

**INHALTSVERZEICHNIS**

	Seite
<b>Vorwort</b>	3
<b>Einleitung</b>	15
<b>Kapitel 1 Visionen, Leitbilder und Strategien</b>	
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
<b>Kapitel 2 Forderung versus Überforderung</b>	
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
<b>Kapitel 3 Gesundheit – Bedeutung für Führende und Geführte</b>	
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 <sup>o</sup> (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 Wirtschaftstreuhandler .....	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 – situitives 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