

HANSER



Leseprobe

zu

EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE

Helmut Hofbauer · Alois Kauer

ISBN (Buch): 978-3-446-44896-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-45312-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

■ Vorwort zur sechsten Auflage

Wir sind uns einig, der Titel dieses Buches ist dermaßen langweilig, dass er etwas aus der Welt gefallen erscheint. Keines der neuen Reizwörter kommt darin vor, kein Scrum, kein agil, kein 2 bis 4.0.

Trotzdem schreibe ich gerade das Vorwort zur sechsten Auflage, so wie ich es für die anderen fünf getan habe und freue mich über die Ausdauer dieses Buchs und seines Themas.

Das Durchhaltevermögen des Buches mag trotz mangelnder Reizwörter im Titel an der Aktualität seines Inhaltes liegen. Die Autoren propagieren seit der ersten Auflage eine Art von Führung, die den so neu erscheinenden Einsichten der Start-up-Kultur sehr nahe ist: eine partizipative, offene Führung auf Augenhöhe, eine Führung, die gestern wie morgen auf die Freisetzung des kreativen Potenzials der Menschen ausgerichtet ist, die in geordneten und selbstorganisierten Systemen erfolgreich funktioniert. Digitalisierung befördert diese Art der Führung, weil die Geführten Transparenz, Mitreden, Liken, Vernetzen, Teilen und Teilhabe gewohnt sind. Und die ersten 100 Tage in einer Führungsposition sind dadurch nicht leichter geworden.

Führen muss man wollen, und Führen kann man lernen. Davon handelt dieses Buch. In sympathischer praktischer Weise hilft es durch die ersten 100 Tage, mit Reflexionen über die Situation und mit konkreten Handlungsanleitungen. Es begleitet den Leser vom Fachmann zur Führungskraft und veranschaulicht die sozialen Aspekte, die es dabei zu beachten gilt. Und es vermittelt eben nicht das Bild der allwissenden Führungskraft, sondern ermuntert dazu, die neue Aufgabe vom ersten Tag an teamorientiert anzugehen. Dabei unterstellen die Autoren Fachkompetenz als Grundlage von Führungskompetenz, was bedeutet, dass Führung keine Profession an sich ist, dass man nur führen kann, was man selbst fachlich beherrscht.

Der erste Anspruch an Führung scheint es zu sein, Orientierung zu bekommen, Hilfe beim Zurechtfinden in schwierigen Situationen, richtungsgebende Im-

pulse auf unsicherem Terrain. Niemand vertraut sich einem Bergführer an, der den Weg nicht kennt und niemand folgt einem Anführer, der nicht weiß, wohin er will.

Und damit wäre schon das vermeintlich naheliegendste Problem der ersten 100 Tage in der Führungsrolle beschrieben. Die richtigen Weichen schon in den ersten Monaten zu stellen, ist eine Voraussetzung für die vielen Tage danach. Sie sind der erste Knopf im Knopfloch, der sitzen sollte. Aber wie soll man seinen Mitarbeitern sagen, wo es langgeht, wenn man selbst noch lernen muss, sich in der neuen Verantwortung zurechtzufinden?

Die naheliegende Antwort ist einfach: Gar nicht. Und das gilt für die ersten 100 Tage ebenso wie für die nächsten 1000. Weil es ein verbreiteter Irrtum ist, dass eine Führungskraft immer weiß, wo es langgeht. Ein Irrtum, der es vielen Führungskräften nicht erlaubt, sich einer gemeinsamen Wegbestimmung mit ihren Mitarbeitern zu öffnen, ein Irrtum, der zuweilen auch von den eigenen Mitarbeitern als Anspruch formuliert wird und der sehr verführerisch ist. Eine Verführung, die einem gerade in den ersten 100 Tagen schwer zu schaffen machen kann, weil man sich und anderen beweisen will, dass man die richtige Wahl für den Posten war.

Eine Führungsaufgabe im Unternehmen ist komplexer, als nur den einen richtigen Weg zu kennen. Sie ist auf das richtige Einschätzen und Einsetzen der Fähigkeiten und Potenziale von Menschen ausgerichtet. Die Aufgabe von Führung ist nicht, alles besser zu wissen, die Aufgabe ist vielmehr, ein Team in die Lage zu versetzen, erstklassige Leistungen zu erbringen, die Stärken der einzelnen Menschen zu erkennen und zu fördern, gemeinsame Lösungen hervorzubringen, effektive Arbeitsprozesse untereinander zu schaffen und das als Gemeinschaftsaufgabe und nicht durch die Erleuchtung eines Einzelnen. Führung ist eine soziale Aufgabe, in der es vor allem darauf ankommt, authentisch zu sein und behutsam mit der anvertrauten Macht umzugehen. Weil man manchmal eben doch wissen muss, wohin es geht und auf welchem Weg, und dies ist die fachliche Frage. Mit wem es geht und wie dabei die Aufgaben verteilt sind, ist die soziale Frage. Beide muss man beantworten und in beidem wird man nur durch Erfahrung besser. Und durch Lesen dieses Buches. Es hilft, den Grundstein für den Führungserfolg zu legen, trotz oder vielleicht wegen seines soliden Auftritts in Titel und Inhalt.

Ralph Linde

Leiter Personalentwicklung Volkswagen Konzern

Inhalt

An wen wendet sich dieses Buch?	XII
1 Sie gehen in Führung	1
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	11
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation	13
1.1.6 Erfolgskriterien	16
1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg	19
1.2 Führungsstile	21
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie	22
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt	25
1.2.3 Weiterführende Führungsstilmodelle	26
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?	30
1.3.1 Kompetenzen	31
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten	31
1.4 Rollendilemma	36
1.5 Im Spannungsfeld der Erwartungen	42
1.5.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands	43
1.5.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten	45
1.5.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene	46
1.5.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter	46
1.5.5 Erwartungen des Teams als Ganzes	47
1.5.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner	48
1.5.7 Erwartungen der Familie	49
1.5.8 Erwartungen an sich selbst	50
1.5.9 Umgehen mit den Erwartungen	51
1.6 Symbolische Führung	54
1.7 Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung	57
1.8 Kompakt	58

