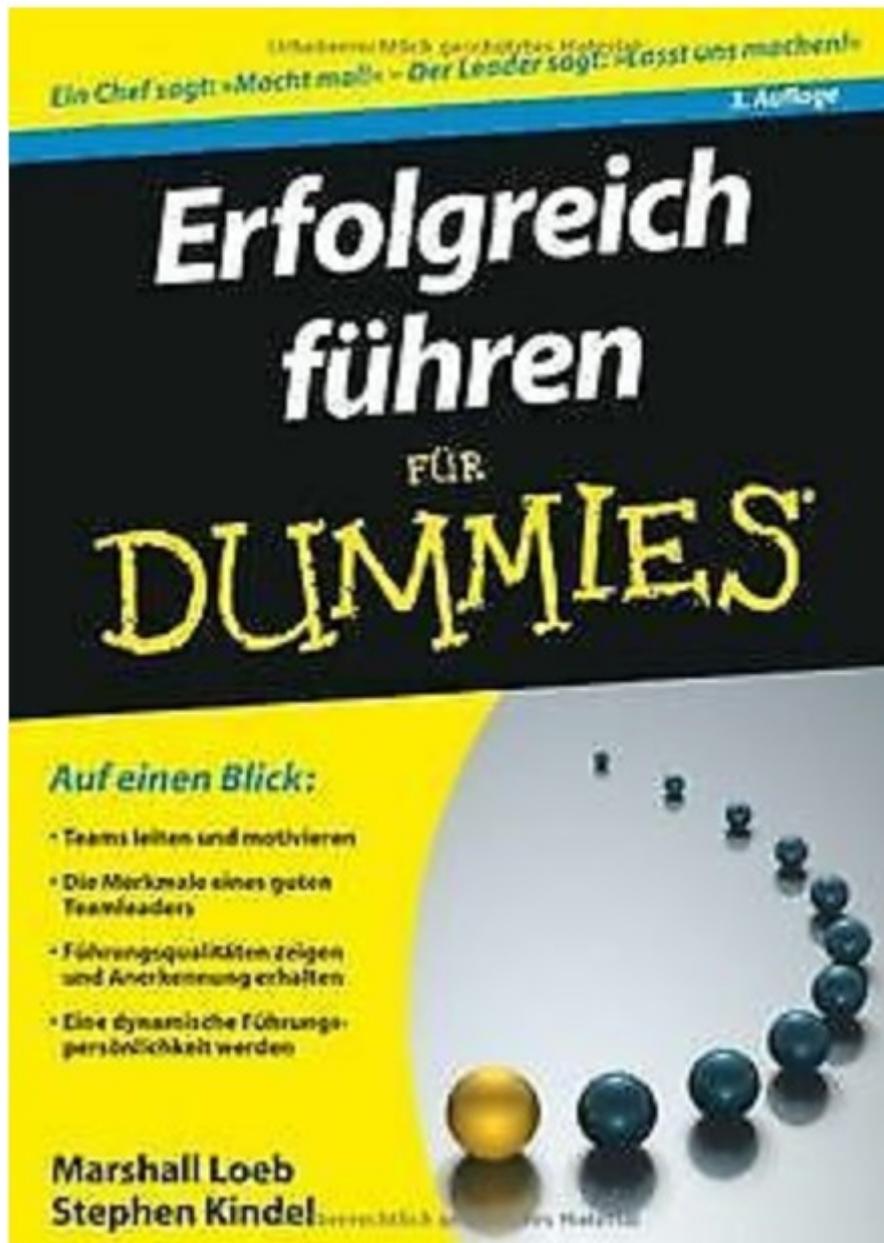


„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“

# Erfolgreich führen für Dummys

Eine Zusammenfassung von Roxana Vogl

→ Buch auf dem es basiert



<https://www.ebay.de/itm/133845801736?chn=ps&norover=1&mkevt=1&mkrid=7071533165376683&mkcid=2&itemid=133845801736&targetid=4582833233407064&device=c&mktype=&googleloc=&poi=&campaignid=376712745&mkgroupid=1267737623409783&rlsarget=pla-4582833233407064&abcId=9300540&merchantid=87778&msclkid=842399fd60ec156328ccfc99be256fe5>

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## **Fragen zur Reflexion und Orientierung**

- Was bedeutet für dich Führung?
- Was sind die Herausforderungen in der Führung?
- Was unterscheidet Führung von Management?
- Was bewunderst du an guten Führungspersonen?
- Was möchtest du erreichen?
- Welche Eigenschaften machen eine gute Führungsperson aus?

