
Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgreich in die nächste Führungsposition: Nur wer sich selbst verändert, kann sich entwickeln	1
	Markus Brönnimann	
1.1	Idée de Manoeuvre	1
1.2	Was man eigentlich weiß	2
1.2.1	Die ersten 100 Tage	3
1.2.2	Modell der Lebensphasen	4
1.3	Eine Kette von Wechseln und Veränderungen	7
1.3.1	Vom Studenten zum Linienmanager	7
1.3.2	Exkurs: Militärische Führungsaufgaben	10
1.3.3	Vom Linienmanager zum Berater	12
1.3.4	Vom Berater/Trainer zum Manager eines Geschäftsbereichs	16
1.3.5	Von der Teil- zur Gesamtverantwortung (Mitglied der Universitätsleitung)	23
1.3.6	Ein neuer Chef	32
1.3.7	Leitung eines Aufsichtsgremiums als neue Aufgabe	36
1.4	Was habe ich nun wirklich gelernt?	38
	Literatur	41
2	Uschi und die starken Männer: Führung eines franchisebasierten Netzwerks im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung	43
	Ursula Bornemann	
2.1	Persönliche Ausgangssituation	44
2.2	Die neue Position	45
2.3	Herausforderungen der ersten Zeit	47
2.3.1	Bündelungen der Kompetenzen	48
2.3.2	Gemeinsames Auftreten	49
2.3.3	Motivation und Frustration	50
2.3.4	Geld als Basismotivation – Sinn als Triebfeder	51

2.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	51
2.4.1	Führung in Netzwerken	52
2.4.2	Führungskonzept auf Basis „Coach the Coach“	54
2.4.3	Telefonkonferenzen	54
2.4.4	Ideenpool	55
2.4.5	Exklusivität	55
2.4.6	Abrechnungsmodelle als Basis für Wachstum	57
2.4.7	Kompetenznavigator	58
2.4.8	Kommunikation heißt immer Wertschätzung	58
2.4.9	Recruiting	59
2.5	Schlüsselerfahrungen	59
3	Begegnung im Hasenheim: Vom französischen Zentralismus zum amerikanischen Positivismus	61
	Hans-Jürgen Bort	
3.1	Persönliche Ausgangssituation	61
3.2	Die neue Position	63
3.3	Herausforderungen der ersten Zeit	64
3.3.1	Rollen-Verständnisse und auch Rollen-Missverständnisse	65
3.3.2	Teamstruktur	66
3.3.3	Die Übersetzung neuer Prozesse aus dem Amerikanischen ins Französische – und umgekehrt!	67
3.4	Eingesetzte Prinzipien und Werkzeuge	68
3.4.1	Prinzip 1: Wirksamkeit durch Fokussierung	68
3.4.2	Prinzip 2: Mein Beitrag zum Ganzen durch Verstehen der Absicht der übergeordneten Führung	69
3.4.3	Prinzip 3: Positiv denken – die leichten Aufgaben sind alle schon gelöst!	69
3.4.4	Werkzeug: Einarbeitungsplan	70
3.4.5	Werkzeug: Zuständigkeits- und Qualifikationsmatrix	71
3.4.6	Werkzeug: Stärken-Filter	72
3.4.7	Werkzeug: Daily Meeting und Weekly Touch Down	75
3.5	Schlüsselerfahrungen	76
	Literatur	79
4	Back to the Roots: Von der Schülerin zur Direktorin	81
	Barbara Harold	
4.1	Persönliche Ausgangssituation	81
4.2	Die neue Position	84
4.3	Herausforderungen der ersten Zeit	85
4.3.1	Kennenlernen der neuen Aufgabe	86
4.3.2	Prioritätensetzung und Zeitmanagement	87

