

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	3
Einleitung	15
Kapitel 1 Visionen, Leitbilder und Strategien	
1.1 Instrument oder Mensch	19
1.2 Was sind Visionen, Leitbilder, Missionen, Werte und Strategien	21
1.2.1 Persönliche Visionen	21
1.2.2 Visionen von Unternehmen	22
1.2.3 Mission	23
1.2.4 Leitbild	24
1.2.5 Werte	25
1.2.6 Geschäftspolitik	26
1.2.7 Strategien	26
1.2.8 Ziele	27
1.3 Bedeutung für die Führung	30
1.4 Erzeugt Zielorientierung mehr Erfolg?	31
Kapitel 2 Forderung versus Überforderung	
2.1 Die Weltwirtschaft im Wandel	36
2.1.1 Die Auswirkungen des Informationszeitalters für die „Alte Welt“	36
2.1.2 Und plötzlich steigt der Stress	43
2.2 Kapital neu definiert	44
2.2.1 Extrinsisches und Intrinsisches Kapital	45
2.3 Personisationen – Kultur und Kreativität als neue Kernkompetenz	46
2.3.1 Balanced Leadership	48
2.3.2 Eigenverantwortung fördern – Mitgestaltung fordern	49
Kapitel 3 Gesundheit – Bedeutung für Führende und Geführte	
3.1 Was ist Gesundheit, wie nehme ich sie persönlich wahr?	53
3.1.1 Wie lange will ich noch leben? Oder: Messen von Gesundheit	54

	Seite
3.1.2 Ihre persönliche Definition von Gesundheit	55
3.2 Wie Gesundheit entsteht – Salutogenese	56
3.3 Gesundheit, Produktivität und Motivation	58
3.3.1 Gesundheit und Produktivität	58
3.3.2 Gesundheit und Motivation	59
3.3.3 Gesundheitsfaktoren in Unternehmen	59
3.3.4 Unternehmenskultur und persönliche Werte	60
3.4 Gesundheitsmanagement, Gesundes Führen: Mich als Führungskraft und meine Mitarbeiter gesund erhalten	61
3.4.1 Bin ich als Führungskraft verantwortlich für die Gesundheit meiner Mitarbeiter?	61
3.4.2 Schritte zum Gesunden Führen	62
3.4.2.1 Selbst gesund sein	62
3.4.2.2 Regelkreis Gesundheit im Unternehmen	63
3.4.3 Instrumente und Maßnahmen im Gesundheitsmanagement	65
3.4.4 Praxisbeispiel: Human Work Index® (HWI) als Steuerungsinstrument	67
3.4.5 Rentabilität von Gesundheitsprogrammen	68
3.5 Spezielle Gesundheitsthemen in Betrieben	69
3.5.1 Krankenstände (Fehlzeiten) und krank arbeiten gehen (Präsentismus)	69
3.5.2 Stress, Burnout, Evaluierung psychischer Belastungen	71
3.5.3 Ältere Mitarbeiter – Mangel an qualifizierten jungen Arbeitskräften	72

Kapitel 4 Ressourcen schaffen: Mehr Luft zum Atmen

4.1 Konzentration auf das Wesentliche	75
4.2 Selbstsabotage beenden	76
4.3 Energieräuber erkennen und verringern	78
4.4 Energie erhöhen	79
4.5 Arbeiten Sie AN anstatt IN Ihrem Unternehmen/Bereich	81

Kapitel 5 Führung als Gratwanderung – zum Erfolg oder in die Krise

5.1 Einleitung	84
----------------------	----

	Seite
5.2 Das Leistungspotential nutzen	84
5.2.1 Entwicklung fördern	86
5.2.2 Sicherheit gewinnen heißt Unsicherheit verlieren	87
5.2.3 Angst und Handlungsfähigkeit	89
5.3 Das biologische Lust-Unlust-Gleichgewicht	90
5.3.1 Gamescom 2013	91
5.3.2 Empathie und Führung	93
5.3.3 Das Erleben von „FLOW“	94
5.3.3.1 Der Flow-Kanal	95
5.4 Motivation durch Führung	97
5.4.1 Führen durch Flow	97
5.4.2 Führen durch Anerkennung	99
5.4.3 Führen durch Bindung	102

