

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

# **EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE**

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

5., erweiterte Auflage

---

**HANSER**

# ■ Inhalt

An wen wendet sich dieses Buch? .....	XII
<b>1 Sie gehen in Führung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Startvorbereitung .....</b>	<b>55</b>
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
<b>3 Am Startblock.....</b>	<b>85</b>
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
<b>4 Sprung ins Wasser .....</b>	<b>103</b>
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
<b>5 Reifeprüfung.....</b>	<b>133</b>
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

<b>6 Laterale Führung: Führen ohne formale Macht.....</b>	<b>183</b>
6.1 Was ist laterale Führung?.....	184
6.2 Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte .....	187
6.2.1 Teamkoordinator .....	188
6.2.2 Projektleiter .....	190
6.2.3 Internationaler Koordinator .....	191
6.2.4 Produktmanager.....	192
6.3 Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht.....	193
6.4 Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens .....	199
6.5 Kompakt .....	200
<b>7 Führen im Generationenkontext am Beispiel der Generation Y .....</b>	<b>203</b>
7.1 Generation Y .....	204
7.2 Auswirkungen der Generation Y auf Unternehmen .....	206
7.3 Führung von Mitarbeitern der Generation Y .....	209
7.3.1 Rekrutierung und Einstellung .....	210
7.3.2 Mitarbeiterführung .....	211
7.3.3 Zusammenarbeit mehrerer Generationen im Team .....	212
7.3.4 Mitarbeiterentwicklung .....	213
7.3.5 Unternehmenswechsel.....	213
7.4 Führungskraft aus der Generation Y .....	214
7.5 Kompakt .....	215
<b>8 In der Führungswerkstatt .....</b>	<b>217</b>
8.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.....	218
8.2 Mentoring .....	221
8.3 Coaching.....	223
8.4 Führungsseminare .....	229
8.5 Kompakt .....	233
<b>9 Boxenstopp .....</b>	<b>237</b>
9.1 Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung .....	238
9.2 Blick zurück .....	241
9.2.1 Selbstbewertung .....	241
9.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback.....	249
9.3 Zukunftsplanung .....	252
9.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe.....	252
9.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln .....	253
9.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual .....	256
9.4 Kompakt .....	257
<b>10 Aus dem Nähkästchen .....</b>	<b>259</b>
Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen.....	260
Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens.....	267
Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungsunternehmen .....	275
Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter.....	280
Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice.....	286
Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale.....	291
Literatur .....	297
Register.....	300
Die Autoren .....	304