

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Einstieg in die Führungsrolle

von Helmut Hofbauer und Alois Kauer

Print-ISBN: 978-3-446-46826-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-46891-7

ePub-ISBN: 978-3-446-46892-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/978-3-446-46826-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Vorwort zur siebten Auflage

Die neue Auflage dieses Ratgebers kommt zur rechten Zeit. Wann, wenn nicht jetzt, brauchen wir neues Wissen und neue Impulse zum Thema Führung? Die Covid-19-Pandemie stellt das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vor neue Herausforderungen. Führen auf Distanz muss mit eingeschränkter Kommunikation auskommen, der soziale Kontakt kommt zu kurz, Gemeinschaftsgefühl muss in einer überwiegend digitalen Zusammenarbeit anders ermöglicht werden. Dabei handelt es sich nicht um ein vorübergehendes Phänomen, virtuelle Zusammenarbeit wird mit weiter verbesserten „Tools“ ein bedeutender Anteil unserer Arbeitswelt bleiben.

Es ist vieles neu, aber vieles bleibt auch gleich. Führung muss immer noch Leistung organisieren, sie muss immer noch die Relevanz der Arbeit sicherstellen, sie muss eine offene Kultur vorleben und Orientierung geben. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Im Gegenteil, gerade um mehr Teilhabe der Mitarbeiter, Selbstorganisation, Verantwortung, Agilität und Wirksamkeit zu fördern, braucht es Führung. Eine ermöglichende, achtsame, zielorientierte Führung, keine dominante selbstverliebte und allwissende Führung.

Wie das gehen kann, beschreibt zum siebten Mal dieses Buch, immer im Kontext neuer Entwicklungen.

Ein treuer Ratgeber für die ersten 100 Tage.

*Ralph Linde*

*Head of Volkswagen Group Academy*

# Inhalt

<b>Vorwort zur siebten Auflage</b> .....	<b>V</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 .....	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
<b>2</b>	<b>Startvorbereitung .....</b>	<b>73</b>
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
<b>3</b>	<b>Am Startblock .....</b>	<b>109</b>
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
<b>4</b>	<b>Sprung ins Wasser .....</b>	<b>129</b>
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
<b>5</b>	<b>Reifeprüfung .....</b>	<b>163</b>
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
<b>6</b>	<b>Führung über Distanz – Remote Leadership .....</b>	<b>219</b>
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
<b>7</b>	<b>Laterale Führung: Führen ohne formale Macht .....</b>	<b>247</b>
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
<b>8</b>	<b>Neu als Stellvertreter .....</b>	<b>269</b>
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
<b>9</b>	<b>In der Führungswerkstatt .....</b>	<b>299</b>
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten .....	300
9.2	Mentoring .....	304
9.3	Coaching .....	306
9.4	Führungsseminare .....	313
9.5	Kompakt .....	317
<b>10</b>	<b>Boxenstopp .....</b>	<b>321</b>
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
<b>11</b>	<b>Aus dem Nähkästchen .....</b>	<b>345</b>
	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
<b>Literatur</b> .....	<b>379</b>
<b>Register</b> .....	<b>383</b>
<b>Autoren</b> .....	<b>389</b>

# 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. Es gibt allerdings keinen allgemeingültigen Leitfaden, aber genügend Anhaltspunkte aus der Theorie und Praxis, damit Sie sich Ihre Grundsätze für die Führungsarbeit entsprechend Ihrer individuellen Situation und sinnvolle Vorgehensweisen selbst erarbeiten können.