Kapitel 6 Führung in der Unternehmenskrise

6.1 Erkennen der Krise	105
6.1.1 Definition der Krise	105
6.1.1.1 Definition des Österreichischen Normungsinstitutes	105
6.1.1.2 Kammer der Wirtschaftstreuhand	106
6.1.1.3 Legaldefinition	106
6.1.1.3.1 Zahlungsunfähigkeit	106
6.1.1.3.2 Überschuldung	107
6.1.1.3.3 Reorganisationsbedarf	108
6.1.1.3.3.1 Eigenmittelquote	109
6.1.1.3.3.2 Fiktive Schuldentilgungsdauer	109
6.1.1.3.3.4 Widerlegbarkeit des Reorganisationsbedarfes	110
6.1.1.3.3.5 Zusätzliches Erfordernis der Erkennbarkeit	111
6.1.2 Die unterschiedlichen Stufen einer Krise	111
6.1.3 Strategiekrise	112
6.1.3.1 Indikatoren für eine Strategiekrise	113
6.1.4 Ertragswirtschaftliche Krise	114
6.1.5 Liquiditätskrise	115

	Seite
6.1.6	Quantitative Indikatoren 116
6.2	Gesetzliche Pflichten und Haftungsrisiken 117
6.2.1	Haftung nach dem GmbHG bzw dem AktG 118
6.2.2	Unternehmensgesetzbuch – UGB 118
6.2.3	Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) 118
6.2.4	Insolvenzordnung (IO) 119
6.2.5	Strafgesetzbuch (StGB) 121
6.2.5.1	Betrug (§§ 146 bis 148 StGB) 121
6.2.5.2	Untreue (§ 153 StGB) 121
6.2.5.3	Betrügerische Krida (§ 156 StGB) 122
6.2.5.4	Grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen (§ 159 StGB) 123
6.2.5.5	Begünstigung einzelner Gläubiger (§ 158 StGB) 123
6.2.5.6	Vorenthalten von Sozialversicherungsbeiträgen (§ 153c StGB) 124
6.2.6	Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG) 124
6.3	Krisenmanagement als Führungsaufgabe 124
6.3.1	Unternehmensanalyse 125
6.3.2	Erstellen von Maßnahmen-Plänen 125
6.3.3	Umsetzung der Maßnahmen-Pläne 126
6.3.4	Maßnahmen-Controlling 127
6.3.5	Kommunikation in der Krise 127
6.3.5.1	Kunden 128
6.3.5.2	Lieferanten 128
6.3.5.3	Finanzierungspartner 129
6.3.5.4	Gesellschafter 129
6.3.5.5	Mitarbeiter 129

Kapitel 7 Streiten Sie ruhig!

7.1	Konfliktvermeidung und ihre Auswirkungen 131
7.2	Wenn es mir immer gut geht 133
7.3	Der personenzentrierte Ansatz als Möglichkeit zur Konfliktbewältigung 135

Kapitel 8 Kurzexkurs: Führen durch die Unternehmenskrise

8.1	Wahl eines situationsadäquaten Führungsstils	137
8.1.1	Autoritärer Führungsstil	137
8.1.2	Kooperativer Führungsstil	138
8.2	Verhaltensweisen von Führungskräften und Angestellten in der Unternehmenskrise	140
8.2.1	Das Verhalten von Menschen in Individualkrisen	140
8.2.2	Gefährliche Verhaltensweisen von Führungskräften und Angestellten in der Unternehmenskrise	141
8.3	Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten	144
8.3.1	Kommunikation	145
8.3.2	Vision, Richtung und Werte	146
8.3.3	Glaubwürdigkeit	146
8.3.4	Vorbildfunktion	147
8.3.5	Neubesetzung und Personalabbau	147
8.4	Kurzdarstellung fünf positiver Erfahrungstipps bzgl erfolgreiche Führung durch die Unternehmenskrise	149
8.4.1	Teamgeist mit Regeln fördern	149
8.4.2	Erkenne/Nutze die Stärken Deiner Mitarbeiter	150
8.4.3	Ziele von Unternehmensführung und Verkäufer harmonisieren	150
8.4.4	Förderung der Unternehmenskultur	150
8.4.5	Einheitliches Bild und Auftreten gegenüber dem Kunden	150

Kapitel 9 Gratifikation und Gratifikationskrisen

9.1	Entlohnung als wesentlicher Teil der Gratifikation	151
9.1.1	Die Herzbergtheorie	151
9.1.2	Entlohnung und Entlohnungssysteme	153
9.1.2.1	Entlohnungssysteme	153
9.2	Berufliche Gratifikationskrisen	158
9.2.1	Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise	159
9.2.2	Ursachen beruflicher Gratifikationskrisen	161

