

Inhalt

Vorwort zur siebten Auflage	V
1 Sie gehen in Führung	1
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 Kontinuumansatz 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
2	Startvorbereitung	73
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
3	Am Startblock	109
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
4	Sprung ins Wasser	129
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
5	Reifeprüfung	163
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
6	Führung über Distanz – Remote Leadership	219
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	Big Picture	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
7	Laterale Führung: Führen ohne formale Macht	247
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
8	Neu als Stellvertreter	269
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
9	In der Führungswerkstatt	299
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten	300
9.2	Mentoring	304
9.3	Coaching	306
9.4	Führungsseminare	313
9.5	Kompakt	317
10	Boxenstopp	321
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
11	Aus dem Nähkästchen	345
	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen	346
	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens ..	355

Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter 365

Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale 372

Literatur 379

Register 383

Autoren 389