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## Was ist Führung?

- Führung ist: situativ + erlernbar
- Führungspersonen brauchen: Ausbildung + ein Ziel + Anhänger

3 entscheidende Führungsfähigkeiten:

- Anderen ihre Kooperation zu entlocken
- Gut zuzuhören
- Die Bedürfnisse der anderen vor die eigenen zu stellen
- → kommunikativ

*Bleiben Sie cool: „Behalten Sie den Kopf, wenn alle anderen um Sie herum ihren verlieren.“*

## Grundsätze der Führung

- Führung ist keine Charaktereigenschaft, sie erfordert Fähigkeiten und den Willen Verantwortung zu übernehmen.
- Eine Führung – viele Rollen
- Führung ist etwas anderes als Management

*„Sie verwalten Dinge, aber Sie führen Menschen.“*

*„Manager machen die Dinge richtig, aber Führungskräfte machen die richtigen Dinge.“*

- Eine Führung braucht eine Vision, Anhänger und einen Plan.
- Eine Vision ist ein machbarer Traum. (Ein Ziel mit einer starken Motivation, die dich und deine Anhänger immer wieder begeistert oder antreibt)
- Einen Plan zu entwerfen bedeutet Visionen in Ziele zu übersetzen.
  
- Führung ist nicht an eine formelle Position gebunden. Führe auch aus einer „Anhänger-Position“ heraus. (Manche würden das Eigeninitiative nennen)
- Führung bedeutet stetig dazu zu lernen. Gib zu, wenn du etwas nicht weißt oder dich geirrt hast. Schaffe eine Lernumgebung und zeige Bescheidenheit.
- Deine Meinung zählt.

*„Sie müssen gar nicht schlauer sein als die anderen, nur motivierter, um ihre Ideen in die Tat umsetzen zu können.“*

## *„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Eine Führung entscheidet – diese Entscheidung erfordert proaktiv Wissen an allen wichtigen Stellen einzuholen, unwichtige und irrelevante Informationen voneinander zu unterscheiden und auf den Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen und einzuschätzen
- Als Führung musst du deine Bedürfnisse hinter die deines Teams stellen (aber auch nicht ausbrennen!)
- Führung ist ein Weg um die Welt zu verbessern.
- „Führung und Lernen bedingen sich gegenseitig“
- Grundsätze: Wahrheit + sozial + zielgerichtet
- [Sie können] eine begrenzte Menge an Information aufnehmen und sie in eine Reihe durchführbarer Fertigkeiten umwandeln“
- „Wenn eine Gruppe nach Ihrer Führung verlangt, sind ihre Ziele oft nicht klar oder nur spärlich umrissen“
- „Diese Vision zu erschaffen bedeutet, zu erkennen, welche Möglichkeiten die angeführte Gruppe hat, und das erfordert eine Form der Intelligenz, die das Können der Gruppe einschätzen kann“
- Flexibel auf Situationen reagieren
  - zufällige Gelegenheiten ausnutzen (Offenheit)
- Erkennen von Sinn in zweideutigen oder widersprüchlichen Nachrichten
- „Eine gute Führungsperson hört sich die ganzen Informationen an und sortiert sie dann, Widersprüchliche Nachrichten testen Sie, indem Sie weitere Informationen einholen, um die Wahrheit herauszubekommen.“
  - gewichten, welche relevanter sind
- Gemeinsamkeiten in scheinbar unterschiedlichen Situationen finden
  - Erfahrungen auf neue Situationen anwenden können!
- Unterschiede zwischen scheinbar ähnlichen Situationen erkennen
  - „Eine effektive Führungsperson erkennt, dass Situationen sich selten genau wiederholen, und wird daher kleinere Anpassungen vornehmen und nicht alles genauso machen wie vorher *weil es doch damals so gut funktioniert hat*“
    - „Die Fähigkeiten, den kleinen Unterschied zu finden, der Ihnen einen Vorteil verschaffen kann, selbst wenn es nur ein vorübergehender ist“
- aus (altem) Wissen (neue) Visionen synthetisieren

## **Die Verantwortung eines Teamleiters**

- Vision entwickeln (Motivation)
- Plan entwerfen (Planung)
- auf Ziel arbeiten: (Planung)
- starkes Team aufbauen: sozial und Kommunikation
- Bedürfnisse des Teams herausfinden und bedienen
- Leute zur Verantwortlichkeit kriegen
- Lernumgebung schaffen
  - zentrale Verantwortung: **Klima erschaffen von Wachstum und Erfolg**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## **Stärken einer Führungsperson:**