4.3.3	Das Unternehmen verfügt über komplexe Entscheidungsstrukturen	88
4.3.4	Nicht abgeschlossene Veränderungsprozesse	89
4.3.5	Erste Erfolge stellen sich ein	90
4.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	90
4.4.1	Sich einen guten Überblick verschaffen	91
4.4.2	Planung des weiteren Vorgehens	92
4.4.3	Kommunizieren und Umsetzen der Veränderungen	92
4.4.4	Beziehung zu den KundInnen gestalten	93
4.5	Schlüsselerfahrungen	93
4.5.1	Preis und Wert	93
4.5.2	Coaching in Anspruch nehmen	94
4.5.3	Basics im Umgang mit Menschen	94
4.5.4	Für sich selbst gut sorgen	95
5	Zwischen Tradition und High-Performance-Organisation:	
	Change-Management in einer Expertenorganisation im Zeitraffer	97
	Michael Heritsch	
5.1	Persönliche Ausgangssituation	98
5.2	Die neue Position	99
5.2.1	Budgetierung	99
5.2.2	IT-Infrastruktur	100
5.3	Herausforderungen der ersten Zeit	101
5.3.1	Die ersten 100 Tage	101
5.3.2	Nach 500 Tagen	101
5.3.3	Nach 900 Tagen – der Neustart	102
5.3.4	Nach 1.000 Tagen – Strukturwechsel	103
5.3.4.1	Entlastung/Vertretung des Geschäftsführers	103
5.3.4.2	Studienzentrum	103
5.3.4.3	IT und Rechnungswesen	104
5.3.4.4	Marketing	105
5.3.4.5	Personal/Vertragswesen	105
5.3.5	1.500 Tage – großes Zwischenziel erreicht	105
5.3.6	2.000 Tage – neue Rahmenbedingungen als Herausforderung	107
5.3.7	2.500 Tage – Tribut an das Wachstum	108
5.3.8	3.300 Tage – kein Ende der Reformen	111
5.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	112
5.4.1	Art der Organisation beachten	112
5.4.2	Offene Kommunikation	113
5.4.3	Integration	114
5.4.4	Lernen von anderen	114
5.4.5	Die eigene Person rechtzeitig zurücknehmen	114

5.4.6	Klarheit hilft immer	114
5.4.7	Leben lassen	115
5.4.8	Freude an der Herausforderung	115
5.5	Schlüsselerfahrungen	115
6	Der spannende Sprung in tiefes Wasser: Vom erfolgreichen Kleinunternehmer in die Führungsposition eines Großbetriebs	117
	Susanne Kraus Winkler	
6.1	Persönliche Ausgangssituation	117
6.2	Die neue Position	118
6.3	Herausforderungen der ersten Zeit	120
6.3.1	Der Alltag im neuen Unternehmen	120
6.3.2	Die Mitarbeitersituation	122
6.3.3	Der Betriebsrat	124
6.3.4	Die Herausforderungen der Umbauphase	125
6.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	125
6.4.1	Viel offene Kommunikation nach innen und außen	125
6.4.2	Pre-Opening-Diskussionszirkel	126
6.4.3	Einbeziehung des Betriebsrats	126
6.4.4	Ehrliches und authentischen Verhalten als Führungskraft	127
6.4.5	Vertrauen laufend erarbeiten	127
6.4.6	Stabilität vermitteln	127
6.4.7	Führung durch Vorbild und persönliche Mitwirkung	128
6.5	Schlüsselerfahrungen	128
7	Ein Österreicher in Turin: TNT Logistics Italy 2005	131
	Wolfgang Mandl	
7.1	Persönliche Ausgangssituation	132
7.2	Die neue Position	133
7.3	Herausforderungen der ersten Zeit	134
7.3.1	Emotionalität	135
7.3.2	Unterschiedliches Zeitempfinden	135
7.3.3	Demonstration von Macht	136
7.3.4	Unklare Strukturen	137
7.3.5	Kommunikationsverhalten und Informationsfluss	137
7.3.6	Personalführung	138
7.3.7	Managementverhalten und Entscheidungen	138
7.3.8	Beispielhafte Situation im Controlling	139
7.3.9	Meetings	141
7.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	142
7.4.1	Antrittsrede und Einzelgespräche	142

