

Siegfried Neubauer • Stefan Rankl

Auftrag Führung

**Handbuch und Werkzeugkasten
für neu berufene Führungskräfte**



Springer

Inhaltsverzeichnis

1. Prolog	1
Die entscheidenden Aktivitäten	1
2. Die lernende Organisation als Basis	5
Worum geht es bei lernenden Organisationen?	5
Aufbau des Handbuchs	6
Die Kapitel	6
Struktur- und Vernetzungshilfen	7
3. Zusammenfassung der Handlungsfelder	9
Persönliche Vorbereitung	9
Rahmenbedingungen	10
Überblick schaffen	10
Die wirksamen Leute	11
Konzentration auf Weniges	12
Organisatorische Anpassungen	13
Management von Interessen	13
Aspekte von Führung	14
4. Persönliche Vorbereitung	17
Das sagen die Praktiker	17
Worum geht es?	17
Der Abschied	19
Anregungen und Handlungsempfehlungen	19
Die Übernahme von Verantwortung	19
Die Zukunftsbilder	21
Die Situation des Unternehmens	21
Den Abschied Gestalten	22
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	23
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 4 „Persönliche Vorbereitung“	23

Werkzeug 4.1: Selbstreflexion – Momente der Klarheit	23
Werkzeug 4.2: Strategische Karriereplanung	25
Werkzeug 4.3: Persönlichkeits-SWOT	30
Werkzeug 4.4: Personal Mastery	32
Werkzeug 4.5: Wertvorstellungen	34
Checkliste 4.1: Unternehmen	36
Checkliste 4.2: Abschied	38
5. Rahmenbedingungen	39
Das sagen die Praktiker	39
Worum geht es?	39
Wesentliche Rahmenbedingungen	40
Anregungen und Handlungsempfehlungen	40
Strukturelle Rahmenbedingungen	40
Persönliche Rahmenbedingungen	41
Finanzielle Rahmenbedingungen	42
Und wenn nicht?	43
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	43
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 5	
„Rahmenbedingungen“	44
Werkzeug 5.1: Systemische Fragetechniken	44
Checkliste 5.1: Rahmenbedingungen	47
6. Überblick schaffen	49
Das sagen die Praktiker	49
Worum geht es?	49
Wo kann man anpacken?	49
Anregungen und Handlungsempfehlungen	51
Die Lebensfähigkeit	51
Die strategische Lagebeurteilung	53
Die Organisation	54
Kultur und Werte	55
Der Wert rascher Erfolge und warum	
Change sich wandelt	57
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	58
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 6	
„Überblick schaffen“	59
Checkliste 6.1: Kostenpotenziale	59
Checkliste 6.2: Strategische Lagebeurteilung	60
Checkliste 6.3: Organisation	61
Checkliste 6.4: Unternehmenskultur	63
Werkzeug 6.1: Workshop Management	66
Werkzeug 6.2: Risikoanalyse	68
Werkzeug 6.3: Strategie-Check	72
Werkzeug 6.4: Corporate Management Check	75

Werkzeug 6.5: Kulturanalyse	77
Werkzeug 6.6: 360° Feedback	79
7. Die richtige Mannschaft	83
Das sagen die Praktiker	83
Worum geht es?	83
Eine herausfordernde Situation	84
Anders als die anderen?	84
Die Gefahr von Macht	85
Anregungen und Handlungsempfehlungen	86
Hilfreiche Schritte	86
Die Führungskraft hat Vorbildwirkung	87
Wie man seine wirksamen Mitarbeiter findet	88
Umgang mit neuen Kollegen und Chefs?	92
Kompromiss versus integrale Lösung	92
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	94
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 7	
„Die richtige Mannschaft“	94
Werkzeug 7.1: Schlüsselpositionen besetzen	94
Werkzeug 7.2: Mitarbeitergespräch	98
Checkliste 7.1: Mitarbeitergespräch	102
Werkzeug 7.3: Kräftefeldanalyse	103
Werkzeug 7.4: Soziogramm	105
Werkzeug 7.5: Konfliktanalyse	108
Werkzeug 7.6: Verhandlungs- und Gesprächsführung	112
8. Konzentration auf Weniges	115
Das sagen die Praktiker	115
Worum geht es?	115
Anregungen und Handlungsempfehlungen	117
Berufliche Ansprüche	117
Private und persönliche Anforderungen und Wünsche	121
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	122
Werkzeuge zu Kapitel 8 „Konzentration auf Weniges“	123
Werkzeug 8.1: Eisenhower-Matrix und Zeitmanagement	123
Werkzeug 8.2: Team Syntegrity	129
Werkzeug 8.3: Ziele definieren	132
Werkzeug 8.4: Entscheidungsmethodik	135
9. Organisatorische Anpassungen	141
Das sagen die Praktiker	141
Worum geht es?	141
Anregungen und Handlungsempfehlungen	142
Organisatorisches Gleichgewicht	142
Schlüsselfragen der Organisation	143

Parameter von Schlüsselprozessen	144
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	144
Werkzeuge zu Kapitel 9 „Organisatorische Anpassung“	146
Werkzeug 9.1: Funktionenmatrix	146
Werkzeug 9.2: Viable System Model	148
Werkzeug 9.3: Moments of Truth	151
10. Management von Interessen	155
Das sagen die Praktiker	155
Worum geht es?	155
Anregungen und Handlungsempfehlungen	156
Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit	156
Mitarbeiter	156
Management	158
Eigentümer	159
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	161
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 10	
„Management von Interessen“	162
Checkliste 10.1: Stakeholder – Werte und Interessen	162
Werkzeug 10.1: Kündigungsgespräch	163
Checkliste 10.2: Kündigungsgespräch	166
11. Aspekte von Führung	169
Das sagen die Praktiker	169
Das Ergebnis zählt	171
Die Stärken einsetzen	171
Ein Teil vom Größeren	172
Weniges aber Relevantes	173
Charakterliche Integrität und Verlässlichkeit	173
Respekt und wertschätzender Umgang	174
Die Außenministerfunktion	174
Einfach, aber sicher nicht leicht	175
Weitere Empfehlungen aus der Praxis	175
Werkzeuge und Checklisten zu Kapitel 11	
„Aspekte von Führung“	176
Checkliste 11.1: Management by Objectives	176
Werkzeug 11.1: Feedback	177
Werkzeug 11.2: Mitarbeiterbeurteilung	179
Werkzeug 11.3: Mitarbeiterentwicklung	184
Werkzeug 11.4: Coaching von Mitarbeitern	188
Werkzeug 11.5: Recruiting Gespräch	191
Werkzeug 11.6: Mentoring	196
Werkzeug 11.7: Konfliktgespräch	199

12. Epilog	203
Der nächste Schritt	203
13. Exkurs: Lernende Organisation	205
Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation	205
Die „Architektur“ der lernenden Organisationen	206
Leitgedanken	207
Theorie, Methoden und Werkzeuge	207
Innovationen der Infrastruktur	208
Wie „funktionieren“ nun lernende Organisationen?	208
Fertigkeiten und Fähigkeiten	209
Bewusstsein und Sensibilität	209
Haltungen und Überzeugungen	209
Die beiden Autoren	211
Überblick Werkzeuge und Checklisten	213
Abbildungsverzeichnis	215
Literaturverzeichnis	217
Fragebogen Interviews	221