

## Aspekte der Führung

Leadership aus der Sicht von 20 Personen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> Daniela Zacheo .....	5
<b>Führung in der Armee</b> Michael Arnold .....	6
<b>Relevante Führungskomponenten</b> Richard Bobst .....	9
<b>Führungskoaching mit Pferden:</b> <b>Ein Blick in den Spiegel</b> Martin Bolliger .....	12
<b>Aus- und Weiterbildung von Führungskräften</b> Johannes Breitschaft ..	15
<b>Führung – Umgang mit Veränderungen</b> <b>und Werthaltung</b> Walter Gemperle .....	18
<b>Leaders: born or made?</b> Peter Häfliger .....	21
<b>Führung und Vergütung</b> Thomas Heer .....	24
<b>Führen lernen – Lernende führen</b> Christa Heimgartner-Huser .....	27
<b>Weiterbildung zur Führungsfachfrau</b> Monika Kamm .....	30
<b>Das Individuum als Faktor der Geschichte</b> Wolfgang Klages .....	33
<b>Frauen als Führungskräfte</b> Zita Küng .....	36
<b>Leadership in Familiengesellschaften</b> Franziska Müller Tiberini .....	39
<b>Vertrauen als Führungsgrundsatz</b> Irene B. Richheimer .....	42
<b>Ethik in der Führung</b> Klaus Peter Rippe .....	45
<b>Voraussetzungen nachhaltiger</b> <b>Führungskräfteentwicklung</b> Rainer Schmid .....	48
<b>Leadership aus der Sicht eines Universitätsprofessor</b> Norbert Thom ..	51
<b>Führungskompetenz und Persönlichkeitsverfahren</b> Patrick Vonwil ...	54
<b>Personalführung in einer sozialen Institution</b> Andreas Wild .....	57
<b>Der Trainer – ein Leitwolf</b> Markus Wolf .....	60
<b>Tendenzen in der Führungsliteratur</b> Sandra Zemp .....	63

# Leadership in Familien- gesellschaften

*Franziska Müller Tiberini, Beraterin, familienunternehmen.ch ag, Zürich*

In Familienunternehmen kommen drei Systeme zusammen, die unterschiedliche Bedürfnisse erfüllen: das Unternehmen, die Familie und die Eigentümer (Kapital). Das kann positiv für das Kapital, für die Familie und für das Unternehmen sein, sofern die Schnittstellen definiert und Bedürfnisse und Ansprüche klar geregelt sind. Es birgt aber auch Risiken, wenn dies unterlassen wird. Nicht genutzte Vorteile können dann zu Nachteilen werden. Was bedeutet dies nun für die Führung? Good Governance in Familienunternehmen bedeutet, auf allen drei Ebenen strategisches Denken und bedürfnisorientierte Kommunikation umzusetzen.

## **Auf drei Schwerpunkten ruht erfolgreiche Leadership in Familiengesellschaften: Verwaltungsrat, Familienrat und Family Coaching**

Die Systeme Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig. Wie gut die Führung resp. die Governance ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen und bei einer reibungslosen Nachfolge. Bei der Übergabe von der einen Generation zur anderen ist die Professionalisierung der Organisation wichtig – vor allem, wenn der Generationenwechsel nicht selber finanziert werden kann. Ein Familienunternehmen muss dann sehr rasch seine Governance-Strukturen so gestalten, dass es jederzeit attraktiv ist: im Markt, für Kunden, für neue Mitarbeiter, für Geldgeber (auch für familien-eigene und für Banken).

Der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat ist ein wichtiges Kontroll- und Führungsinstrument. Leider nutzen gerade Familienunternehmen die daraus resultierenden Möglichkeiten nicht oder viel zu wenig. In Familiengesellschaften ist das Aufsichtsgremium oft nur formell besetzt, um den gesetzlichen Bestimmungen zu genügen. Im Verwaltungsrat sitzen dann nur Familienangehörige oder pro forma ein «langjähriger Freund» und/oder «Jasager». Es lohnt sich aber, eine gute Organisation zu haben und die Aufgaben, die in der Firma und in der Familie wahrgenommen werden