- Benutzen Sie ihren Kopf
- Halten Sie Leute auf dem Laufenden (informieren)
- Werden Sie angetrieben (motiviert)
- Kriegen Sie Ihre Arbeit heute erledigt (organisiert)
- Gehen Sie Dingen auf den Grund (Aufklärung)
- Treffen Sie vernünftige Entscheidungen
- Tun Sie es jeden Tag (geübt)
- Vertrauen Sie und es wird Ihnen vertraut (Vertrauen)
- Lernen Sie und helfen Sie anderen zu lernen (hilfsbereit)
- Finden Sie einen Mittelweg (Kompromiss)

*„Die Leute müssen Ihnen vertrauen, ohne dass Sie darum bitten müssen.“*

## **Kennzeichen einer wahren Führungspersönlichkeit**

- Motiviert
  - Eifer
  - Überzeugungskunst
  - Mut
  - Nachdrücklichkeit (durchsetzungsstark)
- Sozial
  - Aufrichtigkeit
  - Kooperation
  - Altruismus
  - Hilfsbereitschaft (Hilfssystem ggf.)
- Kreativ
  - Einfallsreichtum
  - Fröhlichkeit (Optimismus) (zielgerichtet)

## **Verschiedene Rollen einnehmen (Hüte)**

- Wahrheitssucher: Informationen sammeln und verifizieren
- Richtungsweiser: aus Problemen Visionen machen
- Änderungsagent: Veränderungen antreiben
- Sprecher: überzeugen und motivieren
  - Skeptiker überzeugen:
    - ehrlich in Problemen, aber optimistisch im Glauben an das Team
    - Plan (gut durchdacht)
    - Entschlossenheit
- Trainer:
  - Status Quo aufzeigen

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Visions-Bedeutung herausstellen
- Plan zur Vision erklären
- zum Erfolg jedes Einzelnen verpflichtet fühlen (respektieren, helfen, lernen)
- Vorbild sein („Vision leben“)

→ SWOT

## Missionen einer Führungsperson

- Chefstrategie
- Marketingchef
- Retter

Eine Mission beantwortet:

1. Welche Leistung wird von mir erwartet?
2. Was kann ich zusätzlich noch leisten?

### Mission und Ziele definieren

„Eine Mission ist nicht nur das, was Sie **tun müssen**, um ihr **Ziel zu erreichen**, sondern sie beinhaltet auch die **Gründe dafür**, warum das Ziel der **Mühe wert** ist.“

Führungsperspektive: Vision zuerst, dann Ziel, dann Mission

Managementperspektive: äußerliches Ziel, dann Mission

### Chefstrategie

(Mission auswählen, Planung vornehmen)

*Kühl und analytisch*

- Ziele sind klar, erfordert sorgfältige Planung
  - Nach Fakten suchen
  - Fehler eliminieren
  - Zufallsfaktor eliminieren
  - SWOT

### Marketingchef

(wem und wie Mission verkaufen)

*Warm und offen*

Motivieren, sozial und kommunikativ

- Vereint Sprecher mit Trainer

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Niedergeschlagenes Team für eine strahlende Zukunft begeistern
- Teamleiter verkaufen Potenzial

## **Retter**

(Ins Handeln kommen)

*Rau und in sich selbst vertieft*

- Mission impossible
  - Alles wird besser: Änderungsagent
  - Finden Sie ihre Nische

*„Manchmal erfordert der Weg heraus gar nicht irgendetwas besser zu machen, sondern etwas zu tun, das überhaupt nicht gemacht wird.“*

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## Effektives Kommunizieren

*„Wenn eine Führungsperson als solche spricht und nicht als Freund oder Vertrauter, muss sie ihre Leute auf einfache und direkte Art und ohne eine Menge an zusätzlichen Erläuterungen daran erinnern, warum sie die Vision in Wirklichkeit umsetzen soll.“*

- motivierend sprechen
  - sprechen beginnt mit zuhören
  - Kooperation entlocken
- „Andere zur Kooperation zu bewegen, ist der Prozess, das eine im Tausch gegen etwas anderes anzubieten. Führung bedeutet, dass ein auf die Zukunft gerichtetes Ziel oder eine Vision eingetauscht wird gegen Kampf und harte Arbeit in der Gegenwart.“

→ **Problem** → **zuhören (Ursache finden)** → **Vision** → **Ziel stecken (Mission)** → **erreichbare Schritte daraus formen** → **delegieren** → **motivieren** → **(umsetzen)** → **feiern**

