

Helmut Hofbauer  
Alois Kauer

# Einstieg in die Führungsrolle

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

HANSER

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Sie gehen in Führung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Grundlagen guter Führung .....	2
1.1.1	Definition .....	2
1.1.2	Führung heute .....	3
1.1.3	Aufgaben der Führungskraft .....	6
1.1.4	Von der Fach- zur Führungstätigkeit .....	9
1.1.5	Einflussfaktoren auf die Führungssituation .....	11
1.1.6	Erfolgskriterien .....	14
1.1.7	Voraussetzungen für Erfolg .....	16
1.2	Führungsstile .....	18
1.2.1	Traditionelle Führungsstiltypologie .....	19
1.2.2	Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt .....	22
1.2.3	Weiterführende Führungsstilmodelle .....	22
1.3	Was macht eine gute Führungskraft aus? .....	26
1.3.1	Kompetenzen .....	26
1.3.2	Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten .....	27
1.4	Rollendilemma .....	31
1.5	Im Spannungsfeld der Erwartungen .....	36
1.5.1	Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands .....	37
1.5.2	Erwartungen des direkten Vorgesetzten .....	39
1.5.3	Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene .....	39
1.5.4	Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter .....	40
1.5.5	Erwartungen des Teams als Ganzes .....	41
1.5.6	Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner .....	41
1.5.7	Erwartungen der Familie .....	42
1.5.8	Erwartungen an sich selbst .....	43
1.5.9	Umgehen mit den Erwartungen .....	44
1.6	Symbolische Führung .....	47
1.7	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung	49
1.8	Kompakt .....	50

<b>2</b>	<b>Startvorbereitung</b> .....	57
2.1	Persönliche Situation .....	58
2.1.1	Motivation .....	59
2.1.2	Familie .....	61
2.1.3	Freundeskreis .....	63
2.1.4	Freizeit .....	64
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz .....	64
2.2	Startpositionen .....	66
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen .....	66
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens .....	68
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten .....	69
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms .....	71
2.2.5	Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter .....	73
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung .....	75
2.3	Profilsuche .....	77
2.3.1	Führungskompetenzen .....	77
2.3.2	Individuelle Verhaltensmuster .....	78
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld .....	80
2.4	Kompakt .....	84
<b>3</b>	<b>Sprung ins Wasser</b> .....	87
3.1	Begrüßung und Kennenlernen .....	88
3.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitern .....	88
3.1.2	Antrittsrede .....	91
3.1.3	Aktivitäten zu Beginn .....	95
3.1.4	Integration in den Führungskreis .....	98
3.1.5	Aufbau eines Netzwerks .....	99
3.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten .....	100
3.1.7	Analyse des Umfelds .....	101
3.2	Sich arbeitsfähig machen .....	105
3.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten .....	106
3.2.2	Kooperation und Austausch mit dem Vorgänger .....	106
3.2.3	Strukturierte (Wissens-)Übergabe .....	108
3.2.4	Neuer Arbeitsbereich .....	111
3.3	Einarbeitungsfahrplan .....	113
3.4	Kompakt .....	114

<b>4</b>	<b>Reifeprüfung</b> .....	119
4.1	Umgang mit Komplexität .....	120
4.2	Analysephase .....	122
4.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung .....	125
4.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche .....	126
4.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen .....	128
4.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation .....	130
4.2.5	Zusammenarbeit .....	131
4.2.6	Prozesse und Strukturen .....	135
4.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur .....	139
4.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld .....	142
4.3	Zielsetzungsphase .....	144
4.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen .....	146
4.3.2	Zielplanung .....	148
4.4	Neugestaltungsphase .....	156
4.4.1	Verhaltensempfehlungen .....	158
4.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen .....	160
4.5	Review .....	162
4.6	Kompakt .....	165
<b>5</b>	<b>In der Führungswerkstatt</b> .....	169
5.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten .....	170
5.2	Mentoring .....	173
5.3	Coaching .....	175
5.4	Führungsseminare .....	181
5.5	Kompakt .....	185
<b>6</b>	<b>Aus dem Nähkästchen</b> .....	189
6.1	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen .....	190
6.2	Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens .....	197

---

6.3	Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungsunternehmen .....	206
6.4	Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter .....	211
6.5	Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice .....	217
6.6	Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale .....	222
6.7	Interview 7: Von der Trainerin zur Abteilungsleiterin .....	228
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>238</b>
<b>8</b>	<b>Register</b> .....	<b>240</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>242</b>