

Inhaltsverzeichnis

<i>Einführung</i>	21
Wer dieses Buch lesen sollte	22
Wie dieses Buch benutzt werden sollte	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Was eine Führungspersönlichkeit ausmacht	24
Teil II: Führung ist ein Prozeß	24
Teil III: Die Kunst der Führung	24
Teil IV: Führung im täglichen Leben	24
Teil V: Führung und Vision	25
Teil VI: Teambildung	25
Teil VII: Der Teil der Zehner	25
Die Symbole in diesem Buch	25
Und wohin jetzt?	26

Teil I

<i>Was eine Führungspersönlichkeit ausmacht</i>	27
--	-----------

Kapitel 1

<i>Ein Marschallstab im Rucksack eines jeden Soldaten</i>	29
--	-----------

Was ist Führung?	29
Verantwortung und Verantwortlichkeit	30
Drei entscheidende Führungsfähigkeiten	31
Einige Führungsmythen	32
Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit	33
Der Mythos, daß der Größte und Stärkste die Führung übernimmt	34
Das Mißverständnis, Führen mit Befehlen gleichzusetzen	34
Verstehen Sie Ihr Führungspotential	36
Was Führungspersonen brauchen	37
Führungspersonen brauchen Ausbildung	38
Führungspersonen brauchen ein Ziel	38
Führungspersonen brauchen Anhänger	38
Die emotionale Verbindung herstellen	40
Selbstbewußtsein	41
Selbstbeherrschung	42
Motivation	42
Einfühlungsvermögen	43
Soziale Geschicklichkeit	44

Sag mir, wo die Führungskräfte sind	45
Führungspersonen können erst auftauchen, wenn es die Situation erfordert	46
Führungspersönlichkeiten können unerwünscht sein, bis sie gebraucht werden	47
Führungskräfte können mit Managern verwechselt werden	47

Kapitel 2

Sie sind nicht zum »Diktator auf Lebenszeit« gewählt **49**

Die vergängliche Natur der Führung	49
Situative Führung	51
Entscheidungen, bei denen Geld keine Rolle spielt	52
Moralische Entscheidungen	53
Salomonische Entscheidungen	54
Entscheidungen für einen höheren Zweck	55
Vermittelnde Führung	56
Gemeinschaftsentscheidungen	57
Philanthropische Entscheidungen	57
Institutionelle Entscheidungen	58
Vorübergehende Führung	60
Wenn all die guten Dinge falsch genutzt werden	61
Wenn man Angst vor dem Risiko hat	61
Hierarchische Führung	62

Kapitel 3

Stärken Sie Ihre Muskeln **65**

Setzen Sie Ihren Grips in Arbeit um	66
Benutzen Sie, was Sie haben	66
Flexibles Reagieren auf Situationen	67
Ausnutzen zufälliger Gelegenheiten	68
Erkennen von Sinn in zweideutigen oder widersprüchlichen Nachrichten	69
Die Bedeutung verschiedener Faktoren sortieren	70
Gemeinsamkeiten in scheinbar unterschiedlichen Situationen finden	71
Unterschiede zwischen scheinbar ähnlichen Situationen erkennen	71
Konzepte auf neue Weise zusammenstellen	72
Neuartige Ideen hervorbringen	73
Effektives Kommunizieren	73
Sprechen beginnt mit Zuhören	74
Anderen ihre Kooperation entlocken	74
Sich selber antreiben	76
Einen Sinn für Dringlichkeit entwickeln	77
Warten Sie nicht	77
Bilden Sie ein »Küchenkabinett«	78
Aufrichtig sein und nach der Wahrheit suchen	78

Entfalten Sie ein gutes Urteilsvermögen	79
Verlässlich und konsequent sein	79
Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen	80
Eine Lernumgebung fördern	81
Eine gemeinsame Grundlage suchen	81
Kapitel 4	
<i>Welchen Hut soll ich tragen? Die Rollen, die Führungskräfte spielen</i>	83
Barhäuptig vor Gott: der Wahrheitssucher	84
Informationen triangulieren	84
Informationen sammeln	84
Mit Tropenhelm: der Richtungsweiser	85
Heruntergezogener Filzhut: der Änderungsagent	86
Ein redender Hut: der Sprecher	87
Baseballkappe und Pfeife: der Trainer	88
Teil II	
<i>Führung ist ein Prozeß</i>	91
Kapitel 5	
<i>Die Führung übernehmen? Ich?</i>	93
Was mache ich jetzt bloß?	93
Warum haben die gerade mich ausgesucht?	94
Schätzen Sie Ihre Situation ein	95
Machen Sie eine persönliche Bestandsaufnahme	97
Was ist meine Mission?	99
Was sind das für Leute, die ich führen soll?	100
Kapitel 6	
<i>Die Missionen einer Führungsperson</i>	103
Missionen und Ziele definieren	103
Der Chefstrategie	105
Suchen nach den Fakten	105
Fehler eliminieren	106
Den Zufallsfaktor eliminieren	106
Zeichnen Sie Ihren SWOT auf	107
Der Marketingchef	108
Ein niedergeschlagenes Team für eine strahlende Zukunft begeistern	108
Teamleiter verkaufen Potential	109
Der Retter	110