*„Wie stellt ein Sprecher die Bedürfnisse des anderen vor seine eigenen? Indem er eher die Anliegen und Bedürfnisse der Person, mit der er redet anspricht als seine eigenen. Sie müssen anerkennen, wie hart eine Person von Anfang an für ein gemeinsames Ziel oder eine Vision arbeitet, und nicht ihre eigene Mühe des Führens betonen.“*

## Planung

- „Nur weil eine Führungspersönlichkeit einen Sinn für Dringlichkeit besitzt, bedeutet das nicht, dass gute Führungskräfte sich auf Ahnungen oder Intuition verlassen. Einige tun es, aber die besseren verlassen sich auf systematische Planung. [...] Obwohl Geschäfte verschieden sein können, sind für ihre Gründung immer dieselben Schritte erforderlich – Planung, Bestimmung der Notwendigkeiten und das Auftreiben oder die Zuteilung von Geld.“
- Aufrichtig sein und nach der Wahrheit suchen
- Entwickeln Sie ein gutes Urteilsvermögen
- verlässlich und konsequent sein (Verantwortung übernehmen)
- „Solche Unentschlossenheit führt nur zu Verwirrung und Verärgerung unter ihren Anhängern.“
- Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen
  - „Vertrauen ist heilig.“
- Eine Lernumgebung fördern

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Informationen teilen und schnell aufnehmen
- Eine gemeinsame Grundlage suchen
  - Kompromisse
  - **„Lernen Sie die Leute zu mögen!“**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## Ich als Führung

- Übernehmen Sie die Führung
- Machen Sie eine persönliche Bestandsaufnahme
- Definieren Sie ihre Mission
- Treffen Sie ihre „Lakaien“

### Erwartungen

(→ was kann ich (nicht) leisten? → Mission!)

- Erwartungen in der Führung:
  - Erfolgreich sein: situative Führung
  - scheitern: vorübergehend (richtige Person zur falschen Zeit)
  - weil du an der Reihe bist: hierarchisch (falsche Umstände)

### Analyse der Situation

- Gruppe (Fähigkeiten, Persönlichkeiten) → Leistungen
  - Ist die höhere Ebene an der Gruppe interessiert?
  - Waren die Erfolge/ Misserfolge lang- oder kurzfristig?
  - Gab es viele personelle Veränderungen in kurzer Zeit?
  - Was sind die Ziele der Gruppe?
  - Wie schneidet die Gruppe im Vergleich mit anderen im Bezug auf Mittelbeschaffung ab?
  - **Wie ist die Position im übergeordneten Rahmen? (Verpflichtungen)**

*„Wenn eine Gruppe von Leuten selber mit ihren Problemen zurechtkommt, so braucht sie keine Führung“*

### Analyse von sich selbst

- 1 (niedrig) bis 5 (hoch) in Führungsqualitäten:
  - Kooperation, Zuhören (Kommunikation), Altruismus
- über 10 bedeutet sehr gut
- funktionelle Fähigkeiten einschätzen (Stärken und Schwächen)
  - Schwächen durch Delegieren kompensieren
- Vision, Kreativität, Zielsetzung

*„Eine neue Idee muss nicht einzigartig sein, sie muss nur funktionieren.“*

## Sich selber antreiben

*„Der Trieb, erfolgreich zu sein, setzt sich zusammen aus Aggressivität, Selbstvertrauen und der Fähigkeit zu kommunizieren.“*

- **einen Sinn für Dringlichkeit entwickeln**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- **„Die bessere Führungskraft besitzt einen Sinn für die Dringlichkeit der Umsetzung der Vision [...]. Eine gute Führungskraft wartet nicht auf Informationen, sie besorgt sie sich selbst. Eine großartige Führungskraft beginnt schon damit ein Team zu versammeln und zu überlegen, welche Mittel notwendig sind, damit die Idee ein Erfolg wird, auch wenn immer noch neue Informationen hereinkommen.“**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## Wege zur Führungsmeisterschaft

1. Vorbereitung
2. Ehrenamtlich arbeiten
3. Offenheit bewahren
4. Reden halten
5. Disziplin entwickeln
6. Im Zweifel Kompetente dazu holen
7. Termine einhalten
8. In Kontakt bleiben (bzgl Gruppe zu Leiter)
9. Zuhören
10. Kooperieren (Win-Win, Streitschlichter)
11. Etwas für andere tun

