

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>11</b>
<b>Führung in Wandel .....</b>	<b>12</b>
<b>Teil 1: Souverän in Führung gehen .....</b>	<b>16</b>
<b>1 Chefin, Chef werden .....</b>	<b>19</b>
<b>Weshalb werden Sie Chef? .....</b>	<b>20</b>
Motive und Wünsche: Weshalb wollen Sie führen? .....	20
Weshalb kommt es zum Wechsel? .....	23
<b>Was für eine Chefin wollen Sie sein? .....</b>	<b>28</b>
Die persönliche (Führungs-)Geschichte .....	28
<i>Nicole Loeb, Verwaltungsratsdelegierte der Loeb-Gruppe .....</i>	<i>29</i>
Persönliche Werte .....	31
Erwartungen an sich selbst .....	32
<b>Was für eine Führungsperson können Sie sein? .....</b>	<b>35</b>
Was macht Sie stark? .....	35
Persönliche Grenzen .....	38
<b>2 Die neue Rolle .....</b>	<b>43</b>
<b>Was verändert sich? .....</b>	<b>44</b>
Vom Ich zum Wir .....	44
Vom Auftragnehmer zum Auftraggeber .....	46
Spezialfall: von der Kollegin zur Chefin .....	49
<b>Erwartungen in Ihrem Umfeld .....</b>	<b>51</b>
Ein Beispiel sein für andere .....	52

Die Erwartungen der Mitarbeitenden .....	53
Die Erwartungen der Vorgesetzten .....	58
Die Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Stufe ...	61
Im Sandwich – Fluch oder Segen? .....	62
<b>André Lüthi, Verwaltungsratspräsident und CEO der</b> <b>Globetrotter Group</b> .....	63
Fallstricke beim Rollenwechsel .....	65

<b>Phasen des Rollenwechsels</b> .....	68
Nominierung .....	68
Der erste Kontakt .....	70
Der Start ins Neue .....	73
Die ersten 100 Tage .....	75

### **3 Gute Führung** ..... 79

<b>Mythen der Führung</b> .....	80
Der Chef muss es besser wissen und können .....	80
Die Chefin ist für alles verantwortlich .....	81
Vorgesetzte behandeln alle gleich .....	82

<b>Grundfunktionen der Führung</b> .....	84
Richtung geben: wissen, wohin es geht .....	84
Energie generieren: bewegen und ausrichten .....	85
Energie und Richtung spielen zusammen .....	86
<b>Karin Keller-Sutter, Bundesrätin</b> .....	89

<b>Am Anfang steht die Selbstführung</b> .....	90
Selbstverantwortung wahrnehmen .....	90
Zu sich selber Sorge tragen: vom Umgang mit Stress und Druck ....	91

<b>Führung als Beziehung</b> .....	100
Beziehungen aufbauen und pflegen .....	101
Wiederherstellen von Beziehungen .....	103
Situative Führung: ein vielversprechender Ansatz .....	104
Spannungsfelder in der Führungsrolle .....	105

<b>Führen über Position oder über Persönlichkeit?</b> .....	107
Einfluss dank der Position – der Teammanager .....	107
Einfluss über die Persönlichkeit – die Leaderin .....	109
Drei Kernfragen zur Leadership .....	111
<b><i>Jerun Vils, Associate Partner von gutundgut gmbh</i></b> .....	115
Qualitäten anerkannter Leader .....	117
Haltungen, die beim Führen helfen .....	118
Lieben Sie Ihren neuen Führungsjob? .....	122

## **4 Was muss eine gute Führungskraft können? .... 125**

<b>Grundlegende Führungsfähigkeiten</b> .....	126
Führungskommunikation .....	126
Entscheidungsfähigkeit .....	133

<b>Die Teamaufgaben erfüllen</b> .....	135
Ziele und Rahmenbedingungen setzen .....	135
<b><i>Andrea Schenker-Wicki, Rektorin der Universität Basel</i></b> .....	139
Informations- und Kommunikationsfluss sicherstellen .....	140
Aufgaben koordinieren, Rollen verteilen .....	143
Umsetzung sicherstellen .....	146
Für Entscheidungen sorgen .....	148
Das Team auch virtuell führen .....	149
<b><i>Sergio Studer, Co-Founder Carify</i></b> .....	153

<b>Das Team und jeden Einzelnen stärken</b> .....	154
Teamentwicklung – die Leistung fördern .....	154
Die Teaminteressen vertreten .....	158
Konflikte und schwierige Situationen meistern .....	159
Die Leistung der Mitarbeitenden fördern und anerkennen .....	162
Mitarbeitende weiterbringen .....	164
Sich von Mitarbeitenden trennen .....	167

