

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
----------------------	----

<b>Teil 1: Souverän in Führung gehen</b> .....	12
--	----

<b>1 Chefin, Chef werden</b> .....	15
------------------------------------	----

<b>Weshalb werden Sie Chef?</b> .....	16
---------------------------------------	----

Motive und Wünsche: Weshalb wollen Sie führen? .....	16
--	----

Weshalb kommt es zum Wechsel? .....	19
-------------------------------------	----

<b>Was für ein Chef wollen Sie sein?</b> .....	24
--	----

Die persönliche (Führungs-)Geschichte .....	24
---	----

<b>Nicole Loeb, Verwaltungsratsdelegierte der Loeb-Gruppe</b> .....	25
---	----

Persönliche Werte .....	27
-------------------------	----

Erwartungen an sich selbst .....	28
----------------------------------	----

<b>Was für ein Chef können Sie sein?</b> .....	31
--	----

Was macht Sie stark? .....	31
----------------------------	----

Persönliche Grenzen .....	34
---------------------------	----

<b>2 Die neue Rolle</b> .....	39
-------------------------------	----

<b>Was verändert sich?</b> .....	40
----------------------------------	----

Vom Ich zum Wir .....	40
-----------------------	----

Vom Auftragnehmer zum Auftraggeber .....	42
--	----

Spezialfall: vom Kollegen zum Chef .....	45
--	----

<b>Erwartungen in Ihrem Umfeld</b> .....	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
<b>Pierin Vincenz, CEO von Raiffeisen Schweiz, ab Oktober 2015 Verwaltungsratspräsident der Helvetia-Gruppe .....</b>	59
Fallstricke beim Rollenwechsel .....	60
<b>Phasen des Rollenwechsels .....</b>	62
Nominierung .....	62
Der erste Kontakt .....	64
Der Start ins Neue .....	67
Die ersten 100 Tage .....	69
<b>3 Gute Führung .....</b>	73
<b>Mythen der Führung .....</b>	74
Der Chef muss es besser wissen und können .....	74
Die Chefin ist für alles verantwortlich .....	75
Der Chef behandelt alle gleich .....	76
<b>Grundfunktionen der Führung .....</b>	78
Richtung geben: wissen, wohin es geht .....	78
Energie generieren: bewegen und ausrichten .....	79
Energie und Richtung spielen zusammen .....	80
<b>Susanne Ruoff, Konzernleiterin der Schweizerischen Post .....</b>	83
<b>Am Anfang steht die Selbstführung .....</b>	84
Selbstverantwortung wahrnehmen .....	84
Zu sich selber Sorge tragen: vom Umgang mit Stress und Druck ....	85
<b>Führung als Beziehung .....</b>	94
Beziehungen aufbauen und pflegen .....	95
Wiederherstellen von Beziehungen .....	97
Situative Führung: ein vielversprechender Ansatz .....	98
<b>Führen über Position oder über Persönlichkeit? .....</b>	100
Einfluss dank der Position – der Teammanager .....	100
Einfluss über die Persönlichkeit – Leadership .....	102
Drei Kernfragen zur Leadership .....	104

<b>Jerun Vils, Geschäftsführer des Schweizer Alpen-Club SAC</b> .....	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

<b>Grundlegende Führungsfähigkeiten</b> .....	118
---	-----

Führungskommunikation .....	118
-----------------------------	-----

Entscheidungsfähigkeit .....	125
------------------------------	-----

<b>Die Teamaufgaben erfüllen</b> .....	127
--	-----

Ziele und Rahmenbedingungen setzen .....	127
--	-----

<b>Andrea Schenker-Wicki, Rektorin der Universität Basel</b> .....	131
--	-----

Informations- und Kommunikationsfluss sicherstellen .....	132
---	-----

Aufgaben koordinieren, Rollen verteilen .....	134
---	-----

Umsetzung sicherstellen .....	137
-------------------------------	-----

Für Entscheidungen sorgen .....	140
---------------------------------	-----

<b>Das Team und jeden Einzelnen stärken</b> .....	141
---	-----

Teamentwicklung – die Leistung fördern .....	142
--	-----

Die Teaminteressen vertreten .....	146
------------------------------------	-----