## Fehler

- Nicht aus Fehlern lernen
- Nicht flexibel sein
- Vergangenheit nicht anerkennen
- Befehlen statt zu führen
  - **zuhören und überzeugen**, statt „weil ich das sage“
- Nicht zuhören
  - **Achtsamkeit** (sozial)
- Zuerst an sich zu denken
  - **Bescheidenheit**
- Denken, Führung sei für immer
  - Gute Führung ist **situativ**.
- Nicht zu unterrichten
  - Eine gute Führung schafft eine **Lernumgebung**.
- Keinen Sinn für Humor
- Alle nur schwarz-weiß sehen
  - **Welt nuanciert wahrnehmen**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## **Schummelseite:**

### **Verantwortung übernehmen**

Verantwortung zu übernehmen, ist eine Einstellung.

- Streiche das Wort „Nein“ aus deinem Vokabular.
- Lerne freiwillig zu arbeiten.
- Zeige Interesse an den Leuten um dich herum.
- Verspreche wenig – halte viel!

### **Planung**

Planung ist notwendig, wenn dein Team seine Ziele erreichen soll.

- Plane jede Eventualität mit ein – und denk daran, dass du nicht jede Eventualität miteinplanen kannst (oder wie ein Prof mal gesagt hat, „Erwarte das Unerwartete“).
- Lass in deinen Plänen viel Spielraum übrig. Wenn etwas schief läuft kannst du Regulierungen vornehmen.
- Stell sicher, dass du angemessene Ressourcen hast. Wenn du ohne Lebensmittel und Wasser in ein Rettungsboot steigst, stell sicher, dass in dem Boot jemand ist, der in der Lage ist, beides aufzutreiben.
- Plane Veränderung. Sei zufrieden wenn sie eintritt.

### **Kooperation entlocken**

Dein Ziel ist, dass deine Anhänger dir vertrauen.

- Finde heraus, was die Leute wollen – und warum sie es wollen.
- Finde Wege, das was du hast – die Macht einer Führungskraft-, einzutauschen gegen das was du brauchst – die Kooperation ihrer Gruppe.
- Teile Informationen mit deinem Team, und halte es auf dem Laufenden. (Dafür braucht es aber keine Romane und Beschäftigungstherapie wie tägliche Meetings, beschränke dich auf das Wichtige.)

### **Visionen**

Führung beginnt mit der Entwicklung einer Vision.

- Visionen sind mehr als Ideen. Sie sind machbare Träume.
- Visionen verbinden die Gegenwart mit der Zukunft.
- Benutze deine Vision, um deine Anhänger dazu zu inspirieren, mehr zu erreichen, als sie für möglich gehalten hätten.
- Halte deine Visionen positiv. Jeder will gerne die Welt verbessern.

### **Zuhören**

Strebe danach, so viele Informationen wie möglich einzuholen.

- Gib auf die Nuancen Acht bei dem, was die Leute sagen und wie sie es sagen.
- Schenke der Bedürfnisse deiner Gruppe (genügend) Aufmerksamkeit. (Wenn sich Leute nicht gesehen fühlen oder übergangen fühlen, werden sie „quiet quitten“ und im schlimmsten Falle anfangen die Ziele der Gruppe zu sabotieren)
- Konzentriere dich - höre immer nur einer Person gleichzeitig zu.

## *„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Lerne deine eigene Stimme zu entwickeln – und lerne dann auf sie zu hören.
- Gib Acht auf die Welt um dich herum (Achtsamkeit und Neugier). Sehen ist eine Form von Zuhören, und visuelle Eindrücke sind oft die stärksten.
- Lerne auf die Stimme der Unterdrückten zu hören. Deren Bedürfnisse könnte deine Angelegenheit werden.

## **Missionen entwickeln**

Die Mission, die du erschaffst, ist der Weg, auf dem dein Team seine Ziele erreicht.

- Stürme keinen uneinnehmbaren Hügel. Die Verluste sind zu hoch.
- Näher dich deiner Mission nach und nach. Erledige kleine Dinge gut und du wirst großen Erfolg haben. (Aber verliere dich nicht in Details und Dokumentation, du willst ja trotzdem vorankommen)
- Beziehe in einem frühen Stadium deine Gruppe in die Entwicklung und Planung der Mission ein. Höre zu, was sie zu sagen hat, und nimm gleich zu Anfang die notwendigen Anpassungen vor.
- Arbeite daran, dass jeder in der Gruppe die Mission als seine eigene betrachtet. Deine Anhänger erledigen die schwere Arbeit und sollten daher wissen, wofür sie es tun.
- Stelle fest, ob du einen „Punkt ohne Wiederkehr“ („point of no return“) haben. Wenn die Mission nicht gut läuft, musst du wissen, wie weit du gehen kannst, so dass du trotzdem noch umdisponieren kannst.
- Führe deine Leute; verwalte die Ereignisse. Motiviere dein Team immer wieder aufs Neue. (Begeisterung ist der Treibstoff für Wachstum und Veränderung; Generell: Nur Gefühle motivieren, rationale Gründe, die keine Gefühle ansprechen werden nie überzeugen können)