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:

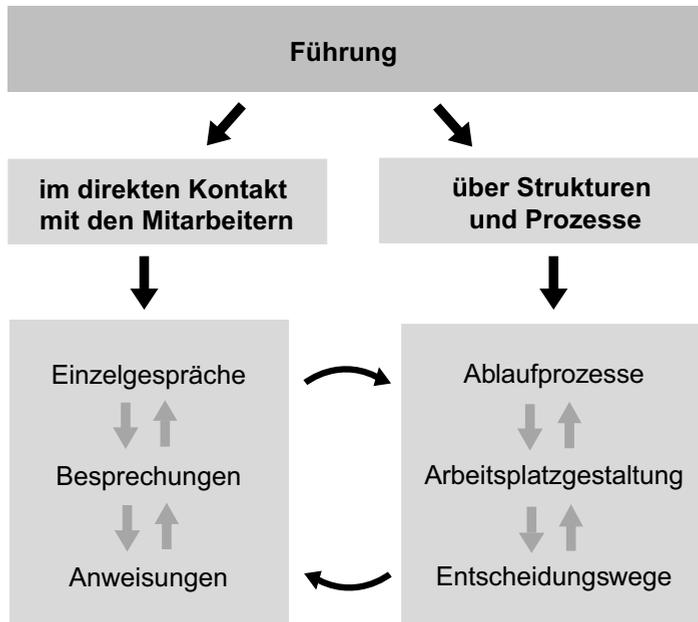
- den Menschen, d. h. den Mitarbeiter (einzeln und in der Gruppe), auf den Einfluss genommen wird, und

- 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 Kommunikationsstrukturen 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).



**Bild 1.1** Ansatzpunkte für Führung

### 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.

- **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 selbständiges 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 zur 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 IT, Entwicklung, Marketing oder Vertrieb. Hier müssen die Beschäftigten in hohem Maße eigene Ideen einbringen und Kreativität zeigen. Führungsarbeit bedeutet folglich, für klare Ziele zu sorgen, damit die Mitarbeiter und die Teams wissen, wohin der Weg geht, und Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden 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 und agil handeln und mit vorübergehenden Unsicherheiten oder Widerständen der Mitarbeiter konstruktiv umgehen können. Ein sicheres Umgehen mit der Unsicherheit ist gefordert, Ambiguitätskompetenz, also die Fähigkeit, mit Widersprüchlichem umzugehen, ist gefragt. 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, Empathie 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 und den Zielen 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 Entscheidungen 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 die menschlichen Anliegen der Mitarbeiter zu entwickeln. Um mit Veränderungen konstruktiv zu verfahren, benötigt der Führende eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen.

- **These 5:** Es kommt darauf an, mit einer selbstorganisierenden Teamkultur eine hohe Leistungsbereitschaft zu 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 das Unternehmen oft dazu, die Schlagzahl zu erhöhen, die Anforderungen zu steigern, mehr Leistung zu erreichen. Hier besteht die Herausforderung für Führende darin, eine (Team-)Kultur aufzubauen, in der das Team in einer hohen Eigenverantwortung 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 und den Kunden hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter aber seine körperlichen und psychischen Grenzen nicht überschreiten oder die Arbeit als dauerhafte Überbelastung erleben. 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. Dafür muss die Führungskraft auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene Aufgaben erfüllen.

Tabelle 1.1 listet Beispiele für diese Aufgaben auf. Die Wahrnehmung der Aufgaben findet unter anderem 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"> <li>▪ Ziele setzen</li> <li>▪ Planung</li> <li>▪ Arbeitseinsatz steuern</li> <li>▪ Prozesse definieren</li> <li>▪ Finanzen managen</li> <li>▪ Entscheidungen treffen</li> <li>▪ Realisieren</li> <li>▪ Kontrollieren</li> <li>▪ Festlegung und/oder Schaffung notwendiger Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ Handlungsspielräume und Kompetenzen gestalten</li> <li>▪ Mitarbeiter einstellen, Dienstverträge erstellen</li> <li>▪ Genehmigungen erteilen</li> <li>▪ Vertragswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielformulierung und -vereinbarung</li> <li>▪ Konzeptentwicklung</li> <li>▪ Strategieentwicklung</li> <li>▪ strategische und operative Planungstools</li> <li>▪ Controlling</li> <li>▪ Ressourcenplanung (Budget, Zeit, Personal)</li> <li>▪ Erfolgskontrollsysteme</li> <li>▪ Anreizsysteme</li> <li>▪ Aufgaben- und Stellenbeschreibungen</li> </ul>
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuern von Gruppenprozessen</li> <li>▪ Gruppenzusammenhalt fördern</li> <li>▪ Informationen geben und weiterleiten</li> <li>▪ Kommunikation mit den Beteiligten</li> <li>▪ Konflikte managen</li> <li>▪ für Zusammenhalt in der Gruppe sorgen</li> <li>▪ Entscheidungsprozesse definieren</li> <li>▪ Synergien herstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besprechungen durchführen</li> <li>▪ Diagnose des Teams</li> <li>▪ „Social Events“</li> <li>▪ Anreizsysteme</li> <li>▪ Teamentwicklung</li> <li>▪ Feedback und Anerkennung</li> </ul>

