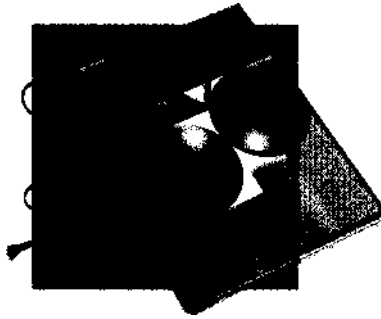


Rainer Willmanns,  
Jürgen Brachetti, Marie-Luise Jansen,  
Eberhard Morawa, Marco Witze!

# WERTELEITFADEN für Führungskräfte



# ODMV

DEUTSCHER MANAGER-VERBAND e.V.  
Potenziale entfalten. Unternehmen verändern.

## **2 Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Lebenswirklichkeit des Managers</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Selbstbild und Menschenbild</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Tugenden und WERte</b> . . . . .	<b>20</b>
6.1	Anerkennung der Existenz langfristig gültiger WERte. . . . .	20
6.2	Tugend der Mäßigung. . . . .	20
6.3	Wahrhaftigkeit. . . . .	20
6.4	Gerechtigkeit. . . . .	21
6.5	Loyalität, Berechenbarkeit und Vertrauen. . . . .	21
6.6	Langfristige Orientierung. . . . .	21
6.7	Übernahme von Verantwortung. . . . .	21
6.8	Zivilcourage, Konfliktfähigkeit und Toleranz. . . . .	21
<b>7</b>	<b>Konkrete Umsetzung</b> . . . . .	<b>23</b>
7.1	Gesundheit. . . . .	23
7.2	Persönlichkeit und Reflexion. . . . .	23
7.3	Koordinatensystem. . . . .	23
7.4	Entscheidungskraft. . . . .	24
<b>8</b>	<b>Unternehmensgrundsätze, -kultur und -Organisation</b> ... <b>25</b>	<b>25</b>
8.1	Langfristige Orientierung des Unternehmens. . . . .	25
8.2	Unternehmensgrundsätze. . . . .	25
8.3	Erfolgskriterien des Unternehmens. . . . .	26
8.4	Organisationsgestaltung. . . . .	26
8.5	Vertragsgestaltung für das Management . . . . .	27
<b>9</b>	<b>Appell: Wir können es!</b> . . . . .	<b>28</b>
<b>10</b>	<b>„2*7“ EISERNE EMPFEHLUNGEN</b> . . . . .	<b>29</b>

<b>11</b>	<b>Praxis- und Fallbeispiele</b>	<b>32</b>
11.1	<i>Korruption</i>	33
11.1.1	Ausgangssituation	33
11.1.2	Der Knackpunkt	33
11.1.3	Herausforderung	33
11.1.4	Persönliche Lösungsebene für den Bürgermeister	34
11.1.5	Lösungsebene im Verwaltungsgeschehen	35
11.2	<i>Kurzfristiges Denken und WERtevernichtung</i>	37
11.2.1	Ausgangssituation	37
11.2.2	Der Knackpunkt	37
11.2.3	Herausforderung	37
11.2.4	Persönliche Lösungsebene für die Führungskraft	38
11.2.5	Lösungsebene im Organisationsrahmen	40
11.2.6	Kernhinweis	40
11.3	<i>Streit und Konflikte</i>	42
11.3.1	Ausgangssituation	42
11.3.2	Der Knackpunkt	42
11.3.3	Herausforderung	42
11.3.4	Persönliche Lösungsebene für die Führungskraft	42
11.3.5	Lösungsebene im Organisationsrahmen	43
11.4	<i>Veruntreuung</i>	45
11.4.1	Ausgangssituation	45
11.4.2	Der Knackpunkt	45
11.4.3	Herausforderung	45
11.4.4	Persönliche Lösungsebene für die Geschäftsleitung	46
11.4.5	Lösungsebene im Organisationsrahmen	47
11.4.6	Umgang mit der Krise	48
11.5	<i>Anstiftung zum Versicherungsbetrug</i>	50
11.5.1	Ausgangssituation	50
11.5.2	Der Knackpunkt	50
11.5.3	Handlungsalternativen für den Kunden	50
11.5.4	Lösungsebene für den Kunden	52
11.5.5	Lösungsebene für den Glasbauer	53