## **SWOT-Diagramm**

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Hier wird eine Baseball Analogie verwendet.

X = Team X 0 = Team 0	Gelegenheiten	Gefahren
Stärken	X = Exzellente Verteidigung	X = die drei besten Pitcher der League 0 = starker Cleanup-Hitter 0 = guter Shortstop 0 = guter Pitcher
Schwächen	0 = Mangel an Reichweite bei Outfieldern 0 = First Baseman kann nicht fangen	X = keine Konsistenz beim Schlagen X = Team lässt sich leicht demoralisieren

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

# Inhaltsverzeichnis des Buches

Das Inhaltsverzeichnis ist derart detailliert, dass vielleicht schon das weiterhelfen kann. ^^

## 1. Was eine Führungsperson ausmacht

In diesem Teil lernen Sie, dass jeder führen kann. Wir zeigen Ihnen auch, dass Führung vorübergehend ist, und erklären, was Führung ist und was sie nicht ist, weil das Verstehen von Missverständnissen der Beginn des Verständnisses ist, erforschen wir in diesen Kapiteln dieses Teils, wie Führung unser tägliches Leben beeinflusst. Wir stellen Ihnen die Merkmale einer Führungspersonlichkeit, die verschiedenen Führungstypen und die unterschiedlichen Rollen vor, die führende Leute übernehmen, um eine Arbeit zu erledigen.

### 1 Ein Marshallstab im Rucksack eines jeden Soldaten

- Was ist Führung?
  - Verantwortung und Verantwortlichkeit
  - Drei entscheidende Führungsfähigkeiten
- Einige Führungsmythen
  - Der Mythos von der geborenen Führungspersonlichkeit
  - Der Mythos, dass der Größte und Stärkste die Führung übernimmt
  - Das Missverständnis, Führen mit Befehlen gleichzusetzen
- Verstehen Sie Ihr Führungspotenzial
- Was Führungspersonen brauchen
  - Führungspersonen brauchen Ausbildung
  - Führungspersonen brauchen ein Ziel
  - Führungspersonen brauchen Anhänger
- Die emotionale Verbindung herstellen
  - Selbstbewusstsein
  - Selbstbeherrschung
  - Motivation
  - Einfühlungsvermögen
  - Soziale Geschicklichkeit
- Sag mir, wo die Führungskräfte sind
  - Führungspersonen können erst auftauchen, wenn es die Situation erfordert
  - Führungspersonlichkeiten können unerwünscht sein, bis sie gebraucht werden
  - Führungskräfte können mit Managern verwechselt werden

### 2 Sie sind nicht zum „Diktator auf Lebenszeit“ gewählt

- Die vergängliche Natur der Führung
- Situative Führung
  - Entscheidungen, bei denen Geld keine Rolle spielt
  - Moralische Entscheidungen

## *„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Salomonische Entscheidungen
- Entscheidungen für einen höheren Zweck
- Vermittelnde Führung
- Gemeinschaftsentscheidungen
- Philantropische Entscheidungen
- Institutionelle Entscheidungen
- Vorübergehende Führung
  - Wenn all die guten Dinge falsch genutzt werden
  - Wenn man Angst vor dem Risiko hat
- Hierarchische Führung

### **3 Stärken sie Ihre Muskeln**

- Setzen Sie Ihren Grips in Arbeit um
  - Benutzen Sie, was Sie haben
  - Flexibel auf Situationen reagieren
  - Zufällige Gelegenheiten ausnutzen
  - Erkennen von Sinn in zweideutigen oder widersprüchlichen Nachrichten
  - Die Bedeutung verschiedener Faktoren sortieren (#Prioritäten)
  - Gemeinsamkeiten in scheinbar unterschiedlichen Situationen finden (#Analyse)
  - Unterschiede zwischen scheinbar ähnlichen Situationen erkennen (#Analyse)
  - Konzepte auf neue Weise zusammenstellen
  - Neuartige Ideen hervorbringen (#Kreativität)
  - Effektives Kommunizieren
  - Sprechen beginnt mit Zuhören
  - Anderen ihre Kooperation entlocken
- Sich selber antreiben (#Selbstmanagement)
- Einen Sinn für Dringlichkeit entwickeln
  - Warten Sie nicht
  - Bilden Sie ein „Küchenkabinett“
- Aufrichtig sein und nach der Wahrheit suchen
- Entfalten Sie ein gutes Urteilsvermögen
- Verlässlich und konsequent sein
- Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen
- Eine Lernumgebung fördern
- Eine gemeinsame Grundlage suchen

