

Auf einen Blick

Einführung	19
Teil I: Was eine Führungspersönlichkeit ausmacht	25
Kapitel 1: Ein Marschallstab im Rucksack eines jeden Soldaten	27
Kapitel 2: Führung hat man nicht auf Lebenszeit	47
Kapitel 3: Die Muskeln stärken	59
Kapitel 4: Den passenden Hut tragen: Rollen, die Führungskräfte spielen	77
Teil II: Führung ist ein Prozess	83
Kapitel 5: Die Führung übernehmen.	85
Kapitel 6: Die Missionen einer Führungsperson	95
Kapitel 7: Die Verantwortungen eines Teamleiters	105
Teil III: Die Kunst der Führung	115
Kapitel 8: Die Fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit.	117
Kapitel 9: Eigene Stärken und Schwächen einsetzen	125
Kapitel 10: Eigene Erwartungen und die anderer erkennen	131
Kapitel 11: Die Axiome der Führung	143
Kapitel 12: Als Führungskraft zurechtkommen	155
Kapitel 13: Führen ohne Führungsposition	167
Teil IV: Führung und Vision	175
Kapitel 14: Was eine Vision ausmacht.	177
Kapitel 15: Eine Vision entwickeln	187
Teil V: Teambildung	201
Kapitel 16: Was für Teambildung spricht	203
Kapitel 17: Ein Siegerteam aufbauen	211
Kapitel 18: Teamlernen lernen.	223
Kapitel 19: Teamwissen verbreiten.	231
Kapitel 20: Wenn Anhänger nicht folgen wollen	241

8 Auf einen Blick

Kapitel 21: Die Situation retten	251
Kapitel 22: Führen – quer durch die Kulturen	261
Kapitel 23: Agile Führung	271
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	281
Kapitel 24: Zehn Fehler, die jede Führungskraft macht	283
Kapitel 25: Zehn Kennzeichen einer wahren Führungspersönlichkeit	291
Stichwortverzeichnis	299

Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
Törichte Annahmen über den Leser	20
Wie dieses Buch benutzt werden sollte	21
Wie dieses Buch aufgebaut ist	22
Teil I: Was eine Führungspersönlichkeit ausmacht	22
Teil II: Führung ist ein Prozess	22
Teil III: Die Kunst der Führung	22
Teil IV: Führung und Vision	23
Teil V: Teambildung	23
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	23
Wie es weitergeht	24

TEIL I	
WAS EINE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT	
AUSMACHT	25

Kapitel 1	
Ein Marschallstab im Rucksack eines jeden	
Soldaten	27
Das ist Führung	27
Verantwortung und Verantwortlichkeit	28
Drei entscheidende Führungsfähigkeiten	29
Einige Führungsmythen	30
Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit	30
Der Mythos, dass der Größte und Stärkste die	
Führung übernimmt	31
Das Missverständnis, Führen mit Befehlen	
gleichzusetzen	31
Das eigene Führungspotenzial verstehen	33
Was Führungskräfte brauchen	35
Führungskräfte brauchen Ausbildung	35
Führungskräfte brauchen ein Ziel	36
Führungskräfte brauchen Anhänger	36
Die emotionale Verbindung herstellen	36
Selbstbewusstsein	38
Selbstbeherrschung	39
Motivation	39

Einfühlungsvermögen	39
Soziale Geschicklichkeit	41
Sag mir, wo die Führungskräfte sind	42
Führungskräfte können erst auftauchen, wenn es die Situation erfordert	42
Führungspersönlichkeiten können unerwünscht sein, bis sie gebraucht werden	43
Führungskräfte können mit Managern verwechselt werden	44
Kapitel 2	
Führung hat man nicht auf Lebenszeit	47
Die vergängliche Natur der Führung	47
Situationsbedingte Führung	48
Entscheidungen, bei denen Geld keine Rolle spielt	49
Moralische Entscheidungen	50
Salomonische Entscheidungen	51
Entscheidungen für einen höheren Zweck	52
Vermittelnde Führung	53
Gemeinschaftsentscheidungen	54
Philanthropische Entscheidungen	55
Institutionelle Entscheidungen	56
Vorübergehende Führung	56
Wenn all die guten Dinge falsch genutzt werden	57
Wenn man Angst vor dem Risiko hat	57
Hierarchische Führung	58
Kapitel 3	
Die Muskeln stärken	59
Den Grips in Arbeit umsetzen	60
Benutzen, was man hat	60
Flexibel auf Situationen reagieren	61
Zufällige Gelegenheiten ausnutzen	62
Den Sinn von zweideutigen oder widersprüchlichen Nachrichten erkennen	62
Die Bedeutung verschiedener Faktoren sortieren	63
Gemeinsamkeiten in scheinbar unterschiedlichen Situationen finden	64
Unterschiede zwischen scheinbar ähnlichen Situationen erkennen	64
Konzepte neu zusammenstellen	65
Neuartige Ideen hervorbringen	66
Effektiv kommunizieren	66
Sprechen beginnt mit zuhören	67
Anderen Kooperation entlocken	68

