

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

3., erweiterte Auflage

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN

Bibliothek

HANSER

Inhaltsverzeichnis

1 Sie gehen in Führung	1
1.1 Grundlagen guter Führung.	2
1.1.1 Definition.	2
1.1.2 Führung heute.	4
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft	6
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit.	10
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 Kontinuumsansatz von Tannenbaum und Schmidt	22
1.2.3 Weiterführende Führungsstilmodelle.	23
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?.	26
1.3.1 Kompetenzen.	27
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.	46
1.7 Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung.	49
1.8 Kompakt	50
2 Startvorbereitung	55
2.1 Persönliche Situation.	56
2.1.1 Motivation.	57
2.1.2 Familie.	59
2.1.3 Freundeskreis.	61
2.1.4 Freizeit	62
2.1.5 Abschied vom alten Arbeitsplatz.	62
2.2 Startpositionen.	64
2.2.1 Wechsel von außen in das Unternehmen.	65
2.2.2 Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens.	66

2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten	68
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms	70
2.2.5	Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter	71
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung	73
2.3	Profilsuche	75
2.3.1	Führungskompetenzen	75
2.3.2	Individuelle Verhaltensmuster	77
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld	78
2.4	Kompakt	82
3	Am Startblock	85
3.1	Strukturierter Wissenstransfer	86
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger	88
3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen	90
3.3.1	Schlüsselpersonen und -bereiche	91
3.3.2	Regelungen und Rahmenbedingungen	92
3.3.3	Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe	92
3.3.4	Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele	94
3.3.5	Erfolge und Misserfolge	95
3.3.6	Besonderheiten des Wechsels ..?'."	96
3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators	97
3.5	Auswertung des Wissenstransfers	100
3.6*	Kompakt	101
4	Sprung ins Wasser	103
4.1	Begrüßung und Kennenlernen	104
4.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitern	104
4.1.2	Antrittsrede	107
4.1.3	Aktivitäten zu Beginn	112
4.1.4	Integration in den Führungskreis	115
4.1.5	Aufbau eines Netzwerks	116
4.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	117
4.1.7	Analyse des Umfelds	119
4.2	Sich arbeitsfähig machen	123
4.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	124
4.2.2	Analyse der Rolle des Vorgängers	124
4.2.3	Neuer Arbeitsbereich	126
4.3	Einarbeitungsfahrplan	128
4.4	Kompakt	130
5	Reifeprüfung	133
5.1	Umgang mit Komplexität	134
5.2	Analysephase	136
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung	139
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche	140
5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen	142

5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation.	143
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	144
5.2.6	Prozesse und Strukturen.	149
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur.	153
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld.	156
5.3	Zielsetzungsphase.	158
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen.	160
5.3.2	Zielplanung.	162
5.4	Umsetzungsphase.	171
5.4.1	Verhaltensempfehlungen.	172
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen.	175
5.5	Review des Einstiegs.	176
5.6	Kompakt.	179
6	In der Führungswerkstatt	183
6.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.	184
6.2	Mentoring.	187
6.3	Coaching.	189
6.4	Führungsseminare.	195
6.5	Kompakt.	199
7	Boxenstopp	203
7.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung.	204
7.2*	Blick zurück.	207
7.2.1	Selbstbewertung.	207
7.2.2	Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback	215
7.3	Zukunftsplanung.	218
7.3.1	Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe.	218
7.3.2	„Mein persönlicher Nachruf“ - Eine kraftvolle Vision entwickeln	219
7.3.3	Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual.	222
7.4	Kompakt.	223
8	Aus dem Nähkästchen	225
	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen.	226
	Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens.	233
	Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungsunternehmen.	241
	Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter.	246
	Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice.	252
	Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale.	257
	Interview 7: Von der Trainerin zur Abteilungsleiterin.	262
	Register.	271
	Autoren.	275