Scheitern ist keine Option	110
Alles wird besser	111
Finden Sie Ihre Nische	111

Kapitel 7

Die Verantwortungen eines Teamleiters 113

Eine Vision entwickeln	113
Einen Plan ausarbeiten	114
Eine Vision in einen Plan umwandeln	114
Lernen durch Tun	116
Den Plan aufstellen	116
Ziele identifizieren	118
Ein zusammenhaltendes Team aufbauen	118
Die Ressourcen bereitstellen, die Ihr Team benötigt	119
Leute verantwortlich machen	120

Teil III

Die Kunst der Führung 121

Kapitel 8

Welches sind die Fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit? 123

Führungskonzepte verstehen	123
Führungsentscheidungen fällen	125
Eine Richtung festlegen	125
Schlichtung und Vermittlung	126
Erleichterungen	128
Cheerleading	129

Kapitel 9

Setzen Sie Ihre Stärken und Schwächen ein 131

Halten Sie Ihr Gleichgewicht	132
Kooperieren	132
Kooperationskarate	132
Kooperationsjudo	133
Zuhören	133
Karate-Zuhören	134
Judo-Zuhören	134
Andere über sich selbst stellen	134
Altruistisches Karate	135
Altruistisches Judo	135

Kapitel 10

Und was ist mit den Erwartungen?

137

Planen Sie Ihre Erwartungen	137
An die Vision glauben	138
Ziele als realistisch und machbar akzeptieren	138
An die Mission und gemeinsame Ziele glauben	138
Lassen Sie die Gruppe zu sich kommen	139
Als Team arbeiten	140
Kooperieren, um das Ziel zu erreichen	140
Notwendige Ressourcen anfordern	141
Verantwortlich sein und sich nicht gegenseitig beschuldigen	141
Die Erwartungen Ihres Teams verstehen	142
Intelligenz	142
Gedanken und Ideen vernünftig mitteilen	142
Einen Erfolgsdrang besitzen	143
Sinn für die Dringlichkeit der Mission demonstrieren	143
Auf der Suche nach der Wahrheit intellektuell aufrichtig und rigoros sein	143
Gutes Urteilsvermögen praktizieren	143
Verlässlich und konsequent im Verhalten sein	144
Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen	144
Eine Lernumgebung schaffen	144
Nach Mittelwegen suchen, um Konflikte zu minimieren	145
Die Erwartungen Ihrer Vorgesetzten	145
Ziele und Missionen schnell festlegen	146
Ressourcen effektiv einteilen	146
Dem leitenden Management Überraschungen ersparen	146
Ein effektives Team aufbauen, das mit Ihnen arbeiten kann	147

Kapitel 11

Die Axiome der Führung

149

Was Führungskräfte tun	150
Führungspersonen liefern Managern Kontrolle und Gleichgewicht	150
Benutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand	150
Hängen Sie Ihre Ziele an die Wand	151
Schließen Sie einen Vertrag mit Ihrem Team	151
Halten Sie die Aufgabe einfach und offensichtlich	152
Ändern Sie Ihre Kriterien für die Auswahl von Managern	152
Konzentrieren Sie sich auf Leute, nicht auf Systeme	153
Sehen Sie's auf die lange Sicht	153
Machen Sie aus einem großen viele kleine Ziele	154
Verpassen Sie nie eine Gelegenheit zum Überdenken	155
Jedes Unternehmen steht für sich allein	157

Renovieren Sie, bevor Sie erneuern	157
Ständige Verbesserung ist nicht nur was für Produkte	158
Wie es Führungspersonen machen	158
Timing ist alles	159
Konzentration auf Vision und Ziele	159