Sich selbst antreiben	69
Ein Verständnis für Dringlichkeit entwickeln	70
Nicht zu lange warten	70
Ein »Küchenkabinett« bilden	70
Aufrichtig sein und nach der Wahrheit suchen	71
Ein gutes Urteilsvermögen entfalten	72
Verlässlich und konsequent sein	72
Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen	73
Eine Lernumgebung fördern	74
Eine gemeinsame Grundlage suchen	75

Kapitel 4	
Den passenden Hut tragen:	
Rollen, die Führungskräfte spielen	77
Barhäutig vor Gott: der Wahrheitssucher	78
Informationen triangulieren	78
Informationen sammeln	79
Mit Tropenhelm: der Richtungsweiser	79
Heruntergezogener Filzhut: der Änderungsagent	80
Ein redender Hut: der Sprecher	81
Kappe und Pfeife: der Trainer	82

TEIL II
FÜHRUNG IST EIN PROZESS 83

Kapitel 5	
Die Führung übernehmen	85
Was jetzt zu tun ist	85
Die Erwartungen der Vorgesetzten	86
Die eigene Situation einschätzen	87
Die persönliche Bestandsaufnahme	89
Die Mitarbeiter, die geführt werden sollen	92

Kapitel 6	
Die Missionen einer Führungsperson	95
Missionen und Ziele definieren	96
Der Chefstrategie	97
Nach den Fakten suchen	98
Fehler eliminieren	98
Den Zufallsfaktor ausschließen	99
Ein SWOT-Diagramm erstellen	100
Der Marketingchef	100
Ein niedergeschlagenes Team für eine strahlende Zukunft begeistern	101
Führungskräfte verkaufen Potenzial	101

Der Retter	102
Alles wird besser	102
Die passende Nische finden	103
Kapitel 7	
Die Verantwortungen eines Teamleiters	105
Eine Vision entwickeln	106
Einen Plan ausarbeiten	106
Eine Vision in einen Plan umwandeln	107
Durch Tun lernen	108
Einen Plan aufstellen	108
Ziele identifizieren	111
Ein Team aufbauen, das zusammenhält	111
Die Ressourcen bereitstellen, die das Team benötigt	112
Leute verantwortlich machen	113
TEIL III	
DIE KUNST DER FÜHRUNG	115
Kapitel 8	
Die Fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit	117
Führungskonzepte verstehen	117
Führungsentscheidungen fällen	118
Eine Richtung festlegen	119
Schlichtung und Vermittlung	120
Erleichterungen	122
Motivieren und begeistern	123
Kapitel 9	
Eigene Stärken und Schwächen einsetzen	125
Das Gleichgewicht halten	126
Kooperieren	126
Kooperations-Karate	126
Kooperations-Ju-Jutsu	127
Zuhören	128
Karate-Zuhören	128
Ju-Jutsu-Zuhören	128
Andere über sich selbst stellen	129
Altruistisches Karate	129
Altruistisches Ju-Jutsu	129
Kapitel 10	
Eigene Erwartungen und die anderer erkennen ...	131
Die eigenen Erwartungen planen	132
An die Vision glauben	132

Ziele als realistisch und machbar akzeptieren.	132
An die Mission und gemeinsame Ziele glauben	132
Die Mitarbeiter zu sich kommen lassen	133
Als Team arbeiten	133
Kooperieren, um das Ziel zu erreichen.	133
Notwendige Ressourcen anfordern	134
Verantwortlich sein und sich nicht gegenseitig beschuldigen.	134
Die Erwartungen des Teams verstehen	135
Intelligenz	135
Gedanken und Ideen vernünftig mitteilen	136
Einen Erfolgsdrang besitzen.	136
Sinn für die Dringlichkeit der Mission demonstrieren ...	136
Auf der Suche nach der Wahrheit intellektuell au- frichtig sein	137
Gutes Urteilsvermögen praktizieren	137
Verlässlich und konsequent im Verhalten sein	137
Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen	138
Eine Lernumgebung schaffen	138
Nach Mittelwegen suchen, um Konflikte zu minimieren. ...	139
Die Erwartungen der Vorgesetzten.	139
Ziele und Missionen schnell festlegen	140
Ressourcen effektiv einteilen	140
Dem leitenden Management Überraschungen ersparen. ...	141
Ein effektives Team aufbauen	142

