

# Inhalt

---

<b>Vorwort zur neunten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>An wen wendet sich dieses Buch? .....</b>	<b>VII</b>
<b>Inhalt.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Sie gehen in Führung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Grundlagen guter Führung.....	2
1.1.1 Definition.....	3
1.1.2 Führung heute .....	4
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft .....	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit .....	9
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation.....	11
1.1.6 Erfolgskriterien .....	15
1.1.7 Voraussetzungen für den Führungserfolg.....	17
1.2 Führungsstile .....	19
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie .....	20
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt.....	23
1.2.3 Situativer Führungsansatz .....	24
1.2.4 Weiterführende Führungsstilmodelle .....	28
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?.....	39
1.3.1 Kompetenzen .....	40
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten.....	41

1.4	Im Spannungsfeld der Erwartungen .....	47
1.4.1	Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands .....	49
1.4.2	Erwartungen des direkten Vorgesetzten .....	50
1.4.3	Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene. ....	50
1.4.4	Erwartungen der einzelnen Mitarbeitenden .....	51
1.4.5	Erwartungen des Teams als Ganzes .....	52
1.4.6	Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner .....	53
1.4.7	Erwartungen der Familie .....	54
1.4.8	Erwartungen an sich selbst. ....	54
1.4.9	Umgehen mit den Erwartungen. ....	56
1.5	Symbolisches Handeln als Führungskraft .....	58
1.6	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung .....	60
1.7	Kompakt .....	62
<b>2</b>	<b>Startvorbereitung. ....</b>	<b>69</b>
2.1	Persönliche Situation .....	70
2.1.1	Motivation für die Führungstätigkeit .....	72
2.1.2	Familie .....	74
2.1.3	Freundeskreis. ....	75
2.1.4	Freizeit .....	76
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz. ....	77
2.2	Startpositionen .....	78
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen .....	79
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens .....	81
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten .....	82
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms .....	85
2.2.5	Aufstieg von der Stellvertretung zur Leitung. ....	87
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung .....	88
2.3	Profilsuche .....	90
2.3.1	Führungskompetenzen .....	91
2.3.2	Eigene Verhaltensmuster. ....	94
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld .....	95
2.4	Kompakt .....	100

---

<b>3</b>	<b>Am Startblock .....</b>	<b>103</b>
3.1	Strukturierter Wissenstransfer .....	104
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger .....	106
3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen ..	108
	3.3.1 Schlüsselpersonen und -bereiche .....	108
	3.3.2 Regelungen und Rahmenbedingungen .....	110
	3.3.3 Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe .....	111
	3.3.4 Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele .....	112
	3.3.5 Erfolge und Misserfolge .....	113
	3.3.6 Besonderheiten des Wechsels .....	115
3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators .....	116
3.5	Auswertung des Wissenstransfers .....	119
3.6	Kompakt .....	120
<b>4</b>	<b>Sprung ins Wasser .....</b>	<b>123</b>
4.1	Begrüßung und Kennenlernen .....	124
	4.1.1 Erster Kontakt mit den Mitarbeitenden .....	125
	4.1.2 Antrittsrede .....	127
	4.1.3 Aktivitäten zu Beginn .....	132
	4.1.4 Integration in den Führungskreis .....	136
	4.1.5 Aufbau eines Netzwerks .....	137
	4.1.6 Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten .....	138
	4.1.7 Analyse des Umfelds .....	140
4.2	Sich arbeitsfähig machen .....	144
	4.2.1 Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten .....	145
	4.2.2 Analyse der Rolle des Vorgängers .....	145
	4.2.3 Neuer Arbeitsbereich .....	147
4.3	Einarbeitungsfahrplan .....	150
4.4	Kompakt .....	152