11.6	<i>Mauschelei im Familienbetrieb</i> . . . . .	.55
11.6.1	Ausgangssituation. . . . .	.55
11.6.2	Der Knackpunkt . . . . .	.55
11.6.3	Persönliche Lösungsebene für die Tochter. . . . .	.56
11.6.4	Lösungsebene im Organisationsrahmen. . . . .	.59
11.7	<i>In der Zwickmühle von Position und Aufgabe</i> . . . . .	.61
11.7.1	Ausgangssituation. . . . .	.61
11.7.2	Der Knackpunkt . . . . .	.61
11.7.3	Persönliche Lösungsebenen für den Vorstand. . . . .	.62
11.7.4	Für die Führungskraft im Personalbereich. . . . .	.63
11.7.5	Lösungsebene im Organisationsrahmen. . . . .	.65
11.8	<i>Stress - Burn-out - Mobbing</i> . . . . .	.66
11.8.1	Ausgangssituation. . . . .	.66
11.8.2	Der Knackpunkt Mitarbeiterfluktuation. . . . .	.66
11.8.3	Persönliche Lösungsebenen für den Geschäftsführer und für die Führungskraft im Personalbereich. . . . .	.67
11.8.4	Lösungsebene im Organisationsrahmen. . . . .	.68
11.8.5	Kernhinweis. . . . .	.68
11.9	<i>Intrigen und Gemütlichkeit</i> . . . . .	.69
11.9.1	Ausgangssituation. . . . .	.69
11.9.2	Der Knackpunkt . . . . .	.69
11.9.3	Persönliche Lösungsebenen für die Führungskraft . . . . .	.70
11.9.4	Lösungsebene im Organisationsrahmen. . . . .	.71
11.9.5	Kernhinweis. . . . .	.73
12	<b>Interview mit Manfred Maus (OBI) und Wolfgang Thiele (GRID)</b> . . . . .	.75
13	<b>Interview mit Fred Hurst, Hyatt</b> . . . . .	.80
14	<b>Interview mit Prof. Dr. Norbert Walter</b> . . . . .	.83
15	<b>Roundtable-Gespräch</b> . . . . .	.87

<b>16</b>	<b>Krisen-Kompetenzen von Führungskräften. . . . .</b>	<b>.91</b>
16.1	Ressourcenorientierung. . . . .	.91
16.2	Elastizität und Courage. . . . .	.92
16.3	Typische Managementfehler vermeiden. . . . .	.93
<b>17</b>	<b>Die Bedeutung des Umfeldes für den Einzelnen. . . . .</b>	<b>.95</b>
17.1	Loyalität. . . . .	.95
17.2	Vertrauen. . . . .	.97
17.3	Zukunftsglaube. . . . .	.97
17.4	Visionen, Ziele und die Kohärenz zu dem gezeigten Verhalten der Führung. . . . .	.98
17.5	Leistungsgemeinschaft. . . . .	.99
17.6	Prozyklisches Denken. . . . .	.100
<b>18</b>	<b>Hinweise für das Verhalten im Alltag. . . . .</b>	<b>.103</b>
18.1	Mut, zu seinen Überzeugungen zu stehen. . . . .	.103
18.2	Delegieren: Ermächtigung und Verantwortung. . . . .	.104
18.3	Vertrauensvorschuss. . . . .	.105
18.4	Handlungsmöglichkeiten, falls das Umfeld nicht stimmt... .	106
<b>19</b>	<b>Checklisten. . . . .</b>	<b>.108</b>
<b>20</b>	<b>Fragebogen zur Selbsteinschätzung. . . . .</b>	<b>.112</b>
20.1	Teil I: Person, persönliche Werte und Wohlbefinden der Führungskraft . . . . .	.113
20.2	Teil II: Werte und Führungsverhalten. . . . .	.115
20.3	Teil III: Team und Abteilung. . . . .	.117
20.4	Teil IV: Unternehmen. . . . .	.119
20.5	Teil V: Marktumfeld und Unternehmen. . . . .	.121
<b>21</b>	<b>Vertrauen und Datenschutz. . . . .</b>	<b>.123</b>
21.1	Persönliche Ebene des Führenden. . . . .	.123
21.2	Die organisatorische Ebene. . . . .	.124
21.3	Fazit . . . . .	.125
<b>22</b>	<b>Firmen-Statements. . . . .</b>	<b>.126</b>
22.1	Statement von Dreimalig Werbeagentur. . . . .	.127
22.2	Statement von The Right Way GmbH. . . . .	.128
22.3	Statement von UMBREIT ASSOCIATES. . . . .	.129
22.4	Statement von Dynevo GmbH. . . . .	.130

<b>23</b>	<b>Autoren und Mitwirkende</b> .....	<b>132</b>
23.1	Dr. Jürgen Brachetti. ....	134
23.2	Marie-Luise Jansen. ....	135
23.3	Eberhard Morawa. ....	136
23.4	Rainer Willmanns. ....	137
23.5	Marco Witzel. ....	138
<b>24</b>	<b>Literaturhinweis</b> .....	<b>139</b>
<b>25</b>	<b>Links im Web</b> .....	<b>143</b>
<b>26</b>	<b>Index</b> .....	<b>144</b>