Kapitel 11

Die Axiome der Führung 143

Was Führungskräfte tun.	143
Führungskräfte liefern Managern Kontrolle und Gleichgewicht	144
Den gesunden Menschenverstand benutzen	144
Die eigenen Ziele an die Wand posten	145
Einen Vertrag mit dem Team schließen	145
Die Aufgabe einfach und offensichtlich halten	146
Die Kriterien für die Auswahl von Managern ändern ...	146
Sich auf Menschen konzentrieren, nicht auf Systeme ...	147
Es auf lange Sicht betrachten.	147
Aus einem großen viele kleine Ziele machen.	148
Nie eine Gelegenheit verpassen, Dinge zu überdenken. ...	149
Jedes Unternehmen steht für sich allein	150
Ständige Verbesserung ist nicht nur etwas für Produkte. ...	151
Wie Führungskräfte es machen.	151
Timing ist alles	151
Konzentration auf Vision und Ziele	151

Kapitel 12	
Als Führungskraft zurecht kommen	155
Vernünftige Ziele setzen – den unmöglichen Traum vergessen	155
An das Team delegieren	157
Wissen, wie man delegiert	158
Wissen, was man delegiert	160
Streit im Team schlichten	163
Das Team den eigenen Weg finden lassen	165
Kapitel 13	
Führen ohne Führungsposition	167
Als Teammitglied führen	168
Auch die einfachsten Dinge verbessern	168
Informationen benutzen, um Teamgeist aufzubauen	168
Immer zugunsten der Gruppe fragen, nie zum eigenen Vorteil	169
Die Sichtbarkeit der Firma fördern	169
Ein Logo erfinden	170
Keinen Streit mit den Vorgesetzten suchen	170
Führen in einem Ehrenamt	170
Führen, wenn es von vornherein Scheitern bedeutet	172
Ein Team sammeln	172
Das Geld verfolgen	172
Ein kurzfristiges Ziel aussuchen	173
Erkennen, wenn sich die Ereignisse der Kontrolle entziehen	173
TEIL IV	
FÜHRUNG UND VISION	175
Kapitel 14	
Was eine Vision ausmacht	177
Wo Visionen herkommen	178
Vision aus der Erfahrung heraus	178
Vision und Wissen	179
Fantasie verwandelt Zufälligkeit in eine Vision	179
Vision sorgt für das menschliche Element	180
Eine Vision erinnert daran, warum man sich einer Gruppe angeschlossen hat	181
Eine Vision zieht Engagement an und gibt den Leuten Energie	181
Vision etabliert einen Maßstab der Exzellenz	182

Vision lässt alle ganz vorne mitspielen.....	182
Wie man ein Visionär wird	183
Alles vergleichen.....	184
Eine Vision verbindet die Gegenwart mit der Zukunft.....	184
Auf die Gegenwart bauen.....	185
Sich die Zukunft vorstellen	185

Kapitel 15
Eine Vision entwickeln 187

Eine Vision ist ein machbarer Traum	187
Verstehen, was machbar ist	188
Die Vision einfach halten.....	188
Eine Vision ist nicht nur eine Idee	189
Eine Vision hängt von der Fähigkeit ab, ein Team aufzubauen	189
Eine Vision hängt von der Fähigkeit ab, einen Plan aufzustellen.....	192
Eine Vision basiert auf der Realität.....	193
Über die verfügbaren Ressourcen hinaus denken	193
Auf schwindende Ressourcen reagieren	194
Eine Vision hilft, Gelegenheiten zu nutzen.....	194
Eine Gelegenheit entdecken.....	195
Sich eine Gelegenheit aussuchen	196
Die Ideen gedeihen lassen	196
Von der Idee zum Plan	197
Eine Vision ist dynamisch.....	199

TEIL V
TEAMBILDUNG..... 201

Kapitel 16
Was für Teambildung spricht..... 203

Teams haben mehr Hände und mehr Köpfe.....	203
Teams bringen Vorteile für die Teammitglieder	205
Teammitglieder erwerben das Besitzrecht	206
Teammitglieder gewinnen Verantwortlichkeit.....	206
Teammitglieder erhalten Freigaben	207
Teammitglieder gewinnen Akzeptanz.....	207
Teammitglieder erreichen Versöhnung	208

Kapitel 17
Ein Siegerteam aufbauen 211

Das Team sorgfältig auswählen.....	211
Die Vielfalt macht's.....	212
Die Teamgröße beschränken.....	213

Sich Zeit für das Team nehmen	214
Eine Agenda aufstellen	216
Die Agenda überprüfen	217
Die Ziele und die Mission überprüfen	217
Die Vision überprüfen	217
Teamlernen	218
Ein Tagebuch führen	218
Den Ideenaustausch im Team fördern	218
Die besten Praktiken verankern	219
Schuldzuweisungen beheben das Problem nicht	219
Das Team den eigenen Weg finden lassen	220
Mit anderen Teams arbeiten	221

