
| Auflösung von Kaderverträgen | 244 |
| Jean-Claude Biver, Präsident von Hublot, <i>Leiter der Uhrensparte von LMVH</i> | 245 |
| Was ist eine Aufhebungsvereinbarung? | 246 |
| Freistellung während der Kündigungsfrist | 248 |

| | |
|--|-----|
| Arbeitszeugnis | 250 |
| Grundsätze der Zeugniserstellung | 251 |
| Unzufrieden mit dem Zeugnis – was tun? | 253 |

| | |
|--|-----|
| <i>«Ein Gärtner hat immer den ganzen Garten im Blick» – Interview mit Jürg Eggenberger, Geschäftsführer der Schweizer Kader Organisation SKO</i> | 256 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
|  Anhang | 261 |
|--|-----|

| | |
|------------------------------------|-----|
| Nützliche Links und Adressen | 262 |
| Literatur | 264 |
| Stichwortverzeichnis | 266 |