<b>Agiles Führen und Arbeiten</b> .....	169
Agile Führung – die Grundlagen .....	169
Agiles Arbeiten – ein paar Techniken .....	172

<b>Teil 2: Arbeitsrecht für Führungskräfte .....</b>	<b>174</b>
--	------------

## **5 Besonderheiten des Kaderarbeitsvertrags ..... 177**

<b>Chefin, Chef sein – was bedeutet das rechtlich? .....</b>	<b>178</b>
Nicht obligatorisch, aber sinnvoll: der schriftliche Kadervertrag ...	179
Sonderregeln für «ganz oben» .....	183

<b>Der Lohn .....</b>	<b>184</b>
Die Lohnhöhe ist Verhandlungssache .....	185
Sondervergütungen.....	186

### ***Monika Rühl, Direktorin des Wirtschaftsdachverbands***

<i>Economiesuisse</i> .....	187
Anspruch auf einen Bonus? .....	188
Erfolgsbeteiligungen .....	192
Geschäftswagen, Handy und anderes: Fringe Benefits .....	193
Spesen: Auslagenersatz oder Lohnbestandteil? .....	195

<b>Arbeitszeit .....</b>	<b>198</b>
Arbeitszeiterfassung für Kaderangestellte? .....	198
Überstunden und Überzeit .....	199
Wie werden Mehrstunden entschädigt? .....	200
Rund um die Uhr: allzeit bereit? .....	204

<b>Treuepflicht von Kaderangestellten .....</b>	<b>206</b>
Unkorrektes Verhalten im Bewerbungsverfahren .....	207
Kritik an Vorgesetzten und am Unternehmen .....	208
Konkurrenzierung des Arbeitgebers .....	209
Weitergabe von betriebsinternen Unterlagen .....	211
Verletzung von Kontrollpflichten .....	213
Verschärfte Haftpflicht .....	214

<b>Das nachvertragliche Konkurrenzverbot .....</b>	<b>216</b>
<b><i>Melanie Gabriel, CMO und Co-Founder Yokoy Group AG</i> .....</b>	<b>217</b>
Wann ist ein Konkurrenzverbot gültig? .....	218

Konkurrenzverbot verletzt – was gilt? .....	218
Wann fällt das Konkurrenzverbot weg? .....	220

## **6 Rechtlich korrekter Umgang mit Untergebenen ..... 223**


<b>Das Weisungsrecht des Arbeitgebers .....</b>	<b>224</b>
Grenzen des Weisungsrechts .....	224
Rückstufung und Zuweisung vertragsfremder Arbeit .....	225
Versetzung an einen anderen Arbeitsort .....	226
Anordnung von Überstunden, Änderung der Arbeitszeiten .....	227
Homeoffice anordnen oder bewilligen.....	229
Ferienzuteilung .....	231
Jemanden zum Vertrauensarzt schicken .....	232
Keine schikanösen Weisungen .....	233
Wenn Weisungen missachtet werden .....	234
<i>Monika Walser, CEO von de Sede .....</i>	<i>235</i>

<b>Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers .....</b>	<b>238</b>
Gesundheitsschutz und Unfallverhütung .....	238
Schutz vor übermässigem Stress .....	240
Eingreifen bei Mobbing und anderen Konflikten .....	241
Diskriminierung und sexuelle Belästigung .....	243
Datenschutz und Überwachung .....	245

## **7 Rund um die Kündigung ..... 249**

<b>Rechtlich korrekt kündigen .....</b>	<b>250</b>
Kündigungsfristen und Formvorschriften .....	250

<b>Beschränkungen der Kündigungsfreiheit .....</b>	<b>252</b>
Kündigungssperrfristen: die Regeln .....	252
Missbräuchliche Kündigung .....	255
Diskriminierende Kündigung .....	257

<b>Fristlose Entlassung</b> .....	260
Die wichtigen Gründe .....	260
Zu Unrecht fristlos entlassen: die Konsequenzen .....	262
<b>Jean-Claude Biver, Präsident von Hublot,</b> <b>Leiter der Uhrensparte von LMVH</b> .....	263
<b>Auflösung von Kaderverträgen</b> .....	264
Was ist eine Aufhebungsvereinbarung? .....	264
Freistellung während der Kündigungsfrist .....	267
<b>Arbeitszeugnis</b> .....	269
Grundsätze der Zeugniserstellung .....	270
Unzufrieden mit dem Zeugnis – was tun? .....	272
 <b>«Kühler Kopf, warmes Herz, arbeitende Hände» –</b> <b>Interview mit Jürg Eggenberger, Geschäftsführer</b> <b>von Swiss Leaders</b> .....	274
  <b>Anhang</b> .....	279
Nützliche Links und Adressen .....	280
Literatur .....	282
Stichwortverzeichnis .....	284