2 Startvorbereitung	65
2.1 Persönliche Situation	66
2.1.1 Motivation	67
2.1.2 Familie	70
2.1.3 Freundeskreis	72
2.1.4 Freizeit	73
2.1.5 Abschied vom alten Arbeitsplatz	74
2.2 Startpositionen	75
2.2.1 Wechsel von außen in das Unternehmen	76
2.2.2 Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens	78
2.2.3 Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten	80
2.2.4 Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms	82
2.2.5 Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter	84
2.2.6 Aufbau eines Teams oder einer Abteilung	86
2.3 Profilsuche	88
2.3.1 Führungskompetenzen	89
2.3.2 Individuelle Verhaltensmuster	92
2.3.3 Neues betriebliches Umfeld	93
2.4 Kompakt	97
3 Am Startblock	101
3.1 Strukturierter Wissenstransfer	102
3.2 Kooperation mit dem Vorgänger	105
3.3 Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interview- fragen	107
3.3.1 Schlüsselpersonen und -bereiche	108
3.3.2 Regelungen und Rahmenbedingungen	109
3.3.3 Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe	110
3.3.4 Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele	111
3.3.5 Erfolge und Misserfolge	112
3.3.6 Besonderheiten des Wechsels	114
3.4 Wissenstransfer mithilfe eines Moderators	115
3.5 Auswertung des Wissenstransfers	118
3.6 Kompakt	120

4 Sprung ins Wasser	123
4.1 Begrüßung und Kennenlernen	124
4.1.1 Erster Kontakt mit den Mitarbeitern	125
4.1.2 Antrittsrede	127
4.1.3 Aktivitäten zu Beginn	133
4.1.4 Integration in den Führungskreis	136
4.1.5 Aufbau eines Netzwerks	137
4.1.6 Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	139
4.1.7 Analyse des Umfelds	140
4.2 Sich arbeitsfähig machen	145
4.2.1 Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	146
4.2.2 Analyse der Rolle des Vorgängers	146
4.2.3 Neuer Arbeitsbereich	149
4.3 Einarbeitungsfahrplan	151
4.4 Kompakt	153
5 Reifeprüfung	157
5.1 Umgang mit Komplexität	158
5.2 Analysephase	161
5.2.1 Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung	164
5.2.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche	165
5.2.3 Handlungs- und Entscheidungsrahmen	167
5.2.4 Ressourcen und finanzielle Situation	169
5.2.5 Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	171
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	200
5.4.1 Verhaltensempfehlungen	201
5.4.2 Erfolgsfaktoren für Veränderungen	204
5.5 Review des Einstiegs	206
5.6 Kompakt	209

6 Laterale Führung: Führen ohne formale Macht	213
6.1 Was ist laterale Führung?	214
6.2 Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte	217
6.2.1 Teamkoordinator	219
6.2.2 Projektleiter	220
6.2.3 Internationaler Koordinator	221
6.2.4 Produktmanager	223
6.3 Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht	224
6.4 Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens	231
6.5 Kompakt	232
7 Neu als Stellvertreter	235
7.1 Situation als Stellvertreter der Führungskraft	236
7.1.1 Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern	236
7.1.2 Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team	238
7.1.3 Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition	239
7.2 Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters	240
7.2.1 Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion	242
7.2.2 Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft	243
7.2.3 Stellvertretung als „zweiter Mann“/„zweite Frau“	245
7.2.4 Stellvertretung als „graue Eminenz“	246
7.3 Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen	248
7.3.1 Analyse der Rahmenbedingungen	249
7.3.2 Analyse der Erwartungen	250
7.4 Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter	250
7.5 Start als Stellvertreter	253
7.6 Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt	255
7.7 Kompakt	261
8 In der Führungswerkstatt	265
8.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten	266
8.2 Mentoring	270
8.3 Coaching	272
8.4 Führungsseminare	279
8.5 Kompakt	283

9 Boxenstopp	287
9.1 Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung	288
9.2 Blick zurück	291
9.2.1 Selbstbewertung	291
9.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback	300
9.3 Zukunftsplanung	303
9.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe	303
9.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln	304
9.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual	307
9.4 Kompakt	308
10 Aus dem Nähkästchen	311
Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen	312
Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens	321
Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungs- unternehmen	330
Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter	337
Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice	344
Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale	350
Literatur	357
Register	360
Autoren	365

■ An wen wendet sich dieses Buch?

Als Trainer und Berater haben wir zahlreiche Führungskräfte in der Vorbereitung und beim Start in die neue Rolle begleitet. Bücher zu dieser Anfangszeit gibt es einige, aber viele Führungskräfte haben uns zurückgemeldet, dass wenige dieser Bücher für die Praxis geschrieben sind. In Wahrheit wenden sie sich oft an das Personalmanagement und Trainer bzw. Berater.

Dies hat uns dazu angeregt, dieses Praxisbuch für Führungskräfte zu schreiben. Wir wenden uns an alle, die unvorbereitet neu in diese Rolle kommen und praktische Hilfestellung für diese herausfordernde Situation suchen. Dabei ist uns bewusst, dass dies nicht nur Männer, sondern gleichermaßen auch Frauen sind. Zur besseren Lesbarkeit haben wir uns aber entschieden, sprachlich dennoch auf Formulierungen wie „Stellvertreterinnen und Stellvertreter“ zu verzichten und stattdessen den Plural „Stellvertreter“ zu verwenden.

Dieses Buch bietet Modelle, Empfehlungen und Hinweise sowie Tools und Checklisten. Damit können Sie Ihre Entscheidungsgrundlagen analysieren. Die Schlussfolgerungen für Ihre Handlungen und Entscheidungen müssen Sie am Ende für sich treffen. Bereiten Sie sich entsprechend vor. Nutzen Sie die Checklisten und Fragestellungen zur Analyse. Passen Sie die Tipps Ihrer Situation an.



Zum Download

Um Ihnen die Umsetzung zu erleichtern, finden Sie weitere Interviews aus der Praxis, Checklisten, Übungen und Tabellen auch zum Download unter

www.hofbauerundpartner.de

Wie wichtig Hilfestellungen für Nachwuchsführungskräfte aus unternehmerischer und wissenschaftlicher Sicht sind, stellt im Vorwort der Leiter der Personalentwicklung des Volkswagen Konzerns, Ralph Linde eindrücklich dar.

