

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

6., erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

An wen wendet sich dieses Buch?	XII
1 Sie gehen in Führung	1
1.1 Grundlagen guter Führung	2
1.1.1 Definition	3
1.1.2 Führung heute	4
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit	11
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation	13
1.1.6 Erfolgskriterien	16
1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg	19
1.2 Führungsstile	21
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie	22
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt	25
1.2.3 Weiterführende Führungsstilmodelle	26
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?	30
1.3.1 Kompetenzen	31
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten	31
1.4 Rollendilemma	36
1.5 Im Spannungsfeld der Erwartungen	42
1.5.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands	43
1.5.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten	45
1.5.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene	46
1.5.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter	46
1.5.5 Erwartungen des Teams als Ganzes	47
1.5.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner	48
1.5.7 Erwartungen der Familie	49
1.5.8 Erwartungen an sich selbst	50
1.5.9 Umgehen mit den Erwartungen	51
1.6 Symbolische Führung	54
1.7 Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung	57
1.8 Kompakt	58

2 Startvorbereitung	65
2.1 Persönliche Situation	66
2.1.1 Motivation	67
2.1.2 Familie	70
2.1.3 Freundeskreis	72
2.1.4 Freizeit	73
2.1.5 Abschied vom alten Arbeitsplatz	74
2.2 Startpositionen	75
2.2.1 Wechsel von außen in das Unternehmen	76
2.2.2 Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens	78
2.2.3 Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten	80
2.2.4 Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms	82
2.2.5 Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter	84
2.2.6 Aufbau eines Teams oder einer Abteilung	86
2.3 Profilsuche	88
2.3.1 Führungskompetenzen	89
2.3.2 Individuelle Verhaltensmuster	92
2.3.3 Neues betriebliches Umfeld	93
2.4 Kompakt	97
3 Am Startblock	101
3.1 Strukturierter Wissenstransfer	102
3.2 Kooperation mit dem Vorgänger	105
3.3 Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interview- fragen	107
3.3.1 Schlüsselpersonen und -bereiche	108
3.3.2 Regelungen und Rahmenbedingungen	109
3.3.3 Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe	110
3.3.4 Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele	111
3.3.5 Erfolge und Misserfolge	112
3.3.6 Besonderheiten des Wechsels	114
3.4 Wissenstransfer mithilfe eines Moderators	115
3.5 Auswertung des Wissenstransfers	118
3.6 Kompakt	120

4 Sprung ins Wasser	123
4.1 Begrüßung und Kennenlernen	124
4.1.1 Erster Kontakt mit den Mitarbeitern	125
4.1.2 Antrittsrede	127
4.1.3 Aktivitäten zu Beginn	133
4.1.4 Integration in den Führungskreis	136
4.1.5 Aufbau eines Netzwerks	137
4.1.6 Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	139
4.1.7 Analyse des Umfelds	140
4.2 Sich arbeitsfähig machen	145
4.2.1 Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	146
4.2.2 Analyse der Rolle des Vorgängers	146
4.2.3 Neuer Arbeitsbereich	149
4.3 Einarbeitungsfahrplan	151
4.4 Kompakt	153
5 Reifeprüfung	157
5.1 Umgang mit Komplexität	158
5.2 Analysephase	161
5.2.1 Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung	164
5.2.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche	165
5.2.3 Handlungs- und Entscheidungsrahmen	167
5.2.4 Ressourcen und finanzielle Situation	169
5.2.5 Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	171
5.2.6 Prozesse und Strukturen	175
5.2.7 Offizielle und gelebte Unternehmenskultur	180
5.2.8 Beziehungsnetzwerke und Umfeld	183
5.3 Zielsetzungsphase	186
5.3.1 Rahmenkonzept der Veränderungen	188
5.3.2 Zielplanung	190
5.4 Umsetzungsphase	200
5.4.1 Verhaltensempfehlungen	201
5.4.2 Erfolgsfaktoren für Veränderungen	204
5.5 Review des Einstiegs	206
5.6 Kompakt	209

6 Laterale Führung: Führen ohne formale Macht	213
6.1 Was ist laterale Führung?	214
6.2 Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte	217
6.2.1 Teamkoordinator	219
6.2.2 Projektleiter	220
6.2.3 Internationaler Koordinator	221
6.2.4 Produktmanager	223
6.3 Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht	224
6.4 Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens	231
6.5 Kompakt	232
7 Neu als Stellvertreter	235
7.1 Situation als Stellvertreter der Führungskraft	236
7.1.1 Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern	236
7.1.2 Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team	238
7.1.3 Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition	239
7.2 Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters	240
7.2.1 Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion	242
7.2.2 Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft	243
7.2.3 Stellvertretung als „zweiter Mann“/„zweite Frau“	245
7.2.4 Stellvertretung als „graue Eminenz“	246
7.3 Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen	248
7.3.1 Analyse der Rahmenbedingungen	249
7.3.2 Analyse der Erwartungen	250
7.4 Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter	250
7.5 Start als Stellvertreter	253
7.6 Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt	255
7.7 Kompakt	261
8 In der Führungswerkstatt	265
8.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten	266
8.2 Mentoring	270
8.3 Coaching	272
8.4 Führungsseminare	279
8.5 Kompakt	283

9 Boxenstopp	287
9.1 Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung	288
9.2 Blick zurück	291
9.2.1 Selbstbewertung	291
9.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback	300
9.3 Zukunftsplanung	303
9.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe	303
9.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln	304
9.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual	307
9.4 Kompakt	308
10 Aus dem Nähkästchen	311
Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen	312
Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens	321
Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungs- unternehmen	330
Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter	337
Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice	344
Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale	350
Literatur	357
Register	360
Autoren	365