**Kapitel 18
Teamlernen lernen 223**

Informationen sammeln	223
Der Marktplatz	224
Das Projekt	224
Die Erfahrungen der Teammitglieder nutzen	225
Die Mitbewerber kennen	225
Die große weite Welt	226
Teamlernen kommt aus der Erfahrung	227
Fingerfertigkeit lernen	227
Eine Zeitung gründen	228
Zeigen und erzählen	229
Meisterklasse	229
Andere Erfahrungen	229

**Kapitel 19
Teamwissen verbreiten 231**

Ein Team nachbilden	231
Jeder unterrichtet jeden	231
Einen Crash-Kurs abhalten	233
Die Assimilationstechnik anwenden	233
Zellteilung des Teams	234
Mentoring einführen	234
Neue Führungskräfte entwickeln	235
Das Kochbuch des Teamleiters	237

**Kapitel 20
Wenn Anhänger nicht folgen wollen 241**

Sich die richtigen Fragen stellen	241
Scheitern der Vision	242
Scheitern der Mission	243

Scheitern der Ausführung	243
Scheitern der Führung	244
Führung wirklich ausüben	245
Verantwortung ergreifen	245
Kooperation entlocken	246
Zuhören und das Gehörte verinnerlichen	246
Die Bedürfnisse der Gruppe über die eigenen stellen ...	247
Aufmerksam sein	248
Offen in Bezug auf das Ergebnis sein	249
Die Wahrheit sagen	249

Kapitel 21

Die Situation retten 251

Gegebenenfalls von vorne anfangen	251
Nichts versprechen, was nicht gehalten werden kann	252
Alles schriftlich machen	253
Niemanden in die Enge treiben	254
Nach Gelegenheiten suchen, Ja zu sagen	254
Neue Informationen	256
Die Führung abgeben	258

Kapitel 22

Führen – quer durch die Kulturen 261

Führen in einer Welt der Ungleichheit	262
Sich mit den verschiedenen Bedürfnissen des Teams befassen	263
Auf Stimmen hören, die ganz anders als die eigene klingen	263
Einem gemischten Team die Kooperation entlocken ...	264
Wie man aus einer kulturellen Gruppe als Führungskraft heraussticht	265
Danach streben, mehr zu wollen	266
Toleranz ist ein schmutziges Wort	266
Führen über internationale Gräben hinweg	267
Das Beste geben	267
Die De-Minimus-Regel bei Entscheidungen anwenden ...	268
Kapital allein gibt nicht recht	268
Führung im virtuellen Zeitalter	269

Kapitel 23

Agile Führung 271

Der Nährboden	271
Das Führungsmodell in der Krise	273
Das Agile Manifest und was daraus wurde	273
Was hat das alles mit Führung zu tun?	274

Was heißt denn nun agile Führung?	275
Agiler Führungsaspekt: Flexibilität.	275
Agiler Führungsaspekt: Dienende Führung	276
Agiler Führungsaspekt: Verzicht auf die Reich- skleinodien	277
Agiler Führungsaspekt: Den Entscheidungsmuskel trainieren.	278
Agiler Führungsaspekt: Selbstorganisierende Teams. ...	278
Agiler Führungsaspekt: Wie kann ich besser werden? ...	279
Agiler Führungsaspekt: Nutzen und Gemeinwohl.	280

**TEIL VI
DER TOP-TEN-TEIL 281**

**Kapitel 24
Zehn Fehler, die jede Führungskraft macht 283**

Der Fehler, nicht aus seinen Fehlern zu lernen.	284
Der Fehler, nicht flexibel zu sein	284
Der Fehler, die Vergangenheit nicht anzuerkennen.	285
Der Fehler, zu befehlen statt zu führen	286
Der Fehler, nicht zuzuhören.	286
Der Fehler, zuerst an sich zu denken	287
Der Fehler, zu denken, Führung sei für immer	288
Der Fehler, nicht unterrichtet zu haben.	288
Der Fehler, keinen Humor zu haben.	289
Der Fehler, alles nur schwarz-weiß zu sehen	289

**Kapitel 25
Zehn Kennzeichen einer wahren
Führungspersönlichkeit 291**

Führungspersönlichkeiten übernehmen Verantwortung	292
Führungspersönlichkeiten sind fröhlich.	292
Führungspersönlichkeiten sind aufrichtig.	293
Führungspersönlichkeiten sind einfallreich.	293
Führungspersönlichkeiten überzeugen	294
Führungspersönlichkeiten sind kooperativ	295
Führungspersönlichkeiten sind altruistisch.	296
Führungspersönlichkeiten sind mutig	296
Führungspersönlichkeiten sind hilfreich	297
Führungspersönlichkeiten sind bestimmt.	298

Stichwortverzeichnis 299