Ohne die Unterstützung von unseren Ehefrauen wäre dieses Buch nicht möglich geworden, die mit Nachsicht und Geduld uns den Rücken frei gehalten haben. Besonderen Dank auch an Dr. Barbara Bichler, die mit ihrer professionellen journalistischen Unterstützung zur Qualität dieses Buches beigetragen hat.

Helmut Hofbauer

Alois Kauer

1

Sie gehen in Führung

*„Erfolg besteht darin,
dass man genau die Fähigkeiten hat,
die im Moment gefragt sind.“*

Henry Ford, amerikanischer Industrieller

Worum es geht ...

Sie haben erfahren, dass Sie für eine Führungsposition vorgesehen sind, oder haben ein entsprechendes Angebot vorliegen. Im ersten Moment reagiert man mit Stolz, weil einem so eine verantwortungsvolle Aufgabe zugetraut wird. Dazu mischt sich innere Befriedigung. Das Engagement, das Sie in der Vergangenheit gezeigt haben, hat sich gelohnt. Bald aber folgt die Ernüchterung und damit die ersten Zweifel: Besitzen Sie wirklich die Voraussetzungen, die Herausforderung zu meistern? Was heißt Führung eigentlich genau? Je präziser Sie sich jetzt klarmachen, wie Führung funktioniert und welche Möglichkeiten Sie haben, sie umzusetzen, desto leichter wird es Ihnen fallen, Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln.

Dieses Kapitel beschreibt theoretische Grundlagen und wichtige Modelle, die zeigen, was Führung erfolgreich macht. Es behandelt folgende Themen:

- was Führung bedeutet und beeinflusst,
- was gute Führung kennzeichnet,
- welche persönlichen Anforderungen Führung an Sie stellt,
- welche Vor- und Nachteile die grundlegenden Führungsstile haben,
- mit welchen Erwartungen Sie zu rechnen haben,
- wie Sie mit widersprüchlichen Erwartungen und Zielen umgehen können.

Die Erfahrungen als Coach, Berater und Trainer von Führungskräften haben uns gezeigt, dass diese Fragen schlagartig Bedeutung erlangen, sobald ein Mitarbeiter weiß, dass er in eine Führungstätigkeit wechseln wird. Bisher kennt er Führung aus der Perspektive des Mitarbeiters. Unter der Aufgabe, selbst zu führen, kann er sich nur wenig vorstellen.

Angehende Führungskräfte suchen nach Orientierung und einer Richtschnur, an die sie sich halten können. Leider gibt es diesen allgemeingültigen Leitfaden nicht, aber sicherlich genügend Anhaltspunkte aus der Theorie und Praxis, sich seine Grundsätze und sinnvolle Vorgehensweisen selbst zu erarbeiten.

Ein Mitarbeiter, der zum Chef wird, sollte die wichtigsten Führungsstile und -modelle kennen, um sein Handeln und seine Entwicklung als Führungskraft daran zu reflektieren. Dies unterstützt ihn, ein Rollenbewusstsein zu entwickeln und sein Verhalten der neuen Position anzupassen. Das setzt aber eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung voraus, oft auch ein Umdenken.

■ 1.1 Grundlagen guter Führung

Das Thema Führung ist umfassend und komplex. Theorien und Modelle helfen, wichtige Faktoren und Mechanismen zu beschreiben. Sie können aber nicht alle Aspekte von Führung erfassen und erklären, sondern immer nur Schwerpunkte setzen. Die Wirklichkeit Ihrer Führungssituation ist vielschichtiger und umfassender als jede Theorie.

Deshalb geht es hier nicht darum, einen bestimmten Weg zu favorisieren. Vielmehr sollten Sie die für Ihren Führungsstart relevantesten Erklärungsmuster für Führung kennen, um daraus Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. So können sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen und Sie lernen Lösungsmöglichkeiten für typische Probleme kennen, von denen Sie vielleicht zuvor nicht einmal etwas geahnt haben.

Die Theorie kann Ihnen kein fertiges Konzept für gute Führung liefern. Aber sie hilft, sich über die Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden, klar zu werden, Grundlagen zu klären und Ihre aktuelle Situation möglichst umfassend zu analysieren. Sie dürfen aber nicht der Versuchung erliegen, auf fertige Rezepte zu vertrauen. Sie sollten vielmehr abwägen, möglichst viele Blickwinkel in Ihre Entscheidungen mit einbeziehen und so den für Sie passenden Weg finden.



TIPP: Klären Sie Ihr Führungsverständnis

Entwerfen Sie sich eine Landkarte, die Ihnen hilft, Ihr Verständnis von Führung zu formulieren. Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

- **WO** habe ich noch grundlegenden Informationsbedarf?
- **WELCHE** Aspekte von Führung sind mir besonders wichtig?
- **WAS** brauche ich, um ein eigenes Verständnis zum Thema Führung zu entwickeln?

1.1.1 Definition

Definitionen von Führung gibt es zuhauf. Sie zeigen unterschiedliche Zugänge zum Thema und setzen dementsprechend andere Schwerpunkte. Hierfür zwei Beispiele:

- Führung bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.
- Führung heißt, Unternehmensziele festzulegen und Entscheidungen über die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren (Arbeitskraft/Betriebsmittel/Werkstoffe) zu treffen.

Andere Erklärungen haben ein spezielles Menschenbild, einzelne Führungstheorien, den jeweiligen Zeitgeist oder unterschiedliche Annahmen, was den Erfolg von Führung ausmacht, als Grundlage. Hinter diesen spezifischen Definitionen steht immer ein bestimmtes Verständnis von Führung:

- Führung ist zielbezogene Einflussnahme (Rosenstiel).
- Führung – das Richtige zu tun (Schwab).
- Führung bedeutet, andere Menschen zielgerichtet zu bewegen (Neuberger).
- Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Jobs).
- Führung ist die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Menschen zu inspirieren (Drucker).
- Führen ist die beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens [Net-Lexikon].

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit weisen diese Definitionen zwei gemeinsame Elemente auf:

- den Menschen, d. h. den Mitarbeiter (einzeln und in der Gruppe), auf den Einfluss genommen wird, und
- die Ergebnisse bzw. Ziele, die durch diese Beeinflussung von den Mitarbeitern erreicht werden sollen.

