

Clemens Hasler

Ein guter Chef sein

Ratgeber für erfolgreiche Führung



RATGEBER



Springer

Ein guter Chef sein

Clemens Hasler

Ein guter Chef sein

Ratgeber für erfolgreiche
Führung

 Springer

Clemens Hasler
Wil, Schweiz

ISBN 978-3-662-61433-4 ISBN 978-3-662-61434-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61434-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotonachweis Umschlag: © bestpixels / Adobe Stock

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort

Sie haben ein Führungsbuch in der Hand, das im besten Sinne aus der Praxis für die Praxis geschrieben ist. „Aus der Praxis“, weil es von einem Geschäftsleiter (CEO) verfasst ist, der seine langjährigen Führungserfahrungen in einer offenen, persönlichen Art praxisnah und umfassend zur Verfügung stellt. Der Autor lässt sich über die Schulter blicken und gibt einen Einblick in seinen persönlichen Führungsstil. „Für die Praxis“, weil der vorliegende Leitfaden für viele Führungskräfte und andere Interessierte eine nützliche Hilfe für die eigene Praxis sein dürfte. Der Leser und die Leserin lernen das Führungshandwerk und die persönlichen Überzeugungen und Grundsätze des Autors kennen. Zudem ist das Buch kompakt und gut nachvollziehbar in einer einfachen Sprache geschrieben.

Als langjähriger Berater und Trainer von Führungskräften kenne ich viele Führungsbücher. Sie erscheinen mir häufig ziemlich theorielastig. Oft vermisse ich die ganz konkrete praktische Umsetzung. Nicht so in dieser Publikation. Sie zeichnet sich durch eine gute Mischung von Theorie und Praxis aus. Der Autor orientiert sich an viel-

fach bekannten theoretischen Grundlagen. Er interpretiert sie jedoch eigenständig, setzt Schwerpunkte, zeigt die konkrete praktische Umsetzung auf. Er vertritt klare, dezidierte Auffassungen. Zum Teil sind sie ganz persönlich geprägt und weichen von gängigen Lehrbuchmeinungen ab. Dadurch wird der Autor als autonome Führungskraft gut spürbar. Ein Beispiel dafür ist der Abschn. 1.2 „Zuhören und Fragen“.

Führungskräfte und andere Interessierte werden im Buch Antworten auf viele Themen finden, die sie in ihrem Führungsalltag beschäftigen. Das ausführliche Inhaltsverzeichnis liest sich zum Teil wie eine Stichwortliste zu bekannten Führungsthemen. So kann der Leser oder die Leserin das herausgreifen, was sie interessiert. Es werden aber auch Themen angesprochen, die sonst kaum in einem Führungsbuch zu finden sind, wie z.B. „Heikle und Tabu-Themen“ (Abschn. 6.1.14), „Reklamationen sind Chancen“ (Abschn. 8.3), „Privates im Geschäft“ (Abschn. 6.1.7).

Die Gliederung des Buches in die drei Ebenen normativ, strategisch, operativ, ergänzt durch eine vierte Ebene „Mitarbeitende“, wird Führungskräften eine einfache Orientierungshilfe bieten, sind es doch wohlbekannte Denkkategorien.

Menschenführung, verbunden mit Kommunikation, spielt im ganzen Buch eine wesentliche Rolle. Letztlich ist Führung ja Führung von Menschen. Es kommt immer wieder zum Ausdruck, dass Führungsarbeit vom Autor als Beziehungsarbeit verstanden wird. Die praktischen Hinweise hierzu sind auf jeden Führungskontext anwendbar.

Das Buch erscheint in der Reihe Ratgeber des Springer-Verlags. Ratgeberliteratur hinterlässt oft ein zwiespältiges Gefühl. Sind die Ratschläge wirklich hilfreich, sind sie ein wenig neu, oder handelt es sich einfach um ohnehin

Bekanntes? Im Buch überwiegt das Erstere. Sie werden Überraschendes lesen und manchmal auch schmunzeln können.

Ich bin überzeugt, dass die Lektüre des Buches ein Gewinn ist und Freude bereiten wird.

Heinz Vetter

Vorwort

Motivation zu diesem Buch

Führen und Strom – das sind meine beiden beruflichen Leidenschaften. Dazu braucht es Lust und die Bereitschaft zu führen, wie auch eine Organisation und Personen, die einem Führungsverantwortung übertragen. Das vorliegende Buch legt den Schwerpunkt auf die praktische Seite des Führens, Tag für Tag. Dazu beschreibe ich meine Erfahrungen. Wenn mein Buch Interessierten Ideen gibt, wie sie ihren Führungsalltag besser und effizienter gestalten können, oder wie sie mit ihrem Verhalten leistungsfähigere und zufriedener Mitarbeiter hervorbringen, habe ich als Autor mein Ziel erreicht. Das vorliegende Werk ist also ein Kompendium für gute, praktische Führung und unterscheidet sich damit von anderen (Lehr-)Büchern, die häufig theoretischer Natur sind. Auch ich stütze meine Argumente auf theoretische Grundlagen, führe dann aber aus, wie die praktische Umsetzung im unternehmerischen Alltag aussieht.

