

# 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<br>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<br>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 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 lateralens Führens .....                               | 251        |
| 7.5 Kompakt .....  | 253        |
| <b>8 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> |