Kapitel 12

Als Führungskraft zurechtkommen **161**

Setzen Sie vernünftige Ziele – vergessen Sie den unmöglichen Traum	161
Delegieren Sie an Ihr Team	163
Wissen, wie man delegiert – lassen Sie sich nicht in den Sumpf ziehen	163
Wissen, was man delegiert – versumpfen Sie nicht in den Details	168
Schlichten Sie Streit im Team	171
Lassen Sie Ihr Team seinen eigenen Weg finden	172

Kapitel 13

Führen ohne Führungsposition **175**

Führen als Anhänger	176
Verbessern Sie auch die einfachsten Dinge	176
Benutzen Sie Informationen, um Teamgeist aufzubauen	177
Fragen Sie immer zugunsten der Gruppe, niemals für sich selbst	178
Ziehen Sie Ihre Gruppe in die Gemeinschaft hinein	178
Erfinden Sie ein Logo	179
Suchen Sie keinen Streit mit Ihren Vorgesetzten	179
Führen, wenn Ihre Position ehrenamtlich ist	179
Führen, wenn Sie von vornherein zum Scheitern verurteilt sind	181
Sammeln Sie Ihr Team	181
Verfolgen Sie das Geld	182
Suchen Sie ein kurzfristiges Ziel aus	182
Erkennen Sie, wenn sich die Ereignisse Ihrer Kontrolle entziehen	182

Teil IV

Führung im täglichen Leben **185**

Kapitel 14

Bieten Sie Ihre Zeit und Ihre Fähigkeiten an **187**

Freiwillige kommen in unterschiedlichen Formen daher	188
Eine gute Entsprechung finden	190
Finden Sie die Zeit	191
Zusätzliche Zeit in der Mittagspause gewinnen	193

Freiwillige Arbeit bei der Arbeit	193
Helfen führt Ihre Organisation zum Erfolg	194
Warum karitative Organisationen scheitern	194
Wenn die Ausstellung eines Schecks die beste Art zu führen ist	196

Kapitel 15

Führungsübernahme als Freiwilliger **197**

Wer sind wir und warum sind wir hier?	198
Halten Sie Ihre Helfer durch eine Gruppenmission zusammen	199
Treiben Sie Geld auf, und stellen Sie Profis ein	199
Große (maßvolle) Erwartungen	200
Die Zündkerze setzt die Räder in Bewegung	201
Diplomatie zahlt sich aus	202
Effektive Diplomatie bezieht alle mit ein	203
Ich habe eine kleine Liste	204
Acht Wege, um ein großer ehrenamtlicher Leiter zu werden	205
Seien Sie gut informiert	205
Seien Sie schlau	205
Seien Sie lautstark	205
Seien Sie entschlossen	206
Seien Sie eine treibende Kraft	206
Seien Sie weise	207
Seien Sie konsequent und zuverlässig	207
Seien Sie vertrauenswürdig	207
Wann es Zeit ist zu gehen	207
Tun Sie, was die Gruppe will	208
Treten Sie zurück, und bilden Sie eine neue Gruppe	208

Kapitel 16

Führung im Alltag: Training für das wirkliche Leben **211**

Schätzen Sie sich ein – aber fair	211
Das habe ich getan?	212
Feld(er)arbeit	213
Aber was wollen Sie wirklich?	219
Trainieren Sie Ihre Kinder und sich selbst für das wirkliche Leben	221
Für Eltern: Unterrichten Sie Ihre Kinder gut	221
Was ist mit Warum?	223
Kein morgen ist wie heute	224
Versuchen Sie es weiter	225

Kapitel 17**Führen als Trainer****227**

Warum Eltern Trainer werden	228
Verblaßter Ruhm	228
Sich revanchieren	229
Spaß haben	229
Lehrer sein	229
Woran jeder Trainer arbeiten sollte	230
Sport hat mit der Beherrschung von Fähigkeiten zu tun	230
Sport hat mit der Beherrschung von Schwächen zu tun	231
Sport hat mit Wettkampf zu tun	232
Sport hat mit Vorbereitung zu tun	232
Vorsicht vor verrückten Eltern	233
Geben Sie dem Kind für ein oder zwei Spiele mehr Spielzeit	234
Ändern Sie Ihre Aufstellung	234
Lassen Sie Sport ein Vergnügen bleiben	235
Wie lautet die Frage?	235
Ändern Sie die Positionen	235
Praktizieren Sie lustige Drills	235
KISS me	236
Nur eine Sache auf einmal	236
Setzen Sie Glücksbringer ein	236
Zehn Regeln für Ihren Erfolg als Trainer	237
Niemals zuviel voraussetzen	238
Delegieren	238
Alle Eltern einbeziehen	238
Das Positive betonen	239
Trainieren, um zu gewinnen	239
Opportunistisch sein	240
Das eigene Kind nicht bevorzugen	240
Nicht schummeln	240
Daran denken, daß es nur ein Spiel ist	241
Daran denken, daß es nur ein Spiel ist, Teil II	241