	Seite
9.2.2.1	Gesellschaftliche Ursachen beruflicher Gratifikationskrisen 161
9.2.2.2	Betriebliche Ursachen beruflicher Gratifikationskrisen 162
9.2.2.3	Individuelle Ursachen beruflicher Gratifikationskrisen 164
9.2.2.4	Beispiele für berufliche Gratifikationskrisen aus der Praxis 164
9.2.3	(Aus)wirkungen beruflicher Gratifikationskrisen 165
9.2.3.1	Auswirkungen auf der individuellen Ebene 165
9.2.3.2	Auswirkungen auf der betrieblichen Ebene 166
9.2.4	Umgang mit Gratifikationskrisen im Unternehmen und Lösungsansätze . 167
9.2.4.1	Lösungsansätze auf intrapersoneller Ebene 167
9.2.4.2	Lösungsansätze auf interpersoneller Ebene 168
9.2.4.3	Lösungsansätze auf struktureller Ebene 168
9.2.5	Fazit 170

Kapitel 10 Anreizsysteme zur Führungsunterstützung – rechtliche Möglichkeiten und Grenzen

10.1	Einleitung 172
10.2	Begriffserklärung Anreizsysteme 172
10.2.1	Abgrenzung materielle/immaterielle Anreize 172
10.2.2	Anreizempfänger 173
10.2.3	Anreizquellen 174
10.3	Möglichkeiten der Entgeltzahlung 174
10.3.1	Fixum – Provision 174
10.3.2	Variables Gehalt 175
10.3.3	Prämien 177
10.4	Beteiligungsformen 177
10.4.1	Gewinnbeteiligung 178
10.4.2	Umsatzbeteiligung 180
10.4.2.1	Provision 180
10.4.3	Stille Gesellschaft 182
10.4.3.1	Echte (typische) stille Gesellschaft 183
10.4.3.2	Unechte (atypische) stille Gesellschaft 184

	Seite
10.4.4 Mitarbeiterbeteiligungen am Kapital	184
10.4.4.1 KG Beteiligung	185
10.4.4.2 GmbH Beteiligung	185
10.4.4.3 AG Beteiligung	186
10.4.4.4 Substanzgenussrechte	187
10.4.4.5 Gewinnschuldverschreibung – Partiarische Darlehen	187
10.4.5 Stock Options	187
10.4.5.1 Aktienoptionsplan	188
10.4.5.2 Begünstigte Personen	188
10.4.5.3 Einräumung von Aktienoptionen	189
10.4.5.4 Erwerb von Aktien	189
10.4.5.4.1 Erwerb eigener Aktien	189
10.4.5.4.2 Kapitalerhöhung	191
10.4.5.5 Arbeitsrechtliche Besonderheiten	193
10.4.5.6 Steuerliche Behandlung	193
10.5 Fringe Benefits	193
10.5.1 Firmenauto	194
10.5.2 Dienstwohnung	195
10.5.3 Privatnutzung von Firmentelefon und Firmenlaptop	197
10.5.4 Essensbons	197
10.5.5 Mitarbeiterrabatte	197
10.5.6 Betriebliche Altersvorsorge	198
10.5.7 Steuerfreier Gesundheitscheck	203
10.6 Cafeteria-System	203
10.7 Möglichkeiten vertraglicher Gestaltung	204
10.7.1 Überstunden	204
10.7.1.1 Allgemeines	204
10.7.1.2 Überstundenpauschale und All-In	205
10.7.2 Überstunden Verfallsklausel	206

Kapitel 11 Sicherheit und Unsicherheit im Führungsprozess – situatives Führen

11.1	Von Handlungs- zu Entscheidungsprozessen	208
11.2	Welche Eigenschaften stärken die subjektive Sicherheit einer Führungskraft?	210
11.3	Die Menschlichkeit	211
11.4	Die analytische Kompetenz im Sinne der 6 Wertesysteme	212
11.4.1	Die 6 Wertesysteme für Führungskräfte	212
11.5	Die soziale Kompetenz fördert die Sicherheit in Unternehmen	216
11.5.1	Wie kommuniziere ich negative Botschaften?	217
11.6	Wenn die Führungspyramide außer Kontrolle gerät!	217
11.6.1	Was ist die Führungspyramide und wieso ist diese so wichtig für eine gesunde Führungskraft?	218
11.6.2	Aktuelle Beispiele von Führungskräften im Interview	219
11.7	Führen mit Weisheit und Entschlossenheit	221
11.7.1	Wie kommuniziere ich Ziele richtig?	222
11.7.2	Wie setze ich Ressourcen richtig ein?	223
11.8	Situatives Führen	223
11.8.1	Menschlichkeit und situatives Führen	223
11.8.2	Die 6 Wertesysteme und situatives Führen	224
11.8.3	Soziale Kompetenz und situatives Führen	224
11.8.4	Die Führungspyramide und situatives Führen	224
11.9	Fazit – Sicherheit und Unsicherheit in Führungsprozessen	225