<b>5</b>	<b>Reifeprüfung</b> .....	<b>157</b>
5.1	Umgang mit Komplexität .....	158
5.2	Analysephase .....	161
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung .....	163
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche .....	165
5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen .....	166
5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation .....	168
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit .....	170
5.2.6	Prozesse und Strukturen .....	175
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur .....	180
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld .....	183
5.3	Zielsetzungsphase .....	186
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen .....	188
5.3.2	Zielplanung .....	190
5.4	Umsetzungsphase .....	199
5.4.1	Verhaltensempfehlungen .....	201
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen .....	204
5.5	Review des Einstiegs .....	206
5.6	Kompakt .....	210
<b>6</b>	<b>Resonanz in der Mitarbeiterführung</b> .....	<b>213</b>
6.1	Musik als Spiegel moderner Führung .....	214
6.2	Resonanz und Rhythmus – Bereicherung der modernen Führungspraxis	217
6.2.1	Resonanz – Die Kunst, Menschen wirklich zu erreichen .....	217
6.2.2	Rhythmus – Die unterschätzte Struktur der Lebendigkeit .....	218
6.2.3	Resonanz und Rhythmus im Zusammenspiel denken .....	219
6.2.4	Selbstführung als Voraussetzung – Mit sich selbst im Einklang sein	221
6.2.5	Die Organisation als Resonanzraum und Rhythmusträger .....	222
6.3	Beispiele für Resonanz in der Führung .....	223
6.4	Die ersten 100 Tage: Resonanz und Rhythmus als Leitmotiv des Führungsstarts .....	225
6.4.1	Zuhören und verstehen statt senden: Der Anfang in Resonanz .....	225
6.4.2	Rhythmus aufnehmen, bevor man ihn verändert .....	226
6.4.3	Dissonanzen würdigen, statt harmonisieren .....	226
6.4.4	Orientierung geben – durch einer Partitur ähnliche Klarheit .....	227

6.4.5	Sich selbst ernst nehmen und positionieren – mit menschlicher Authentizität .....	227
6.4.6	Teil des Systems werden, ohne sich darin zu verlieren .....	229
6.5	Kompakt .....	229
<b>7</b>	<b>Laterale Führung: Führen ohne formale Macht .....</b>	<b>231</b>
7.1	Was ist laterale Führung? .....	232
7.2	Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte .....	235
7.2.1	Teamkoordination .....	237
7.2.2	Projektleitung .....	240
7.2.3	Internationale Koordination .....	242
7.2.4	Produktmanagement .....	244
7.3	Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht .....	245
7.4	Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens .....	251
7.5	Kompakt .....	253
<b>8</b>	<b>Neu als Stellvertreter .....</b>	<b>255</b>
8.1	Situation als Stellvertreter der Führungskraft .....	256
8.1.1	Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern .....	256
8.1.2	Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team .....	258
8.1.3	Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition .....	260
8.2	Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters .....	261
8.2.1	Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion .....	262
8.2.2	Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft .....	264
8.2.3	Stellvertretung als „zweite Frau“/„zweiter Mann“ .....	266
8.2.4	Stellvertretung als „graue Eminenz“ .....	267
8.3	Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen .....	270
8.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen .....	270
8.3.2	Analyse der Erwartungen .....	271
8.4	Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter .....	272
8.5	Start als Stellvertreter .....	275
8.6	Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt .....	277
8.7	Kompakt .....	282

---

<b>9</b>	<b>In der Führungswerkstatt</b> .....	<b>287</b>
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten .....	288
9.2	Mentoring .....	292
9.3	Coaching .....	294
9.4	Führungsseminare .....	301
9.5	Kompakt .....	305
<b>10</b>	<b>Boxenstopp</b> .....	<b>309</b>
10.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung .....	310
10.2	Blick zurück .....	313
	10.2.1 Selbstbewertung .....	313
	10.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback .....	322
10.3	Zukunftsplanung .....	326
	10.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe .....	326
	10.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln ..	327
	10.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual .....	329
10.4	Kompakt .....	330
<b>11</b>	<b>Aus dem Nähkästchen</b> .....	<b>333</b>
11.1	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen ....	334
11.2	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens ...	342
11.3	Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter .....	352
11.4	Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale .....	359
	<b>Literatur</b> .....	<b>365</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>369</b>
	<b>Index</b> .....	<b>371</b>