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

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.



**TIPP:** Gehen Sie souverän mit Unterbrechungen um

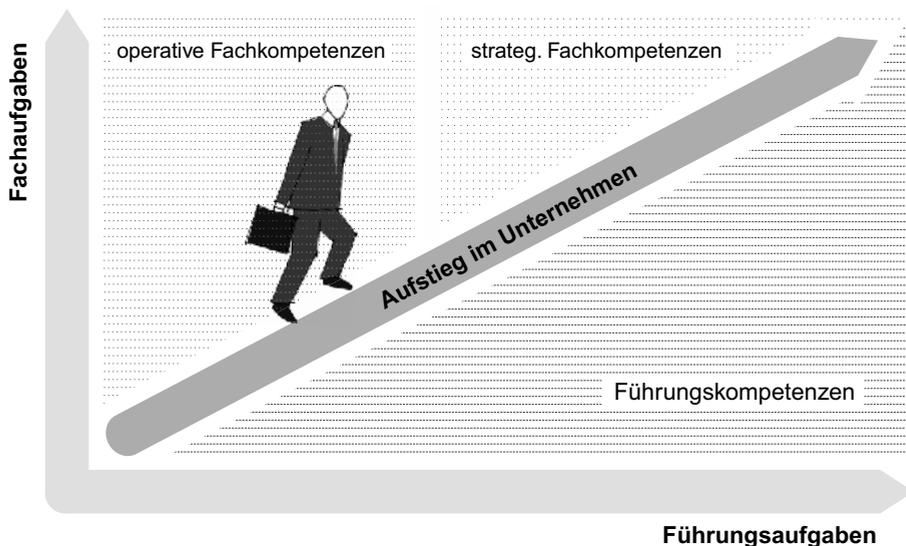
**BETRACHTEN** Sie die Unterbrechungen nicht als Störung Ihrer Führungstätigkeit. Sie sind vielmehr ein wichtiger Bestandteil davon. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe:

- Der überwiegende Teil der Führungsarbeit besteht aus Kommunikation. Dies bedeutet: Gespräche führen, diskutieren, verhandeln, überzeugen, um die Aufgaben zu koordinieren und zu bewältigen.
- Führung findet dort statt, wo Ihr Handeln erforderlich ist.

**TEILEN** Sie sich jede Aufgabe in mehrere Schritte auf, die Sie dann nacheinander abarbeiten. Mit diesem Vorgehen vermeiden Sie, durch die unvorhergesehenen Ereignisse bei Ihrer Büroarbeit aus dem Konzept zu kommen.

### 1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit

Beim Wechsel von der Fachkraft zur Führungskraft werden neue Fähigkeiten, nämlich die Führungskompetenzen, gefordert. Da Sie in der Regel aufgestiegen sind, weil Sie Fachkompetenz gezeigt haben, gilt es nun, von Fachaufgaben loszulassen und sich gegenüber den Führungsaufgaben zu öffnen.