### **4 Welchen Hut soll ich tragen? Die Rollen, die Führungskräfte spielen**

- Barhäutig vor Gott: der Wahrheitssucher
  - Informationen triangulieren
  - Informationen sammeln
- Mit Tropenhelm: der Richtungsweiser
- heruntergezogener Filzhut: der Änderungsagent
- Ein redender Hut: der Sprecher
- Baseballkappe und Pfeife: der Trainer

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

## **2. Führung ist ein Prozess**

Vorbereitung ist der Schlüssel zur erfolgreichen Führung und bevor Sie die Führung übernehmen können, müssen Sie sich selbst ein paar kritische Fragen stellen. Besitzen Sie das nötige Geschick, um eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit abzugeben? Wissen Sie, was von Ihnen erwartet wird? Kennen Sie die Menschen, die Sie führen sollen, wirklich und wissen Sie, was diese wollen? Unterscheidet sich Ihre Mission von der Mission der Leute, die Ihnen die Verantwortung übertragen haben? In diesem Teil behandeln wir die Vorbereitungsschritte, die Sie vom Durchschnitt abheben und Ihnen dabei helfen werden, Ihre Führungsrolle wirksamer anzunehmen.

### **5 Die Führung übernehmen? Ich?**

- Was mache ich jetzt bloß?
- Warum haben die gerade mich ausgesucht?
  - Schätzen Sie ihre Situation ein
  - Machen Sie ein Bestandsaufnahme
- Was ist meine Mission?
- Was sind das für Leute, die ich führen soll?

### **6 Die Missionen einer Führungsperson**

- Missionen und Ziele definieren
- Der Chefstrategie
  - Suchen nach den Fakten
  - Fehler eliminieren
  - Den Zufallsfaktor eliminieren
  - Zeichnen Sie Ihren SWOT auf
- Der Marketingchef
  - Ein niedergeschlagenes Team für eine strahlende Zukunft begeistern
  - Teamleiter verkaufen Potenzial
- Der Retter
  - Alles wird besser
  - Finden Sie ihre Nische

### **7 Die Verantwortungen eines Teamleiters**

- Eine Vision entwickeln
- Einen Plan ausarbeiten
  - Eine Vision in einen Plan umwandeln
  - Lernen durch Tun
  - Den Plan aufstellen
- Ziele identifizieren
- Ein zusammenhaltendes Team aufbauen
- Die Ressourcen bereitstellen, die ihr Team benötigt
- Leute verantwortlich machen

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

### **3. Die Kunst der Führung**

Willkommen in der Wirklichkeit der Führung. Jetzt, da Sie mehr über sich wissen, müssen Sie die Fähigkeiten kennen lernen, die Sie benötigen, um eine dynamische Führungspersönlichkeit zu werden. Sie müssen lernen, Ihre Stärken und Schwächen einzusetzen und zwischen Führung und bloßem Verwalten zu unterscheiden. Das vielleicht Wichtigste, das Sie in diesem Teil entdecken werden, ist, dass Sie nicht erst auf einen Titel warten müssen, um die Führung zu übernehmen.

#### **8 Welche sind die Fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit?**

- Führungskonzepte verstehen
- Führungsentscheidungen fällen
- Eine Richtung festlegen
- Schlichtung und Vermittlung
- Erleichterungen
- Motivieren und Begeistern

#### **9 Setzen Sie Ihre Stärken und Schwächen ein**

- Halten Sie ihr Gleichgewicht
- Kooperieren
  - Kooperationskarate
  - Kooperations-Ju-Jutsu
- Zuhören
  - Karate-Zuhören
  - Ju-Jutsu-Zuhören
- Andere wichtiger nehmen als sich selbst
  - Altruistisches Karate
  - Altruistisches Ju-Jutsu

