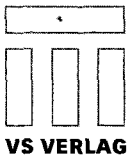


Astrid Schreyögg

Coaching für die neu ernannte Führungskraft

2. Auflage



Inhalt

Vorwort	9
Einführung	11
Teil I Coaching, Führung und die Organisation im internationalen Kontext	17
1. Coaching als Managementberatung	19
1.1 Begriff, Entwicklung, Funktionen und Zielgruppen	19
1.2 Themen, Ziele, Rollen und Settings	28
1.3 Anforderungen an den Coach und sein Konzept	31
1.4 Coaching-Methoden	34
1.5 Anlässe von Coaching	36
2. Führung als mehrperspektivisches Ereignis	38
2.1 Personale Aspekte von Führung	39
2.1.1 Der Eigenschaftsansatz	39
2.1.2 Führungsstile	41
2.1.3 Situationstheorien der Führung	43
2.2 Führung als Interaktionsphänomen	45
2.2.1 Führung als Einflussprozess	45
2.2.2 Führung als Identitätsphänomen	53
3. Die Organisation als kontextueller Hintergrund	58
3.1 Der Begriff „Organisation“	58
3.2 Typen von Organisationen	59
3.3 Formale und emergente Phänomene in Organisationen	63
3.3.1 Formale Phänomene in Organisationen	65
3.3.2 Emergente Phänomene in Organisationen	74

4. Das Internationale in und um Organisationen	83
4.1 Kultur und Kulturdimensionen	85
4.2 Kulturstandards	87
4.3 Die Relation zwischen National- und Organisationskultur	89
4.4 Die Gestaltung von Interkulturalität	90
5. Exkurs: Unternehmensethik	94
5.1 Unternehmensethik – was ist das?	94
5.2 Formen des Ökonomismus	95
5.2.1 Gewinnprinzip	96
5.2.2 Shareholder Value	96
5.2.3 Stakeholder Value	97
5.3 Aufgaben einer „integren“ Unternehmensführung	98
5.3.1 Integrität auf der Makro-Ebene	99
5.3.2 Integrität auf der Meso-Ebene	103
5.3.3 Integrität auf der Mikro-Ebene	110
Teil II Chancen und Risiken der neu ernannten Führungskraft in unterschiedlichen Situationen	117
6. Einflüsse durch die Rekrutierungsart	119
6.1 Die Situation des Aufstiegers	119
6.2 Die Situation des Quereinsteigers	122
6.3 Die Situation des Seiteneinsteigers	124
7. Einflüsse durch die Situation des Vorgängers	129
7.1 Die Situation des Nachfolgers auf einen Pensionär	129
7.2 Die Situation des Nachfolgers auf einen „Berserker“	134
7.3 Die Situation des Nachfolgers auf einen „Charismatiker“	136
7.4 Die Situation des Nachfolgers auf einen Verstorbenen	139
8. Einflüsse durch den innerorganisatorischen Auftrag	143
8.1 Die Situation der neuen Führungskraft bei einem Start-Up	143
8.2 Die Situation der neuen Führungskraft bei einer Sanierung	145
8.3 Die Situation der neuen Führungskraft bei einer Restrukturierung	147
8.4 Die Situation der neuen Führungskraft bei der Fortführung und Stabilisierung einer erfolgreichen Organisation	149

9. Einflüsse durch formale Konstituenten der Organisation	152
9.1 Die Situation der neuen Führungskraft je nach Hierarchie-Ebene	152
9.2 Die Situation des neu gewählten Chefs	154
9.3 Die Situation des neuen ehrenamtlichen Vorgesetzten	155
9.4 Die Situation des neuen Vorgesetzten von Ehrenamtlichen	158
10. Einflüsse durch den Organisationstyp	160
10.1 Die Situation der neuen Führungskraft in sozialen Dienstleistungssystemen	160
10.2 Die Situation der neuen Führungskraft in Behörden	162
10.3 Die Situation der neuen Führungskraft in Wirtschaftsunternehmen	164
10.4 Exkurs: Die Situation der neuen Führungskraft in Familienunternehmen	166
10.4.1 Familienunternehmen – was ist das?	167
10.4.2 Ökonomische Besonderheiten	169
10.4.3 Psychologische Besonderheiten	172
10.4.4 Konfliktpotenziale des Nachfolgers in Familienunternehmen	173
11. Einflüsse durch Frau-Mann-Konstellationen	177
11.1 Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in Frauenmilieus	178
11.2 Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in Männermilieus	180
11.3 Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in geschlechtsgemischten Kontexten	181
12. Einflüsse durch den internationalen Rahmen	183
12.1 Die Situation der neuen Führungskraft in einem fremden Land	183
12.2 Die Situation der neuen Führungskraft in einer multikulturellen Organisation	186

Teil III Ein Programm für das Coaching der neu ernannten Führungskraft in den ersten 100 Tagen – und danach	187
13. Ziele, lernorganisatorische und methodische Empfehlungen	189
13.1 Ziele	189
13.2 Lernorganisatorische Empfehlungen	190
13.3 Methodische Empfehlungen	192
14. Themenkreis I: Abschied von der alten Position und ein Lernprogramm für die neue Position	195
14.1 Abschied nehmen von der alten Position	195
14.2 Entwicklung eines Lernprogramms für die neue Position	201
14.2.1 Generelle Lerninhalte	203
14.2.2 Entwicklung einer optimalen Lernstrategie	210
15. Themenkreis II: Entwicklung einer optimalen Strategie und Planung früher Erfolge	212
15.1 Entwicklung einer optimalen Strategie	213
15.1.1 Planung entsprechend der unternehmerischen Situation	214
15.1.2 Planung je nach der Rekrutierungsart	217
15.1.3 Planung der optimalen Strategie je nach der Vorgängersituation	218
15.1.4 Wie soll die optimale Strategie umgesetzt werden?	219
15.1.5 Welche Ziele soll die neue Führungskraft verfolgen?	220
15.2 Planung früher Erfolge durch Gespräche	221
15.2.1 Gespräche mit Mitarbeitern	221
15.2.2 Gespräche mit Kollegen	226
15.2.3 Gespräche mit dem Vorgesetzten	227
16. Themenkreis III: Aufbau der „richtigen“ Organisationsarchitektur und des „richtigen“ Teams	235
16.1 Aufbau der „richtigen“ Organisationsarchitektur	236
16.2 Aufbau des „richtigen“ Teams	241
17. Themenkreis IV: Aufbau des passenden Netzwerks und Work-Life-Balance	252
17.1 Aufbau eines passenden Netzwerks	252
17.2 Entwicklung von Work-Life-Balance	258
Literatur	267
Stichwortverzeichnis	279