**Bild 1.2** Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

Je weiter Sie aufsteigen, desto mehr nehmen die Führungsaufgaben zu. Die operativen Fachaufgaben werden weniger und die verbleibenden Fachaufgaben haben eher strategischen Charakter (vgl. Bild 1.2). Sie sind nicht mehr nur für die Fachaufgabe einer Stelle verantwortlich, sondern für die einer ganzen Abteilung. Deshalb werden Sie sich von der rein operativen Bearbeitung verabschieden müssen und eher übergeordnetes Fachwissen brauchen. Sie müssen die Rahmenbedingungen setzen, damit Ihre Mitarbeiter sich daran in der operativen Ausführung orientieren können. Nach außen hin vertreten Sie fachlich Ihren Bereich, und somit wird es wichtig, zu den fachlichen Schlüsselfragen auch klare Aussagen treffen zu können. Welches konkrete Fachwissen Sie dafür erwerben müssen, hängt von der konkreten Definition Ihrer Funktion ab. Inwieweit Sie noch operative Fachaufgaben wahrnehmen müssen und welche, sollten Sie möglichst frühzeitig mit Ihrem Vorgesetzten klären.

Sie waren als Mitarbeiter erfolgreich. Sonst wären Sie nicht zur Führungskraft befördert worden. In dieser Rolle waren Sie akzeptiert und anerkannt. Aufgrund dieser positiven Erfahrung gibt Ihnen die Wahrnehmung fachlicher Tätigkeiten Sicherheit und Selbstbewusstsein. Sie sehen bei der Erledigung von Fachaufgaben direkt den Erfolg und können das befriedigende Gefühl, eine Aufgabe gut erfüllt zu haben, unmittelbar erfahren, da Sie diese Arbeit selbst erledigen. Deshalb fällt es vielen Führungskräften schwer, in der Startphase loszulassen. Das liegt auch daran, dass die Ergebnisse des Führens meist nur mittelbar, über den Mitarbeiter, sichtbar werden. Hinzu kommt noch, dass die Mitarbeiter meistens anders vorgehen als Sie selbst. Um sich darüber klar zu werden, wie sich Ihre fachlichen Aufgaben durch den Wechsel in die Führungsrolle verändern, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche Fachaufgaben muss ich bzw. sollte ich übernehmen?
- Welche fachlichen Kompetenzen benötige ich dafür?
- In welchen Aspekten muss ich fachlich kompetenter sein als meine Mitarbeiter, da diese meine fachlichen Entscheidungen oder meinen fachlichen Rat benötigen?
- Für welche Aspekte benötige ich spezielles Wissen und für welche reichen Grundlagenkenntnisse aus, um den Einsatz der Mitarbeiter zu steuern, Ergebnisse zu bewerten und Leistung zu beurteilen?

Tabelle 1.2 hilft Ihnen, die Antworten zu strukturieren und ein Fazit zu ziehen.

**Tabelle 1.2** Fachaufgaben und dafür nötige Kompetenzen

Fachaufgaben	Welche Fachkompetenzen sind gefragt?	Unbedingt notwendig	Hilfreich	Wäre gut, aber nicht zwingend notwendig

Fachautorität und Fachkompetenzen benötigen Sie immer dann, wenn Sie Ihre Mitarbeiter und Ihr Umfeld mit Sachkunde überzeugen oder beraten sollen und wenn Sie fachliche Entscheidungen treffen und spezifische Rahmenbedingungen festlegen müssen.

Beim ersten Führungsjob besteht die Gefahr, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen. Man glaubt, kompetenter sein zu müssen wie die Mitarbeiter. Die Zeit für klassische Führungsaufgaben kommt deshalb zu kurz. Je länger Führung wahrgenommen wird, desto höher bewertet man Führungsaufgaben. Man weiß dann, wie wichtig deren Bedeutung und Wirkung für die Mitarbeiter und das Ergebnis sind.

### 1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

Jede Führungssituation ist einmalig. Sie ist bestimmt durch zahlreiche Einflussfaktoren. Aktuelle Anforderungen, das Umfeld und die Strukturen, in denen Sie sich bewegen, schaffen sehr individuelle Rahmenbedingungen für Ihre Tätigkeit. Hinzu kommt: Auch Ihre Mitarbeiter haben Stärken und Schwächen, auf die Sie reagieren müssen. Und nicht zuletzt bestimmen Sie und Ihr Verständnis von Führung, wie Sie Ihre Aufgabe erfüllen. Deshalb können nur Sie wissen, was Ihre Führungssituation im Detail bestimmt. Übernehmen Sie daher nicht ungeprüft Rezepte von anderen.