Damit sind sich die meisten Autoren einig, dass Führung ein richtungweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter ist mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Implizit setzen diese Aussagen zudem die Anwesenheit einer weiteren Person voraus: der Führungskraft. Ihre Aufgabe ist es, die Ziele den Mitarbeitern zu vermitteln und sie dazu zu bringen, diese auch zu erreichen. Dazu gehören insbesondere das Schaffen der notwendigen Kontakte und der Aufbau von sinnvollen Kommuni-

kationsstrukturen und -prozessen. Peter Drucker beschreibt näher, was diese Kommunikation leisten muss:

Da die Ergebnisse und Leistungen von Menschen erbracht werden, steht der Mensch im Mittelpunkt. Führen bedeutet damit, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Aufgaben aufzuzeigen (Menschen brauchen Sinn), über Ziele die Richtung aufzuzeigen und die Menschen entsprechend ihren Voraussetzungen und der Aufgabe zu entwickeln und zu fördern, Stärken zu nutzen und den „Schwächen“ ihre Bedeutung zu nehmen [Drucker 2005, S. 27].

Für eine Führungskraft bedeutet das: Um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, muss sie Verantwortung übernehmen – für das Erreichen von Unternehmenszielen und die Mitarbeiter. Sie führt also mithilfe des direkten Kontakts zu den Mitarbeitern sowie über Strukturen und Prozesse (vgl. Bild 1.1).

1.1.2 Führung heute

Wer in der Leistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts erfolgreich sein will, muss erkennen, dass sich viele Anforderungen im Gegensatz zu früher verändert haben. Folgende fünf Thesen fassen zusammen, welche neuen Anforderungen Führungskräfte bewältigen müssen.

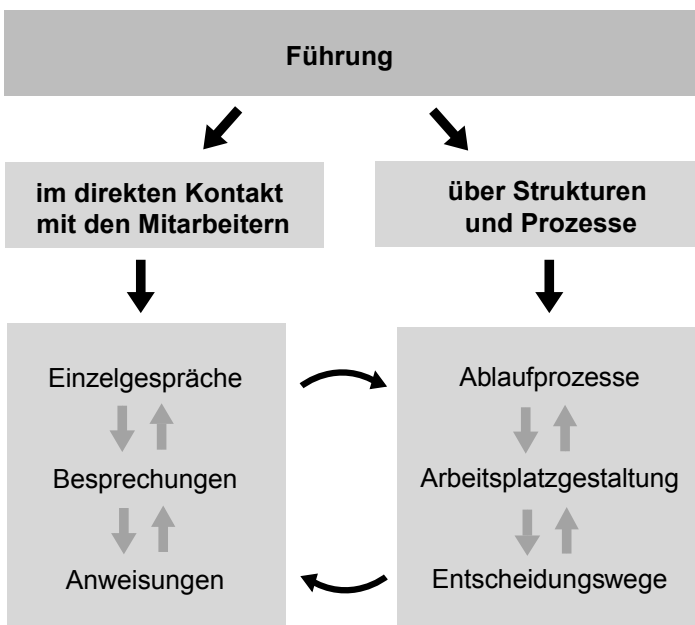


Bild 1.1 Ansatzpunkte für Führung

- **These 1:** Die Entwicklung als Führungskraft ist nicht mehr linear, sondern vielfältig.

Führungskraft zu werden ist nicht mehr eine Frage des Alters oder der Erfahrung. In fast jedem Alter der Erwerbstätigkeit bekommen und übernehmen Mitarbeiter Führungsverantwortung. In jungen Start-up-Unternehmen sind Führungskräfte nicht selten um die 20 Jahre, wenn sie sich trauen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen und Mitarbeiter zu führen. Aber auch eine Altersbegrenzung existiert nicht und auch im späten Erwerbsalter wird der Schritt vom Mitarbeiter zur Führungskraft angegangen und erfolgreich umgesetzt. Die Entwicklung als Führungskraft ist vielfältig und nimmt Bezug auf die verschiedenen Führungssituationen. So führen häufig junge Führungskräfte ältere Mitarbeiter und ältere Führungskräfte junge Teams.

- **These 2:** Mitarbeiter müssen mitunternehmerisch handeln und wie Mitunternehmer geführt werden.

Führungskräfte brauchen Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und hinter dessen Zielen und Werten stehen. Das ist auch eine Voraussetzung für selbstständiges Handeln und Leistungsbereitschaft. Nur so sehen sich die Mitarbeiter der Organisation und den Aufgaben verpflichtet und es wird für jeden einzelnen erstrebenswert, die Unternehmensziele zu erreichen. Die Mitarbeiter setzen sich ein. Wer von den Mitarbeitern allerdings erwartet, dass sie sich engagieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren, muss sie auch in organisatorische Entscheidungen mit einbeziehen und in die Mitverantwortung nehmen. Aus diesem Grund spielt heute die Partizipation der Beschäftigten eine immer größere Rolle. Die möglichen Formen der Mitwirkung reichen von der Anhörung über Mitsprache oder eingeschränkte Delegation bis hin zur vollen Delegation einzelner Aufgaben. Die Verantwortung wird dementsprechend zunehmend dorthin verlagert, wo die konkrete Arbeit stattfindet.

- **These 3:** Komplexität wird zum Führungsalltag, Veränderung zu Normalität.