Kapitel 18**Organisieren Sie Ihre Gemeinde: Lektionen von Saul Alinsky****243**

Warum Gemeindeorganisation?	244
Machen Sie mobil	245
Drücken Sie Ihre Betroffenheit über das Problem aus	246
Engagieren Sie sich, und identifizieren Sie alle Mitspieler	246
Klären Sie das Problem	247
Erwägen Sie alternative Lösungen	247

Bedenken Sie für jede Alternative deren Konsequenzen	248
Informieren Sie andere über Ihre Wahl	248
Aktivieren Sie eine Entscheidung	248
Bewerten Sie Ihre Entscheidung	249
Die Dinge ins Rollen bringen	249
Gemeinden für den öffentlichen Dienst	249
Hartford Food System	250
Madison Park Development Corporation	251
El Centro de la Raza	251

Teil V

Führung und Vision

253

Kapitel 19

Was ist eine Vision?

255

Woher kommen Visionen?	255
Vision aus der Erfahrung heraus	256
Vision und Wissen	256
Phantasie verwandelt Zufälligkeit in eine Vision	257
Vision sorgt für das menschliche Element	257
Eine Vision erinnert Sie daran, warum Sie sich einer Gruppe angeschlossen haben	258
Eine Vision zieht Engagement an und gibt den Leuten Energie	259
Vision etabliert einen Maßstab der Exzellenz	260
Vision läßt Sie ganz vorne mitspielen	260
Wie man ein Visionär wird	260
Alles vergleichen	263
Eine Vision verbindet die Gegenwart mit der Zukunft	263
Bauen Sie auf die Gegenwart	264
Stellen Sie sich die Zukunft vor	264

Kapitel 20

Eine Vision entwickeln

267

Eine Vision ist ein machbarer Traum	268
Verstehen, was machbar ist	268
Die Vision einfach halten	269
Eine Vision ist nicht nur eine Idee	270
Eine Vision hängt von Ihrer Fähigkeit ab, ein Team aufzubauen	270
Eine Vision hängt von Ihrer Fähigkeit ab, einen Plan aufzustellen	273
Eine Vision basiert auf der Realität	274
Denken Sie über die verfügbaren Ressourcen hinaus	275

Reagieren Sie auf schwindende Ressourcen	275
Eine Vision hilft Ihnen, Gelegenheiten zu nutzen	276
Eine Gelegenheit entdecken	276
Sich eine Gelegenheit aussuchen	277
Die Ideen gedeihen lassen	278
Von der Idee zum Plan	279
Eine Vision ist dynamisch	281

Teil VI

Teambildung 283

Kapitel 21

Warum von einem Team abhängig sein? 285

Teams haben mehr Hände und mehr Köpfe	285
Teams bringen Vorteile für die Teammitglieder	287
Teammitglieder erwerben das Besitzrecht	288
Teammitglieder gewinnen Verantwortlichkeit	288
Teammitglieder erhalten Genehmigungen	289
Teammitglieder gewinnen Akzeptanz	289
Teammitglieder erreichen Versöhnung	290

Kapitel 22

Bauen Sie ein Siegerteam auf 291

Wählen Sie Ihr Team sorgfältig aus	291
Die Vielfalt macht's	292
Beschränken Sie die Teamgröße	293
Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Team	294
Eine Agenda aufstellen	296
Überprüfen Sie Ihre Agenda	297
Überprüfen Sie Ihre Ziele und Ihre Mission	297
Überprüfen Sie Ihre Vision	297
Teamlernen	297
Führen Sie Tagebuch	298
Fördern Sie den Ideenaustausch in Ihrem Team	298
Verankern Sie Ihre besten Praktiken	298
Schulduzuweisungen beheben das Problem nicht	299
Lassen Sie Ihr Team seinen eigenen Weg finden	300
Arbeiten mit anderen Teams	300