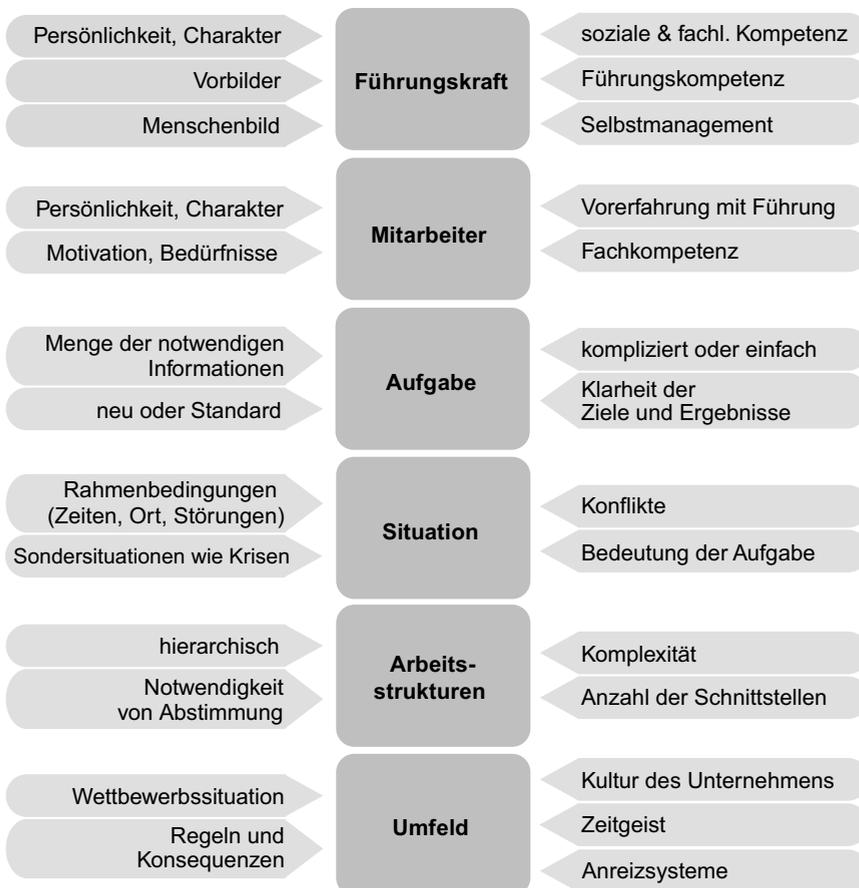
Aus diesem Grund müssen Sie die Besonderheiten und die spezifischen Anforderungen Ihrer Führungssituation erkennen und verstehen. Auf Basis dieser Analyse können Sie dann für Ihr Führungshandeln Schlussfolgerungen ziehen. Bild 1.3 stellt dar, wie viele unterschiedliche Faktoren eine Führungssituation kennzeichnen.

### Führungskraft

Jeder Mensch – und damit auch eine Führungskraft – ist ein Individuum mit einer eigenen Geschichte. Sein Elternhaus, das Milieu und die Kultur, in denen

er aufwuchs, prägen seine Grundüberzeugungen und seine Erfahrungen. Jeder Mensch besitzt einen einmaligen Charakter und eine individuelle Persönlichkeitsstruktur. Dementsprechend hat er Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse, die einmalig sind.

Das wirkt sich auch auf seine Rolle als Führungskraft aus: Werte und was man unter Erfolg, Karriere, Sicherheit oder Wertschätzung versteht, steuern das Verhalten. Erfahrungen mit Führung, Leiten und der Übernahme von Verantwortung spielen ebenfalls eine Rolle. Vorbilder prägen, ob positiv oder negativ. Darüber hinaus beeinflussen Fähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz und im Bereich der Selbstführung das eigene Handeln. Dies bedeutet: Jede Führungskraft wird ihre Aufgabe individuell interpretieren und im Verhalten andere Schwerpunkte setzen. Also prägen Sie und Ihre Persönlichkeit die Führungssituation.