Führungskräfte müssen mit komplexen Situationen zurechtkommen und die schnell aufeinanderfolgenden Veränderungen für den Erfolg nutzen können. Ein modernes Unternehmen braucht deshalb Mitarbeiter, die sich engagieren und eigene Ideen einbringen, sowie Strukturen, die es flexibel auf neue Herausforderungen reagieren lassen. Ein Führungskonzept, das nur auf Anordnungen und Anweisungen basiert, wäre nicht mehr zielführend und konkurrenzfähig. Dieses Mitdenken ist umso wichtiger, je komplexer die Anforderungen sind. Besonders augenfällig wird das in Bereichen wie Entwicklung, Marketing oder Vertrieb. Hier müssen die Beschäftigten in hohem Maße eigene Ideen einbringen und Kreativität zeigen. Führungsarbeit bedeutet folglich einerseits

klare Ziele zu definieren, damit die Mitarbeiter wissen, wohin der Weg geht, und andererseits Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihr Leistungsvermögen auch zeigen können. Entwicklungen wie die Globalisierung, die Einführung neuer Technologien sowie der hohe Wettbewerbs- und Innovationsdruck machen häufig Veränderungen in der Struktur des Unternehmens oder dessen Arbeitsweise notwendig. Um diese Neuerungen umsetzen zu können, müssen Führende flexibel handeln und mit vorübergehenden Unsicherheiten oder Widerständen der Mitarbeiter konstruktiv umgehen können. Ein sicheres Umgehen mit der Unsicherheit ist gefordert. Mit der zunehmenden Komplexität und dem hohen Anforderungsdruck der Arbeitswelt kann der Führende in vielen Bereichen die Aufgabenbearbeitung immer weniger fachlich und zeitlich begleiten. Deshalb benötigt der Mitarbeiter klar definierte Ziele und der Führende überprüfbare Ergebnisse, um den Beitrag des Mitarbeiters einschätzen zu können.

- **These 4:** Soziale Kompetenz und vernetztes Denken werden für Führungskräfte überlebenswichtig.

Dieses veränderte Führungskonzept hat Konsequenzen für die Anforderungen an die Führungskraft. Je mehr der Führende die Mitarbeiter, d. h. die Menschen, mit einbezieht, desto wichtiger werden soziale Kompetenzen. Traditionell forderte man von einem Chef, dass er Mitarbeiter und Umfeld effizient informiert, Zuständigkeiten eindeutig definiert, Aufgaben koordiniert und Konflikte klärt. Heutige Führungskräfte sollen zudem von den Mitarbeitern akzeptiert werden, für deren Identifikation mit dem Unternehmen sorgen, Interessengegensätze überbrücken und Bedingungen schaffen, die die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten fördern.

Je wichtiger für das Unternehmen die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters ist, desto stärker muss es individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten berücksichtigen. Das erfordert ein flexibles Führen, in dessen Mittelpunkt der Mensch steht.

Eine weitere neue Anforderung ist die Fähigkeit zu komplexem Denken. Wer in einer weitgehend vernetzten Welt, in der einzelne Entscheidung vielfache Wechselwirkungen auf Prozesse und Menschen auslösen können, die Folgen von Entscheidungen und Veränderungen abschätzen will, muss in Zusammenhängen, Strukturen und Mustern denken können. Es gilt, ein „Gespür“ für Entwicklungen im Unternehmen und den menschlichen Anliegen der Mitarbeiter zu entwickeln. Um mit Veränderungen konstruktiv zu verfahren, benötigt der Führende eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen.

- **These 5:** Mit Teamkultur eine hohe Leistungsbereitschaft erreichen.

Durch die Globalisierung und neue Technologien haben sich fast alle Branchen grundlegend gewandelt. Die Geschwindigkeit hat zugenommen, die qualitativen und quantitativen Anforderungen sind gestiegen und der Wettbewerbsdruck hat sich erhöht. Der Wind weht mittlerweile rauer. Dies zwingt die Führung oft dazu, die Schlagzahl zu erhöhen, die Anforderungen zu steigern, mehr Leistung einzufordern. Hier besteht die Herausforderung für Führende darin, eine (Team-)Kultur aufzubauen, die eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt, in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens und der Organisation stark identifizieren und effektiv auf die anspruchsvollen Ziele hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter aber seine körperlichen und psychischen Grenzen nicht überschreiten oder die Arbeit als dauerhafte Überbelastung erleben. Der Einzelne darf nicht ausschließlich in seiner Bedeutung für die Wertschöpfung betrachtet werden. Das ist ein anspruchsvoller Spagat, den es zu meistern gilt.

1.1.3 Aufgaben der Führungskraft

Formal gesehen ist eine Führungskraft eine Person, die eine leitende Stelle in einem Unternehmen oder in einer Organisation innehat. Sie soll mit dem Team bzw. den Mitarbeitern bestimmte Ziele und Ergebnisse erzielen oder eine bestimmte Dienstleistung in einer spezifischen Qualität erbringen.

Welche konkreten Aufgaben diese grundsätzliche Zielsetzung nach sich zieht, lässt sich aus dem Managementkreis (vgl. Bild 1.2) ableiten. Dieser stellt den Managementprozess als Kreis dar. Der äußere Ring beschreibt, welche Schritte nacheinander notwendig sind, um eine Aufgabe zu bearbeiten: Ziele setzen, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle. Aspekte des Führungshandelns wie Kommunikation, Information, Koordination stehen im Zentrum. Sie braucht eine Führungskraft, um jeden Schritt der Aufgabe umzusetzen. Je nach Phase, in der sich das Projekt befindet, wird sie sie aber anders und in unterschiedlicher Intensität anwenden.

Dieser Regelkreis wird damit von

- strukturellen und organisatorischen sowie
- von psychologischen und zwischenmenschlichen Faktoren beeinflusst.