Kapitel 23

Teamlernen

303

Informationen sammeln	303
Der Marktplatz	304
Ihr Projekt	304
Ihre Leute	305
Ihre Konkurrenz	305
Die große weite Welt	306
Teamlernen kommt aus der Erfahrung	306
Fingerfertigkeit lernen	307
Gründen Sie eine Zeitung	308
Zeige und erzähle	308
Meisterklasse	308
Andere Erfahrungen	309

Kapitel 24

Teamwissen verbreiten

311

Ein Team nachbilden	311
Each one teach one – jeder unterrichtet jeden	311
Boot Camps	312
Die Assimilationstechnik	314
Geben Sie es weiter	314
Außenunterricht	314
Neue Führungskräfte machen	315
Das Kochbuch des Teamleiters	316

Kapitel 25

Wenn Anhänger nicht folgen wollen

319

Was mach' ich bloß falsch?	320
Scheitern der Vision	320
Scheitern der Mission	321
Scheitern der Ausführung	321
Scheitern der Führung	322
Habe ich Führung ausgeübt?	322
Habe ich die Verantwortung ergriffen?	323
Habe ich Kooperation entlockt?	323
Habe ich zugehört und das Gehörte verinnerlicht?	324
Habe ich die Bedürfnisse der Gruppe über meine eigenen gestellt?	324
War ich aufmerksam genug?	325
War ich offen in bezug auf das Ergebnis?	326
Habe ich die Wahrheit gesagt?	327

Kapitel 26**Ist die Situation noch zu retten? 329**

Können wir von vorne anfangen?	329
Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können	330
Machen Sie's schriftlich	331
Treiben Sie niemanden in die Enge	331
Suchen Sie immer nach Gelegenheiten, Ja zu sagen	332
Brauchen wir neue Informationen?	334
Brauchen wir eine neue Führung?	335

Kapitel 27**Führen quer durch die Kulturen 337**

Führen in einer Welt der Ungleichheit	338
Befassen Sie sich zuerst mit den verschiedenen Bedürfnissen Ihrer Gruppe	339
Hören Sie auf Stimmen, die ganz anders als die Ihre klingen	340
Entlocken Sie einer gemischten Gruppe ihre Kooperation	341
Wie man aus einer kulturellen Gruppe als Führungsperson heraussticht	341
Streben Sie danach, mehr zu wollen	343
Toleranz ist ein schmutziges Wort	343
Führen über internationale Trennungen hinweg	344
Geben Sie Ihr Bestes	344
Wenden Sie die de minimus-Regel bei Ihren Entscheidungen an	344
Verstehen Sie, daß Kapital allein nicht recht gibt	345
Führung im virtuellen Zeitalter	345

Teil VII**Der Teil der Zehner 347****Kapitel 28****Zehn Fehler, die jeder Teamleiter macht 349**

Der Fehler, nicht aus seinen Fehlern zu lernen	349
Der Fehler, nicht flexibel zu sein	350
Der Fehler, Ihre Vergangenheit nicht anzuerkennen	351
Der Fehler, zu befehlen statt zu führen	351
Der Fehler, nicht zuzuhören	352
Der Fehler, zuerst an sich zu denken	352
Der Fehler, zu denken, Führung sei für immer	353
Der Fehler, nicht unterrichtet zu haben	353
Der Fehler, keinen Sinn für Humor zu haben	354
Der Fehler, alles nur schwarz-weiß zu sehen	355

Kapitel 29**Zehn Kennzeichen einer wahren Führungspersönlichkeit 357**

Führungspersönlichkeiten sind eifrig	357
Führungspersönlichkeiten sind fröhlich	358
Führungspersönlichkeiten sind aufrichtig	358
Führungspersönlichkeiten sind einfallsreich	359
Führungspersönlichkeiten sind überzeugend	359
Führungspersönlichkeiten sind kooperativ	360
Führungspersönlichkeiten sind altruistisch	361
Führungspersönlichkeiten sind mutig	362
Führungspersönlichkeiten sind hilfreich	362
Führungspersönlichkeiten sind bestimmt	363

Kapitel 30**Zehn Wege zur Führungsmeisterschaft 365**

Arbeiten Sie an Ihrer Vorbereitung	365
Setzen Sie sich für eine gute Sache ein	366
Bleiben Sie offen	366
Proben Sie Ihre Reden	366
Seien Sie diszipliniert	367
Halten Sie Fristen ein	367
Unterhalten Sie den Kontakt zu Ihrer Gruppe	367
Denken Sie daran zuzuhören	368
Kooperieren Sie mit Ihrer Umgebung	369
Und immer zuerst an die anderen denken	369

Stichwortverzeichnis 371