7.4.2	Kommunikation meiner Arbeitsweise	143
7.4.3	Eine transparente Zielsetzung	144
7.4.4	Erste Erfolge stellen sich ein	145
7.5	Schlüsselerfahrungen	146
8	Im eigenen Auftrag: Management in der neuen Selbstständigkeit	149
	Carola Purtscher	
8.1	Persönliche Ausgangssituation	150
8.2	Die neue Position	152
8.3	Herausforderungen der ersten Zeit	153
8.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	158
8.4.1	Ethik als Grundlage	159
8.4.2	Wertschätzung als Lebenseinstellung	160
8.4.3	Professionalität als Erfolgsvoraussetzung	160
8.4.4	Glaubwürdigkeit als Arbeitsprinzip	161
8.4.5	Kompetenz als Werkzeug	161
8.4.6	Networking als Teamaufgabe	161
8.4.7	Work-Life-Balance als Nachhaltigkeitsprinzip	162
8.4.8	Wachstum als Option	162
8.5	Schlüsselerfahrungen	163
8.5.1	Kultur ist möglich. Auch heute. Gerade heute	163
8.5.2	Werte sind Werte, nicht Worte	163
8.5.3	Geduld ist kostbar	164
8.5.4	Auch Ungeduld kann hilfreich sein	164
8.5.5	Menschen sind Menschen, keine Betriebsmittel	164
8.5.6	Dank ist kein Reflex. Er ist eine Empfindung	165
	Literatur	165
9	Unterwegs auf der A 81 – A brada Weg	167
	Günther Reis	
9.1	Persönliche Ausgangssituation	167
9.2	Die neue Position	169
9.3	Herausforderungen der ersten Zeit	170
9.3.1	Organisation in Agonie	171
9.3.2	Eine Firma, zwei Welten	172
9.3.3	Wir befinden uns im Preispatt	173
9.3.4	Budget und Strategie halten nicht	175
9.3.5	Erkenntnis nach 100 Tagen	175
9.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	176
9.4.1	Das Zukunftskonzept	176
9.4.2	Koalitionen schmieden	177
9.4.3	Arbeiten an ersten Erfolgen	178

9.4.4	Das Prinzip Wegschauen	179
9.4.5	Kunden fordern und fördern	180
9.5	Schlüsselerfahrungen	181
9.5.1	Arbeiten, Arbeiten, Ausruhen	181
9.5.2	Wissen, was man wirklich will	182
9.5.3	Das Team ist der Star	183
10	8.000^{plus} – jede Stunde zählt: Mit einem Biomassekraftwerk in die Gewinnzone	185
	Thomas Strauss	
10.1	Persönliche Ausgangssituation	185
10.2	Die neue Position	187
10.3	Herausforderungen der ersten Zeit	190
10.3.1	Das äußere Umfeld ist, wie es ist	190
10.3.2	Ein Klimawandel muss her!	190
10.3.3	Was will ein Fremder?	191
10.3.4	Achtung Kultur!	192
10.3.5	Alles, nur kein Stillstand!	192
10.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	194
10.4.1	Ein Projekt wird aufgesetzt	194
10.4.2	Alle Ideen auf den Tisch!	195
10.4.3	Steckbriefe, Ziele, Kennzahlen	196
10.4.4	Die eigene Handschrift zählt	197
10.4.5	Aufbau- versus Ablauforganisation	198
10.4.6	Der Klimawandel ist eingetreten	199
10.5	Schlüsselerfahrungen	200
11	Die große Chance	203
	Oliver Szolar	
11.1	Persönliche Ausgangssituation	204
11.2	Die neue Position	206
11.3	Herausforderungen der ersten Zeit	207
11.3.1	Ein Beginn ohne Abschied und Neueinstieg	207
11.3.2	Die Firma braucht eine Identität	208
11.3.3	Die Suche nach dem CEO	209
11.3.4	Früher Start einer strategischen Partnerschaft	210
11.3.5	Finanzierung – ein schier „unendliches“ Thema	211
11.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	212
11.4.1	Funktionenmatrix	212
11.4.2	Unternehmenskultur	213

11.4.2.1	Rituale	213
11.4.2.2	Wertekultur	214
11.4.2.3	Meetingkultur	214
11.4.3	Kommunikation	216
11.4.4	Glück?	217
11.5	Schlüsselerfahrungen	218
11.5.1	Schlüsselpositionen besetzen	218
11.5.2	Reden, Reden, Reden	218
11.5.3	Durchhalten	218
11.5.4	Konsequent bleiben?	219
11.5.5	Zeit zum Reflektieren nehmen	219
11.5.6	Work-Life-Balance	219
11.5.7	Authentisch bleiben	219
11.5.8	Vertrauen in die richtige Entscheidung	220