**Bild 1.3** Einflussfaktoren auf die Führungssituation

# Register

## A

Abläufe 85  
Abschied vom alten Arbeitsplatz 82  
Absicherung in der Hierarchie 95  
Abteilungsstunden 179  
Akzeptanz 209  
Analyse 216  
Anfang 176, 208  
Anfangsphase 46  
Anfangsunsicherheit 95  
Anforderungen 96  
Anknüpfungslernen 301  
Anrede 131  
Ansatz, situativ 69  
Ansprechrituale 132  
Antriebsfaktoren 76  
Antrittsbesuch 56  
Antrittsrede 133 ff., 160  
Anweisung 248  
Arbeiten, projektbezogenes 249  
Arbeitsabläufe 117  
Arbeitsfähigkeit 155  
Arbeitsorganisation 229  
Arbeitsprozesse 181  
Arbeitsstrukturen 15  
Arbeitstag, der erste 130  
Arbeitsüberlastung 209  
Arbeitszufriedenheit 17  
Arten von Distance Working 222  
Aufgaben 7, 14, 152

Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten 88  
Ausgangsposition 216  
Ausgangssituation 163, 167  
Auslandsstandort 257

## B

Bedürfnisse, persönliche 57  
Berichterstattung 145  
Berichtswesen 178  
Beziehungsaufbau 45

## C

Changeprozess 240  
Coach 300, 306  
– Wahl des 309  
Coaching 58, 303, 306 ff., 318  
– Ablauf des 309  
– externes 308  
– internes 307  
Coachingsitzungen 313  
Cockpit der lateralen Führung 259

## D

Delegation 251, 265  
Delegieren 28  
Distance Working  
– Arten von 221

Dresscode 131  
Durchsetzungsvermögen 95

## E

Eigenschaften, persönliche 44  
Einarbeitungsfahrplan 157, 162  
Einarbeitungsphase 113  
Einarbeitungszeit 85  
Einstand 139  
Einzelcoaching 308  
E-Learning 303  
Empathie 46  
Engagement 106  
Entscheidungen 25  
Entscheidungskompetenz 266  
Entscheidungsspielraum 173  
Entscheidungssträger 262  
Entscheidungs- und Handlungs-  
rahmen 146  
Entscheidungswege 184  
Entwicklungsplan 98, 323  
Entwicklungspotenzial 332  
Entwicklungsziele 98, 324  
Erfolg 211  
Erfolgsdruck 210  
Erfolgskriterien 16  
Erfolg, Voraussetzungen 18  
Erwartungen 49, 129  
- Analyse der 146  
Erwartungen, eigene 57  
Erwartungen, Umgang mit 58  
Erwartungsdruck 85, 94  
Eskalation, hierarchische 256

## F

Fachkompetenz 43  
Fachtätigkeit 10  
Fachverantwortung 251  
Fähigkeiten 44  
Familie 74, 78  
Familie, Erwartungen der 56

Feedback 218  
- 360-Grad 321  
Feldern des Führungshandelns 239  
Findungsphase 96  
Flexibilisierung, Arbeitszeiten 249  
Flexibilität 46  
Freizeit 81  
Freundeskreis 80  
Führen über Distanz 221  
- Allgemeine Herausforderungen/  
Risiken von Arbeiten 223  
- Chancen von Arbeiten und  
Führen 223  
Führung  
- Definition 3  
- disziplinarische 64  
- fachliche 64  
- heute 5  
- laterale 247f., 265  
- personenorientierte 19  
- positionsorientierte 20  
- situationsorientierte 20  
- symbolische 61  
Führungserfolg 323  
Führungsfunktion  
- laterale 251  
- laterale, erster Ordnung 252  
- laterale, zweiter Ordnung 252  
Führungsinstrumente 8, 203  
Führungskollege 143, 208, 334  
Führungskompetenzen 214  
Führungskraft 190  
- laterale 265  
- weisungsbefugte 262  
Führungskräftemeeting 178  
Führungskräfte, Nachwuchs- 249  
Führungskreis 142  
Führungskultur 330  
Führungsseminare 303, 313 ff.  
- externe 314  
Führungssituation, Einflussfaktoren 12  
Führungsstil 323 ff.  
- agiler 30, 39

