

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

# **EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE**

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

7., erweiterte Auflage

**HANSER**

# Inhalt

<b>Vorwort zur siebten Auflage.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Sie gehen in Führung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Grundlagen guter Führung .....	2
1.1.1 Definition .....	3
1.1.2 Führung heute.....	5
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft .....	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit.....	10
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation.....	12
1.1.6 Erfolgskriterien.....	16
1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg .....	18
1.2 Führungsstile .....	21
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie .....	21
1.2.2 Kontinuumsansatz von Tannenbaum und Schmidt.....	25
1.2.3 Situativer Führungsansatz.....	26
1.2.4 Weiterführende Führungsstilmodelle.....	30
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus? .....	42
1.3.1 Kompetenzen.....	43
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten.....	44
1.4 Im Spannungsfeld der Erwartungen.....	49
1.4.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands.....	50
1.4.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten.....	52
1.4.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene ...	53
1.4.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter.....	53
1.4.5 Erwartungen des Teams als Ganzes .....	54
1.4.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner.....	55
1.4.7 Erwartungen der Familie .....	56
1.4.8 Erwartungen an sich selbst .....	57
1.4.9 Umgehen mit den Erwartungen.....	58

1.5	Symbolische Führung.....	61
1.6	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung ..	64
1.7	Kompakt.....	66
<b>2</b>	<b>Startvorbereitung .....</b>	<b>73</b>
2.1	Persönliche Situation .....	74
2.1.1	Motivation.....	76
2.1.2	Familie .....	78
2.1.3	Freundeskreis .....	80
2.1.4	Freizeit .....	81
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz.....	82
2.2	Startpositionen .....	83
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen .....	84
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens.....	86
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten.....	88
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms ....	90
2.2.5	Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter.....	92
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung .....	94
2.3	Profilsuche.....	96
2.3.1	Führungskompetenzen.....	97
2.3.2	Individuelle Verhaltensmuster.....	100
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld .....	101
2.4	Kompakt.....	105
<b>3</b>	<b>Am Startblock .....</b>	<b>109</b>
3.1	Strukturierter Wissenstransfer.....	110
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger.....	113
3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen.....	114
3.3.1	Schlüsselpersonen und-bereiche .....	115
3.3.2	Regelungen und Rahmenbedingungen .....	116
3.3.3	Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe.....	117
3.3.4	Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele .....	118
3.3.5	Erfolge und Misserfolge .....	119
3.3.6	Besonderheiten des Wechsels .....	121

3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators.....	122
3.5	Auswertung des Wissenstransfers .....	125
3.6	Kompakt.....	127
<b>4</b>	<b>Sprung ins Wasser .....</b>	<b>129</b>
4.1	Begrüßung und Kennenlernen .....	130
4.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitern.....	131
4.1.2	Antrittsrede .....	133
4.1.3	Aktivitäten zu Beginn.....	139
4.1.4	Integration in den Führungskreis.....	142
4.1.5	Aufbau eines Netzwerks.....	143
4.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten.....	145
4.1.7	Analyse des Umfelds.....	146
4.2	Sich arbeitsfähig machen.....	151
4.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ....	152
4.2.2	Analyse der Rolle des Vorgängers.....	153
4.2.3	Neuer Arbeitsbereich .....	155
4.3	Einarbeitungsfahrplan.....	157
4.4	Kompakt.....	159
<b>5</b>	<b>Reifepfung.....</b>	<b>163</b>
5.1	Umgang mit Komplexität.....	164
5.2	Analysephase.....	167
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung .....	170
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche.....	171
5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen .....	173
5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation .....	175
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit .....	176
5.2.6	Prozesse und Strukturen .....	181
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur.....	186
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld .....	189
5.3	Zielsetzungsphase.....	192
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen.....	194
5.3.2	Zielplanung .....	196
5.4	Umsetzungsphase.....	206
5.4.1	Verhaltensempfehlungen .....	207
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen.....	210

5.5	Review des Einstiegs.....	212
5.6	Kompakt.....	215
<b>6</b>	<b>Führung über Distanz - Remote Leadership.....</b>	<b>219</b>
6.1	Arbeiten und Führen über Distanz.....	220
6.2	Unterschied zwischen Präsenzarbeit und Arbeiten über Distanz ..	222
6.3	Empfehlungen für das Führen über Distanz .....	225
6.3.1	BigPicture .....	226
6.3.2	Erwartungen .....	227
6.3.3	Arbeitsorganisation.....	228
6.3.4	Kultur.....	230
6.3.5	Selbstführung.....	231
6.3.6	Zugehörigkeit.....	232
6.3.7	Kollaboration .....	234
6.3.8	Kontakt.....	235
6.3.9	Führung .....	237
6.4	Implementieren von Führen über Distanz.....	240
6.5	Kompakt.....	243
<b>7</b>	<b>Laterale Führung: Führen ohne formale Macht.....</b>	<b>247</b>
7.1	Was ist laterale Führung?.....	248
7.2	Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte.....	251
7.2.1	Teamkoordinator.....	253
7.2.2	Projektleiter.....	254
7.2.3	Internationaler Koordinator.....	256
7.2.4	Produktmanager .....	257
7.3	Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht .....	258
7.4	Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens .....	265
7.5	Kompakt.....	266
<b>8</b>	<b>Neu als Stellvertreter .....</b>	<b>269</b>
8.1	Situation als Stellvertreter der Führungskraft.....	270
8.1.1	Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern .....	270
8.1.2	Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team .....	272
8.1.3	Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition.....	273

8.2	Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters .....	274
8.2.1	Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion.....	276
8.2.2	Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft.....	277
8.2.3	Stellvertretung als „zweiter Mann“/„zweite Frau“.....	279
8.2.4	Stellvertretung als „graue Eminenz“.....	280
8.3	Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen.....	282
8.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen.....	283
8.3.2	Analyse der Erwartungen.....	284
8.4	Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter.....	284
8.5	Start als Stellvertreter.....	287
8.6	Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt.....	289
8.7	Kompakt.....	295
<b>9</b>	<b>In der Führungswerkstatt .....</b>	<b>299</b>
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.....	300
9.2	Mentoring .....	304
9.3	Coaching.....	306
9.4	Führungsseminare .....	313
9.5	Kompakt.....	317
<b>10</b>	<b>Boxenstopp.....</b>	<b>321</b>
10.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung .....	322
10.2	Blick zurück .....	325
10.2.1	Selbstbewertung .....	325
10.2.2	Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback .....	334
10.3	Zukunftsplanung.....	337
10.3.1	Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe .....	337
10.3.2	„Mein persönlicher Nachruf“ - Eine kraftvolle Vision entwickeln .....	338
10.3.3	Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual .....	341
10.4	Kompakt.....	342
<b>11</b>	<b>Aus dem Nähkästchen .....</b>	<b>345</b>
	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen ....	346
	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens ..	355

Interview 3: VomRedakteur zum Produktionsleiter.....	365
Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterineiner Bankfiliale .....	372
<b>Literatur.....</b>	<b>379</b>
<b>Register .....</b>	<b>383</b>
<b>Autoren.....</b>	<b>389</b>