Meine Führungserfahrungen konnte ich bei Firmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden und einem Umsatz bis CHF 150 Mio. sammeln. Auch wenn in meinem Umfeld vieles, wie nachfolgend beschrieben, erfolgreich funktioniert, er-

hebe ich keinerlei Anspruch auf wissenschaftliche Korrektheit oder Vollständigkeit. Dass gerade in Konzernen teils andere Führungsmechanismen etabliert sind, konnte ich selbst erfahren. Der Umgang mit den Mitarbeitenden ist jedoch unabhängig von der Größe einer Firma, oder sollte es zumindest sein.

Wer das Buch liest, könnte meinen, Führung sei gar nicht so schwierig und ich würde jederzeit über der Sache stehen. Auch ich bin oft ratlos, teilweise verzweifelt, und es gelingt auch mir nicht immer, meine Grundsätze in die Tat umzusetzen. Aber ich gebe nicht auf und versuche es immer wieder – gerade auch um als Vorgesetzter besser zu werden.

Die SN Energie (SN, www.snenergie.ch) und die Kraftwerke Zervreila AG (KWZ, www.kwz.ch), welche ich seit 2005 als CEO leite, sind beides Firmen, die mehrheitlich der öffentlichen Hand gehören. Weder die Aufsichtsräte noch das Management persönlich sind Aktionäre dieser Firmen. Dies beeinflusst die Führung entscheidend. Trotzdem gelten viele der nachfolgenden Ausführungen auch für Konzerne und unternehmergeführte, respektive rein private Firmen.

Ich habe in den letzten 20 Jahren in Firmen gearbeitet, in denen auch die Vergangenheit und langfristiges Denken sehr wichtig waren. Es gibt Anlagen wie Kraftwerke und Netze, die mehr als 50 Jahre in Betrieb sind. Auch alte Verträge, teils mit mehreren Nachträgen, die noch gültig sind, müssen übersichtlich verwaltet, gepflegt und weiterentwickelt werden. Dies hat auch Auswirkung auf die nachfolgend beschriebenen Führungssysteme.

Konzept und Gliederung des Buches

Für meine Ausführungen wird folgende Gliederung verwendet (Abb. 1):

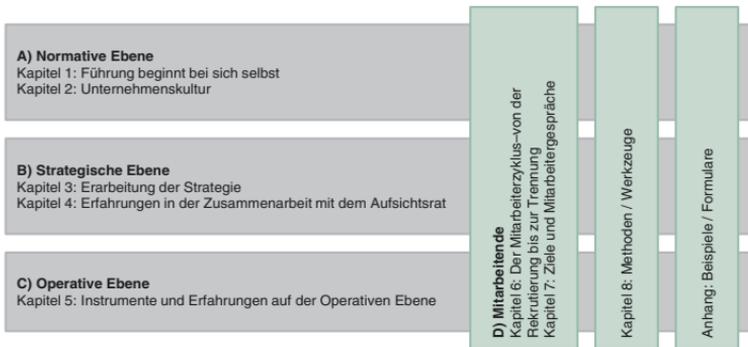


Abb. 1 Konzept und Gliederung

In Anlehnung an das (alte) St. Galler Managementmodell (Bleicher und Abegglen 2017) orientiere ich mich an drei Ebenen:

Teil I Normative Ebene, Vertiefung in Kap. 1 und 2

Teil II Strategische Ebene, Vertiefung in Kap. 3 und 4

Teil III Operative Ebene, Vertiefung in Kap. 5

Teil IV Mitarbeitende, Vertiefung in Kap. 6 und 7.

In Kap. 8 folgen konkrete „Methoden/Werkzeuge“, und im Anhang sind u.a. Formulare zu finden.

Dieses Buch ist als Ergänzung zum St. Galler Managementmodell zu verstehen. Die Theorie zu diesem Modell ist gut erforscht und in zahlreichen Publikationen dokumentiert.

Als ich die Struktur dieses Buches erarbeitete, konnte ich mich schnell für die Teile I, II und III entscheiden, war aber über Wochen unzufrieden, weil immer etwas fehlte. Bis ich – getreu dem Motto: „Führen ist, gemeinsam mit anderen Menschen Ziele zu

erreichen“ – auf das Offensichtliche stieß: die Menschen, speziell **die Mitarbeitenden**. Ihnen ist der Buchteil IV gewidmet.

Damit das Buch lesbar bleibt, ließ es sich nicht verhindern, den einen oder anderen Aspekt zu wiederholen. Zum