- autoritärer 22
- dienender 30, 36
- kooperativer 23
- Laissez-faire- 24
- situativer 26
- traditioneller 21
- transaktionaler 30
- transformationaler 30 ff.
- Führungsstilmodelle 30
- Führungstätigkeit 10
- Führungsverantwortung 265
- Führungsverständnis 188

## G

- Gegenspieler 192
- Geschäftsführung, Erwartungen der 50
- Großunternehmen 87
- Gruppencoaching 309

## H

- Handeln
  - im Auftrag der Führungskraft 275
  - in Vertretung der Führungskraft 275
- Handlungsbedarf 171, 197
- Handlungsrahmen 173
- Handlungsspielräume 152
- Hierarchieebene 265
- High Potentials 90
- Hobbys 81, 134
- Homeoffice 221

## I

- Image 84, 87
- Informationsbedürfnis 74
- Informationsdefizit 148
- Informationsgespräche, Mitarbeiter 141
- Informationslücken 157
- Informationsveranstaltung 177

- Inhouse-Führungsseminare 314 f.
- Integrität 45
- Interessenkonflikt 305
- Internationalisierung 249
- Interview 124
- Interviewfragen 114

## K

- Kennzahl 325, 328
- Kernaufgaben 171
- Kollaboration 234
- Kollegen, Erwartungen der 53
- Kompetenz 43
  - kommunikative 286
  - soziale 43
- Kompetenz- und Entscheidungsbereich 146
- Komplexität 166, 216
- Konfliktfähigkeit 47
- Konfliktpotenziale 147
- Kontakt 235
- Kontakt, erster 131
- Kooperation 210
- Kooperationsbereitschaft 48
- Koordinator, internationaler 256
- Krise 168
- Kultur 85, 230
- Kunde 190

## L

- Lernformen 180, 300
- Lernkultur 302
- Lessons Learned 323

## M

- Machtstrukturen 142, 261
- Markt 118
- Marktkennntnisse 84
- Maßnahme 207
- Matrix, Formen lateraler Führung 251

Mentor 191  
Mentoring 303, 318  
Methodenkompetenz 43  
Mission 118  
Mitarbeiter 198, 334, 367  
– Erwartungen der 53  
Mitarbeiterbezogenheit 17  
Mitarbeiterführung 88  
Mitbewerber, übergangener 86, 209  
Moderator 122, 140  
Motivation 76

## N

Netzwerk 83, 86, 129, 143, 160, 190  
Netzwerkpartner 144

## O

Organigramm 183

## P

Partizipieren 28  
Personalabteilung 131  
Personalressourcen 198  
Persönlichkeitskompetenz 43  
Pilotprojekt 212  
Plan 216  
Potenzialanalyse 303  
Prioritäten 164  
Produktmanager 251, 257  
Projektanalyse 255  
Projektbeteiligte 255  
Projektleiter 254 f.  
Prozessbeschreibungen 182  
Prozesse 117  
– gruppensdynamische 142

## Q

Qualifizierungsangebote 307  
Quick Wins 158, 193, 212, 217, 329

## R

Rahmenbedingungen, technische und formale 155  
Remote Leadership 221, 238  
Remote Working 220  
– Umstellung auf 225  
Respekt 305  
Ressourcen 95, 152, 175  
Reviewprozess 212, 218  
Ritual 106, 341  
Rollen 331  
Rollenklarheit 259  
Rollenwechsel 88, 301  
Rücksprachen 173

## S

Schlüsselposition 144, 160  
Schnittstellenpartner 190, 258  
Selbstanalyse 352  
Selbsteinschätzung 97, 325  
Selbstführungskompetenz 231  
Selbstreflexion 307  
Selbststeuerung 215  
Selbstwahrnehmung 47  
Servant Leadership 36  
Situation 14  
Sitzungen 143  
Spannungsfelder 160  
Stakeholder 262 f.  
Startgespräch 123  
Startpositionen 83, 107  
Startworkshop 140, 160  
Stellenbeschreibung 152  
Stellen- und Aufgabenbeschreibungen 96  
Stellvertreter 92  
– Aufgaben des 274  
– Definition 270  
– Entlastung von Fachaufgaben 278  
– Handlungs- und Entscheidungsrahmen 276 ff.