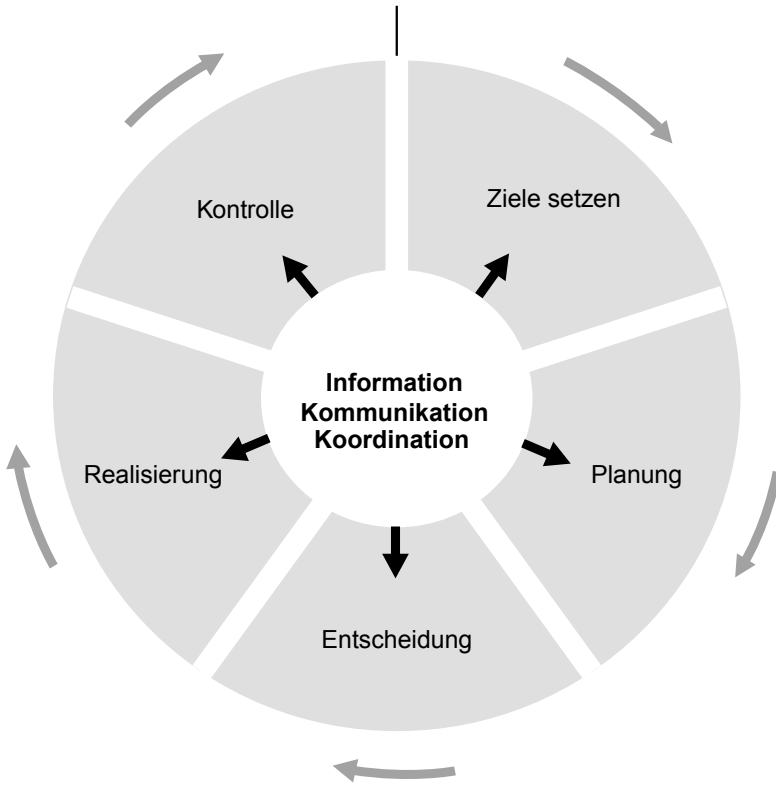


Bild 1.2 Managementkreis

Führungsaufgaben finden somit auf zwei Ebenen statt. Die psychologischen Faktoren kann man zusätzlich differenzieren: in Aspekte, die die Mitarbeiter betreffen, das Team als Ganzes und die Führungskraft.

Tabelle 1.1 listet Beispiele für Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen auf. Die Wahrnehmung der Aufgaben findet u. a. durch Tools und Instrumente statt.



TIPP: Betrachten Sie auch Kontakt- und Imagepflege als Führungsaufgaben. Darüber hinaus gibt es Aufgaben, die weder Vorgesetzte noch Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen erwähnen, aber trotzdem im Alltag extrem wichtig sind:

- **NETZWERKBILDUNG.** Knüpfen Sie Kontakte zu Personen in Schlüsselpositionen und guten Informanten. Vieles erreichen Sie leichter, wenn Sie die entsprechenden Personen kennen und Verbündete haben. Auch viele wichtige oder interne Informationen erhalten Sie eher über informelle Kanäle.
- **IMAGEBILDUNG.** Sorgen Sie für ein gutes Image. Sie und die Abteilung oder das Team, das Sie führen, werden von außen wahrgenommen. Ihre Arbeit kann noch so gut sein, wird aber weniger anerkannt, wenn Ihr Image oder das Ihrer Abteilung schlecht ist.

Tabelle 1.1 Beispiele für Führungsaufgaben auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
Struktur, Organisation (sachliche Prozesse planen und organisieren)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele setzen ▪ Planung ▪ Arbeitseinsatz steuern ▪ Prozesse definieren ▪ Finanzen managen ▪ Entscheidungen treffen ▪ Realisieren ▪ Kontrollieren ▪ Festlegung und/oder Schaffung notwendiger Arbeitsbedingungen ▪ Handlungsspielräume und Kompetenzen gestalten ▪ Mitarbeiter einstellen, Dienstverträge erstellen ▪ Genehmigungen erteilen ▪ Vertragswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielformulierung und -vereinbarung ▪ Konzeptentwicklung ▪ Strategieentwicklung ▪ strategische und operative Planungstools ▪ Controlling ▪ Ressourcenplanung (Budget, Zeit, Personal) ▪ Erfolgskontrollsysteme ▪ Anreizsysteme ▪ Aufgaben- und Stellenbeschreibungen
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuern von Gruppenprozessen ▪ Gruppenzusammenhalt fördern ▪ Informationen geben und weiterleiten ▪ Kommunikation mit den Beteiligten ▪ Konflikte managen ▪ für Zusammenhalt in der Gruppe sorgen ▪ Entscheidungsprozesse definieren ▪ Synergien herstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besprechungen durchführen ▪ Diagnose des Teams ▪ „Social Events“ ▪ Anreizsysteme ▪ Teamentwicklung ▪ Feedback und Anerkennung

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene der einzelnen Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voraussetzungen für Motivation schaffen ■ Informationen geben und weiterleiten ■ Kommunikation mit den Beteiligten ■ Mitarbeiter auswählen ■ Mitarbeiter beurteilen ■ Mitarbeiter entwickeln ■ Fürsorge wahrnehmen ■ Personalpflege (Geburtstage, Jubiläen etc.) ■ Krisenintervention 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitergespräche ■ Kompetenz- und Fähigkeitsanalyse ■ Feedback und Anerkennung ■ Fortbildungs- und Karriereplanung ■ Anreizsysteme
psychologische Ebene bei der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> ■ eigene Bedürfnisse/Ziele berücksichtigen ■ gesundheitliche Vorsorge, ausgeglichene Ernährung ■ Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen ■ eigenen Kompetenzbereich ausschöpfen ■ sich selbst entwickeln ■ eigene Erfolge darstellen ■ sich selbst motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rollenklärung ■ Fort- und Weiterbildung ■ Coaching, Beratung, Supervision ■ Abgrenzung ■ Zeit- und Selbstmanagement ■ Verhandlungen führen ■ Stellen- und Aufgabenbeschreibung

Wie aus den aufgelisteten Aufgaben zu ersehen ist, setzt sich die Führungstätigkeit aus vielen Aktivitäten zusammen. Sie müssen damit rechnen, dass Sie währenddessen immer wieder unterbrochen werden. Manchmal ist es ein Mitarbeiter, der Sie um eine dringende Entscheidung bittet, ein anderes Mal möchte ein Schnittstellenpartner die Zusammenarbeit der nächsten Woche vorplanen oder ein Kunde hat einen diffizilen Auftrag, den er mit dem Chef persönlich besprechen will. Diese Ereignisse sind weder vermeidbar, noch kann man sie einplanen. Sie gehören zu Ihrem Job und Sie müssen lernen, sich darauf einzustellen.