Kapitel 12 Mit Neuronen motivieren und führen – Neuroleadership

12.1	Hirnforschung und Führung	226
12.2	Wie funktioniert unser Gehirn?	226
12.2.1	Unser Gehirn – eine Schaltzentrale der Emotionen	226
12.2.2	Übertragungen über Spiegelneuronen	227
12.2.3	Regie wird selbst geführt	228

	Seite
12.2.4	Achtsamkeit den Anderen und sich selbst gegenüber 228
12.2.5	Wir können etwas dafür TUN, damit es uns gut geht 229
12.2.6	Was beeinflusst unser Verhalten? 229
12.2.7	Coaching und seine Grenzen 230
12.2.8	Rollenbilder in der Führungsaufgabe 230
12.3	Die Motivwelt des Menschen 232
12.3.1	Modellansatz Neuroleadership 232
12.3.2	Das LIMBIC® Modell 232
12.3.3	Motiv- und Emotionssysteme 233
12.4	Die vier Quadranten der Typologie 235
12.5	Wie erkenne ich die individuellen Strukturen und wie nutze ich sie als Führungskraft? 235
12.6	Verknüpfung von Neurowissenschaft und Führungsmodellen 236
12.7	Welche Rahmenbedingungen sind nötig um das System in Unternehmen erfolgreich in die Praxis zu implementieren? 238

Kapitel 13 Controlling – das Führungs- und Steuerungsinstrument

13.1	Systematisches Führen mit Controlling 240
13.1.1	Controlling = Steuerung 240
13.1.2	Grundprinzipien der Führung mit Controlling 241
13.1.2.1	Regelkreis 241
13.1.2.2	Vorausdenken 242
13.1.2.3	Verbesserung in Richtung modernster Instrumente 243
13.1.2.4	Verhaltenssteuerung 243
13.1.2.5	Unbequeme Wahrheit 243
13.2	Wie kann Controlling den Führungserfolg und die Führungsaufgaben erleichtern? 244
13.2.1	Geeignete Informationen 244
13.2.2	Verbesserung der Kommunikation von Entscheidungen 245
13.2.3	Wer führt und „controlled“ die obersten Führungskräfte? 245

	Seite
13.3 Das 2x2 der Unternehmensplanung	246
13.3.1 Nur Menschen planen	246
13.3.2 Wahl der Mengengrößen	246
13.3.3 Konkret Planen	247
13.3.4 Kurzfristig	247
13.3.5 Zeitnah	247
13.3.6 Frühwarnindikatoren – denn nicht alles muss geplant werden	248
13.3.7 Es gibt keinen Beweis	248
13.3.8 Das Wahrscheinliche ist nicht WAHR	248
13.3.9 Die Kostenrechnung muss budgettauglich sein	249
13.3.10 Suche nach den Hebeln	249
13.3.11 Verliebt in Details?	249
13.3.12 Werden Sie schneller durch „alles, was sich rechnet“	249
13.3.13 Plan ist mehr als Prognose	250
13.3.14 Zeig doch mal ... ?!	250
13.3.15 Der Weg ist das Ziel	250
13.3.16 Regeln statt Ziele	250
13.3.17 Hochstapler sind erfolgreicher – übertreiben Sie maßlos	251
13.3.18 KPI (Key Performance Indicators) statt viele Werte	251
13.3.19 Interne Benchmarks	251
13.3.20 Raus aus der Trance	251
13.3.21 Niemals steuern ohne Strategie	252
13.3.22 Jede Wirkung hat eine Ursache	252
13.4 Führungsprinzipien mit Controllinginstrumenten anwenden	252
13.4.1 Controlling hilft, das Ganze zu erkennen	253
13.4.2 Ziele erreichen als Motivationsfaktoren	254

Anhang

Autorenverzeichnis	256
Stichwortverzeichnis	258