- Klärung der Rolle 286
- Kompetenzen des 269
- Loyalität des 286, 290 ff.
- Neupositionierung des 270
- Rolle des 273
- Vermittlerrolle des 287, 293 f.
- Zusammenarbeit mit 269
- Strategie 118
- Strukturen 85, 117, 183
- Symbolik 207

## T

- Team 199
- Erwartungen des 54
- Teamanalyse 184
- Teamkoordinator 253
- Teamleitung
  - fachlich, ohne disziplinarische Weisungsbefugnis 250
  - mit disziplinarischer Weisungsbefugnis 250
- Transfermaßnahmen 242
- Trend 118

## U

- Übergabe, offizielle 133
- Überzeugen 28
- Umfeld 15, 162, 190, 211
- Umfeldanalyse 146
- Umfeld, Erwartungen des 55
- Umgangsformen 132, 160
- Umsetzungsphase 206
- Unternehmensblog „Remote Leadership“ 242
- Unternehmenshierarchie 217
- Unternehmenskultur 91, 118, 186, 265, 324
- Unternehmensstrategie 194
- Unternehmensziele 118
- Unterweisen 28

## V

- Verantwortlichkeiten 152
- Verantwortung 44
- Verbündeter 191
- Vereinbarung zwischen Chef und Stellvertreter 284
- Verhandlungsprozess 260
- Vertrauensvorschuss 260
- Vision 95, 118, 164, 194 f., 211, 338
- Vorgänger 91 ff., 109, 153, 170, 176
- Vorgesetzter 161, 334, 360
  - Zusammenarbeit 145
- Vorgesetzter, Erwartungen des 52
- Vorstand, Erwartungen des 50
- Vorstellung 373

## W

- Wechsel, Besonderheiten des 121
- Wechsel innerhalb eines Unternehmens 86
- Wechsel von außen in das Unternehmen 84
- Weisungsbefugnis 260 ff.
  - dispositive 251
  - disziplinarische 248
  - fachliche 249
- Wertschätzung 305
- Wettbewerber 192
- Widerstand 211
- Wirksamkeitsorientierung 46
- Wissensmanagement 304
- Wissenstransfer, Auswertung 125
- Wissenstransferthemen 115
- Wissensübergabe 109
- Workshop 180

## Z

- Zahlen und Fakten 145
- Ziele 129, 170
  - persönliche 200
- Zieleworkshop 201

Zielplanung 197  
Zielsetzung 95  
Zielsetzungsphase 192  
Zielvereinbarung 203  
Zugehörigkeitsgefühl 232

Zusammenarbeit 176, 195  
- „Zielbild“ für die virtuelle 226  
Zusatzaufgaben 172  
Zweck, Abteilung 170  
Zwischenziele 145

# 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*, 4. Aufl. 2010 sowie *Arbeitsrecht für Führungskräfte*, 1. Aufl. 2019, zusammen mit Mike Schulz, beide im Carl Hanser Verlag.

Kontakt: [info@hofbauerundpartner.de](mailto:info@hofbauerundpartner.de),  
[www.hofbauerundpartner.de](http://www.hofbauerundpartner.de)



*Alois Kauer* ist seit 2020 Leiter der Skoda Academy und dabei verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung und das Karrieremanagement der Marke Skoda Auto weltweit. Er berät intern mit seinen Mitarbeitern Führungskräfte und Mitarbeiter zu deren Kompetenzentwicklung und sorgt für eine moderne, vielfältige und effiziente Bildungslandschaft auf Basis der Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter. Einer seiner Schwerpunkte ist die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und die Talententwicklung bei Skoda Auto. Zuvor war er Leiter der Organisationsentwicklung von Volkswagen Slovakia, einem Produktionsstandort der VW AG.

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](mailto:alois.kauer@web.de)