Register

A

Abläufe 77
Abschied vom alten Arbeitsplatz 74
Absicherung in der Hierarchie 87
Abteilungsrunden 173
Akzeptanz 203
Analyse 210
Anfang 171, 202, 335
Anfangsphase 47
Anfangsunsicherheit 87
Anforderungen 88
Anknüpfungslernen 267
Anrede 125
Ansatz, situativer 29
Ansprechrituale 126
Antriebsfaktoren 68
Antrittsbesuch 49
Antrittsrede 127, 129, 154
Anweisung 214
Arbeiten, projektbezogenes 215
Arbeitsabläufe 110
Arbeitsfähigkeit 149
Arbeitsprozesse 175
Arbeitsstrukturen 15
Arbeitstag, der erste 124
Arbeitsüberlastung 203
Arbeitszufriedenheit 17
Aufgaben 15, 145
Aufgabenorientierung 26
Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten 80
Ausgangsposition 210
Ausgangssituation 157, 161
Auslandsstandort 222

B

Bedürfnisse, persönliche 51
Benchmarks 39
Berichterstattung 139
Berichtswesen 173
Büroausstattung 54

C

Coach 266, 272
– Wahl des 275
Coaching 51, 269, 272, 273, 274, 276, 277, 278, 280, 284
– Ablauf des 275
– externes 274
– internes 273
Coachingsitzungen 279
Cockpit der lateralen Führung 224

D

Definition 3
Delegation 217, 231
Delegieren 29
Dresscode 125
Durchsetzungsvermögen 87

E

Ebene 8
– psychologische 8
– strukturelle 8
Einarbeitungsfahrplan 151, 156
Einarbeitungsphase 106

Einarbeitungsprogramm 331
 Einarbeitungszeit 77
 Einflussfaktoren 13
 Einstand 133
 Einzelcoaching 274
 E-Learning 269
 Empathie 34
 Engagement 97
 Entscheidungskompetenz 232
 Entscheidungsspielraum 167
 Entscheidungsträger 227
 Entscheidungs- und Handlungsrahmen 140
 Entscheidungswege 178
 Entwicklungsplan 90, 289
 Entwicklungspotenzial 298
 Entwicklungsziele 90, 290
 Erfolg 205
 Erfolgsdruck 204
 Erwartungen 42, 50, 123
 – Analyse der 140
 – an sich selbst 50
 – der Geschäftsleitung 43
 – der Kollegen 46
 – der Kunden 49
 – des Mitarbeiters 46
 – des Teams 48
 – des Vorgesetzten 45
 – Umgang mit 51, 53
 Erwartungsdruck 77, 86
 Erwartungsgeflecht 53
 Eskalation, hierarchische 222

F

Fachaufgaben 11
 Fachautorität 13
 Fachverantwortung 217
 Faktoren, psychologische 8
 Familie 49, 66, 70
 Feedback 212
 – 360-Grad 287

Findungsphase 88
 Flexibilisierung, Arbeitszeiten 215
 Freizeit 73
 Freundeskreis 72
 Führung
 – disziplinarische 57
 – laterale 213, 214, 231
 – symbolische 54
 Führungsaufgaben 8, 11, 53
 Führungserfolg 17, 289
 Führungsfunktion
 – laterale 217
 – laterale, erster Ordnung 218
 – laterale, zweiter Ordnung 218
 Führungsinstrumente 9, 197
 Führungskollege 136, 202, 300
 Führungskompetenzen 11, 208
 Führungskraft 184
 – laterale 231
 – weisungsbefugte 228
 Führungskräftemeeting 171
 Führungskräfte, Nachwuchs- 215
 Führungskreis 136, 349
 Führungskultur 296
 Führungsseminare 269, 279, 281, 282, 284, 286
 – externe 280
 Führungssituation 2
 Führungsstil 289, 291
 Führungstätigkeit 10
 Führungsverantwortung 231
 Führungsverständnis 2, 182
 Fürsorgepflicht 57

G

Gegenspieler 185
 Grid-Gitter 28
 Großunternehmen 79
 Gruppencoaching 275

H

- Handeln
 - im Auftrag der Führungskraft 241
 - in Vertretung der Führungskraft 241
- Handlungsbedarf 165, 191
- Handlungsrahmen 167
- Handlungsspielräume 145
- Handlungsstrategien 50
- Hierarchieebene 231
- High Potentials 82
- Hobbys 73, 128

I

- Image 76, 79
- Imagepflege 9
- Informationsbedürfnis 66
- Informationsdefizit 142
- Informationsgespräche, Mitarbeiter 135
- Informationslücken 151
- Informationsveranstaltung 171
- Inhouse-Führungsseminare 280, 281
- Integrität 32
- Interessenkonflikt 271
- Internationalisierung 215
- Interview 117
- Interviewfragen 107

K

- Karrierperspektiven 47
- Kennzahl 291, 294
- Kernaufgaben 165
- Kommunikation 11
- Kompetenz
 - fachliche 31
 - kommunikative 252
 - Methoden- 31
 - Persönlichkeits- 31
 - soziale 31
- Kompetenzprofil 31

- Kompetenz- und Entscheidungsbe-
reich 140
- Komplexität 160, 210
- Konflikt 35
- Konfliktpotenziale 141
- Konjunkturlage 16
- Konkurrenz 38
- Kontakt, erster 125
- Kontrolle 41
- Kooperation 35, 39, 204
- Koordinator, internationaler 222
- Krise 162
- Kultur 77
- Kunde 184

L

- Lernformen 174, 266
- Lernkultur 268
- Lessons Learned 289

M

- Machtstrukturen 136, 227
- Managementkreis 7
- Markt 111
- Marktkennntnisse 76
- Maßnahme 201
- Matrix, Formen lateraler Führung 218
- Mentor 185
- Mentoring 269, 284
- Mission 111
- Mitarbeiter 14, 192, 300, 333, 339
- Mitarbeiterbezogenheit 17
- Mitarbeiterführung 80
- Mitarbeiterorientierung 26
- Mitbewerber, übergangener 78, 203
- Moderator 115, 134
- Motivation 68

N

- Netzwerk 75, 78, 123, 137, 154, 184

Netzwerkbildung 9
 Netzwerkpartner 138

O

Organigramm 58, 177

P

Partizipieren 29
 Personalabteilung 125
 Personalressourcen 192
 Persönlichkeitsrechte 57
 Persönlichkeitsstruktur 13
 Philosophie 44
 Pilotprojekt 206
 Plan 210
 Potenzialanalyse 269
 Prioritäten 158
 Produktionsfaktoren 3
 Produktmanager 218, 223
 Projektanalyse 221
 Projektbeteiligte 221
 Projektleiter 220, 221
 Prozessbeschreibungen 176
 Prozesse 110
 – gruppendynamische 136

Q

Qualifizierungsangebote 273
 Qualität, Ergebnisse 17
 Quick Wins 152, 187, 206, 211, 295