<b>Bernhard Heusler, Präsident des FC Basel</b> .....	147
---	-----

Konflikte und schwierige Situationen meistern .....	148
---	-----

Mitarbeiterleistung fördern und anerkennen .....	151
--	-----

Mitarbeiter weiterbringen .....	153
---------------------------------	-----

Sich von Mitarbeitern trennen .....	156
-------------------------------------	-----

<b>Teil 2: Arbeitsrecht für Führungskräfte</b> .....	158
--	-----

## **5 Besonderheiten des Kaderarbeitsvertrags** ..... 161

<b>Chefin, Chef sein – was bedeutet das rechtlich?</b> .....	162
--	-----

Nicht obligatorisch, aber sinnvoll: der schriftliche Kadervertrag ...	163
---	-----

Sonderregeln für «ganz oben» .....	167
------------------------------------	-----

<b>Der Lohn</b> .....	168
Die Lohnhöhe ist Verhandlungssache .....	169
Gratifikation und 13. Monatslohn .....	170
<b>Monika Rühl, Direktorin des Wirtschaftsdachverbands</b>	
Economicsuisse .....	171
Streit um den Bonus .....	172
Erfolgsbeteiligungen .....	176
Geschäftswagen, Handy und anderes: Fringe Benefits .....	177
Spesen: Auslagenersatz oder Lohnbestandteil? .....	179
<b>Arbeitszeit</b> .....	181
Arbeitszeiterfassung für Kader? .....	182
Überstunden und Überzeit .....	183
Wie werden Mehrstunden entschädigt? .....	184
Rund um die Uhr: allzeit bereit? .....	188
<b>Treuepflicht von Kaderangestellten</b> .....	190
Korrekte 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
<b>Das nachvertragliche Konkurrenzverbot</b> .....	200
<b>Alex Rübel, Direktor des Zoos Zürich</b> .....	201
Wann ist ein Konkurrenzverbot gültig? .....	202
Konkurrenzverbot verletzt – was gilt? .....	202
Wann fällt das Konkurrenzverbot weg? .....	204
<b>6 Rechtlich korrekter Umgang mit Untergebenen</b> .....	207
<b>Das Weisungsrecht des Arbeitgebers</b> .....	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
<b>Monika Walser, CEO von de Sede .....</b>	<b>219</b>
<b>Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers .....</b>	<b>220</b>
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
<b>7 Rund um die Kündigung .....</b>	<b>231</b>
<b>Rechtlich korrekt kündigen .....</b>	<b>232</b>
Kündigungsfristen und Formvorschriften .....	232
<b>Beschränkungen der Kündigungsfreiheit .....</b>	<b>234</b>
Kündigungssperrfristen: die Regeln .....	234
Missbräuchliche Kündigung .....	237
Diskriminierende Kündigung .....	239
<b>Fristlose Entlassung .....</b>	<b>241</b>
Die wichtigen Gründe .....	242
Zu Unrecht fristlos entlassen: die Konsequenzen .....	243
<b>Auflösung von Kaderverträgen .....</b>	<b>244</b>
<i>Jean-Claude Biver, Präsident von Hublot,</i>	
<i>Leiter der Uhrensparte von LVMH .....</i>	<i>245</i>
Was ist eine Aufhebungsvereinbarung? .....	246
Freistellung während der Kündigungsfrist .....	248

<b>Arbeitszeugnis</b> .....	250
Grundsätze der Zeugniserstellung .....	251
Unzufrieden mit dem Zeugnis – was tun? .....	253
<b>«Ein Gärtner hat immer den ganzen Garten im Blick» – Interview mit Jürg Eggenberger, Geschäftsführer der Schweizer Kader Organisation SKO</b> .....	256
<b>¶ Anhang</b> .....	261
Nützliche Links und Adressen .....	262
Literatur .....	264
Stichwortverzeichnis .....	266