R

Rahmenbedingungen, technische und
 formale 149
 Reifegrad 28
 Respekt 271
 Ressourcen 87, 146, 169
 Reviewprozess 206, 212
 Ritual 98, 307

Rollen 42, 51, 297
 Rollendilemma 36
 Rollenklarheit 225
 Rollenkonflikt 51
 Rollenwechsel 80, 267
 Rücksprachen 167

S

Schlüsselposition 138, 154
 Schnittstellen 15
 Schnittstellenpartner 10, 184, 224
 Selbstanalyse 318
 Selbsteinschätzung 89, 291
 Selbstreflexion 273
 Selbststeuerung 209
 Selbstwahrnehmung 34
 Sitzungen 137
 Sondersituationen 15
 Spannungsfelder 154
 Stakeholder 228, 229
 Startgespräch 116
 Startphase 12
 Startpositionen 75, 98
 Startworkshop 134, 154
 Stellenbeschreibung 146
 Stellen- und Aufgabenbeschreibungen 88
 Stellvertreter 84
 – Aufgaben des 240
 – Definition 236
 – Entlastung von Fachaufgaben 244
 – Handlungs- und Entscheidungsrahmen 242, 243, 245, 247
 – Klärung der Rolle 252
 – Kompetenzen des 235
 – Loyalität des 252, 256, 257, 258, 259
 – Neupositionierung des 236
 – Rolle des 239
 – Vermittlerrolle des 253, 259, 260
 – Zusammenarbeit mit 235
 Strategie 111

Strukturen 77, 110, 177
Symbolik 201

T

Team 193, 333
Teamanalyse 178
Teamkoordinator 219
Teamleitung
– fachlich, ohne disziplinarische Weisungsbefugnis 215
– mit disziplinarischer Weisungsbefugnis 215
Trend 111

U

Übergabe, offizielle 127
Überzeugen 29
Umfeld 16, 156, 184, 205
Umfeldanalyse 140
Umgangsformen 126, 154
Umsetzungsphase 200
Unterbrechungen 11
Unternehmenshierarchie 211
Unternehmenskultur 16, 46, 83, 111, 180, 231, 290
Unternehmensphilosophie 44
Unternehmensstrategie 188
Unternehmensziele 111
Unterweisen 29

V

Verantwortlichkeiten 145
Verantwortung 32
Verantwortungsbereich 53
Verbündeter 185
Vereinbarung zwischen Chef und Stellvertreter 250
Verhaltensmuster 50
Verhandlungsprozess 225
Vertrauen 42

Vertrauensvorschuss 226
Vision 87, 111, 158, 188, 189, 205, 304
Vorgänger 83, 85, 101, 146, 164, 171
Vorgesetzter 155, 158, 300, 326
– Zusammenarbeit 139
Vorstellung 334, 351

W

Wechsel, Besonderheiten des 114
Wechsel innerhalb eines Unternehmens 78
Wechsel von außen in das Unternehmen 76
Weisungsbefugnis 58, 226, 228
– dispositive 217
– disziplinarische 214
– fachliche 215
Wertschätzung 271
Wettbewerber 186
Widerstand 205
Wirksamkeitsorientierung 33
Wissensmanagement 270
Wissenstransfer, Auswertung 118
Wissenstransferthemen 107
Wissensübergabe 101
Workshop 174

Z

Zahlen und Fakten 139
Ziele 123, 164
– persönliche 194
Zieleworkshop 195
Zielplanung 191
Zielsetzung 87
Zielsetzungsphase 186
Zielvereinbarung 197
Zusammenarbeit 171, 189
Zusatzaufgaben 166
Zweck, Abteilung 164
Zwischenziele 139

Autoren



Helmut Hofbauer ist seit 1991 selbstständiger Berater, Coach und Trainer in der Personal- und Organisationsentwicklung. Er arbeitet für große internationale Unternehmen und mittelständische Firmen aus unterschiedlichen Branchen (u. a. Automobilindustrie, Elektroindustrie, Banken, Dienstleistungsbereich), Akademien sowie Non-Profit-Organisationen. Er berät und entwickelt Führungskräfte und begleitet Veränderungsprozesse. Ein Schwerpunkt hierbei ist die Beratung und Qualifizierung im Führungswechsel, hier reichen die Zielgruppen von der Ebene der Teamleiter bis hin zu Vorständen. Seine Beratungsfirma wird unterstützt von einem Netzwerk von Kooperationspartnern.

Bevor er sich als Berater und Trainer selbstständig machte, war er, nach seinem Studium, über 15 Jahre u. a. in Leitungsfunktionen bei verschiedenen Organisationen im Bereich der Qualifizierung und Organisationsberatung tätig.

Er publizierte zusammen mit Brigitte Winkler *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument* im Carl Hanser Verlag, 4. Aufl. 2010.

Kontakt: Hofbauerbt@gmx.de, www.hofbauerundpartner.de



Alois Kauer ist seit 2015 Leiter der Organisationsentwicklung von Volkswagen Slovakia, einem Produktionsstandort der VW AG mit über 13.000 Mitarbeitern. Er verantwortet dort sowohl die Strukturen, Prozesse, Gremien und Richtlinien des Werkes als auch die für die Kultur der Zusammenarbeit wichtigen Faktoren der Teamarbeit, des Veränderungsmanagements und der bereichsübergreifenden Vernetzung.

Nach seinem Studium und seiner freiberuflichen Tätigkeit hat er 1998 als interner Trainer und Berater bei der Audi Akademie begonnen und war seit 2003 dort auch in verschiedenen Führungsfunktionen tätig. 2007 gründete er die Audi Akademie Hungaria in Ungarn und baute sie als Geschäftsführer bis 2015 zum größten ungarischen privatwirtschaftlichen Weiterbildungsunternehmen aus.

Durch seine Ausbildungen als Personalmanager, Projektmanagementfachmann, Trainer, Organisationsentwickler und Coach sowie seine internationale Praxiserfahrung verfügt er über eine breit gefächerte Führungs- und Beratungskompetenz. Kern seiner Tätigkeit ist die praxisorientierte, systemische und innovative Entwicklung von Personen und Organisationen.

Kontakt: alois.kauer@web.de