#### **10 Und was ist mit dem Erwartungen?**

- Planen Sie Ihre Erwartungen
  - An die Vision glauben
  - Ziele als realistisch und machbar akzeptieren
  - An die Mission und gemeinsame Ziele glauben
  - Lassen Sie die Gruppe zu sich kommen
  - Als Team arbeiten
  - Kooperieren, um das Ziel zu erreichen
  - Notwendige Ressourcen anfordern
  - Verantwortlich sein und sich nicht gegenseitig beschuldigen
- Die Erwartungen Ihres Teams verstehen
  - Intelligenz
  - Gedanken und Ideen vernünftig mitteilen
  - Einen Erfolgsdrang besitzen

## *„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Sinn für die Dringlichkeit der Mission demonstrieren
- Auf der Suche nach der Wahrheit intellektuell aufrichtig und rigoros sein
- Gutes Urteilsvermögen praktizieren
- Verlässlich und konsequent im Verhalten sein
- Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen
- Nach Mittelwegen suchen, um Konflikte zu minimieren
- Die Erwartungen Ihrer Vorgesetzten
  - Ziele und Missionen schnell festlegen
  - Ressourcen effektiv einteilen
  - Dem leitenden Management Überraschungen ersparen
  - Ein effektives Team aufbauen, das mit Ihnen arbeiten kann

### **11 Die Axiome der Führung**

- Was Führungskräfte tun
  - Führungspersonen liefern Managern Kontrolle und Gleichgewicht
  - Benutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand
  - Hängen Sie Ihre Ziele an die Wand
  - Schließen Sie einen Vertrag mit ihrem Team
  - Halten Sie die Aufgabe einfach und offensichtlich
  - Ändern Sie Ihre Kriterium für die Auswahl von Managern
  - Konzentrieren Sie sich auf Leute, nicht auf Systeme
  - Sehen Sie es auf die lange Sicht
  - Machen Sie aus einem großen viele kleine Ziele
  - Verpassen Sie nie eine Gelegenheit zum Überdenken
  - Jedes Unternehmen steht für sich allein
  - Renovieren Sie, bevor Sie erneuern
  - Ständige Verbesserung ist nicht nur was für Produkte
- Wie es Führungspersonen machen
  - Timing ist alles
  - Konzentration auf Vision und Ziele

### **12 Als Führungskraft zurechtkommt**

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

### **13 Führen ohne Führungsposition**

- Führen als Anhänger
  - Verbessern Sie auch die einfachsten Dinge
  - Benutzen Sie Informationen, um Teamgeist aufzubauen
  - Fragen Sie immer zugunsten der Gruppe, niemals für sich selbst

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Ziehen Sie Ihre Gruppe in die Gemeinschaft hinein
- Erfinden Sie ein Logo
- Suchen Sie keinen Streit mit Ihren Vorgesetzten
- Führen, wenn Ihre Position ehrenamtlich ist
- Führung, die von Anfang an zum Scheitern verurteilt ist
  - Sammeln Sie Ihr Team
  - Verfolgen Sie das Geld
  - Suchen Sie ein kurzfristiges Ziel aus
  - Erkennen Sie, wenn sich die Ereignisse Ihrer Kontrolle entziehen

## 4. Führung und Visionen

Stellen Sie sich Führung als die Spitze eines Pfeils vor und Sie verstehen, dass das angepeilte Ziel die Vision ist! Dieser Teil erklärt Ihnen, was Vision ist, warum sie notwendig ist, wie man eine Vision entwickelt und schließlich durchführt.

### 14 Was ist eine Vision?

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

### 15 Eine Vision entwickeln

- Eine Vision ist ein machbarer Traum
  - Verstehen, was machbar ist
  - Die Vision einfach halten
- Eine Vision ist nicht nur eine Idee
  - Eine Vision hängt von Ihrer Fähigkeit ab, ein Team aufzubauen
  - Eine Vision hängt von Ihrer Fähigkeit ab, einen Plan aufzustellen
- Eine Vision basiert auf der Realität
  - Denken Sie über die verfügbaren Ressourcen hinaus
  - Reagieren Sie auf schwindende Ressourcen
- Eine Vision hilft Ihnen, Gelegenheiten zu nutzen

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Eine Gelegenheit entdecken
- Sich eine Gelegenheit aussuchen
- Die Ideen gedeihen lassen
- Von der Idee zum Plan
- Eine Vision ist dynamisch

## **5. Teambildung**

Dieser Teil handelt von einer der wichtigsten Fähigkeiten, was Führung betrifft: Kooperation. In diesem Abschnitt erklären wir, warum die Arbeit im Team effektiver ist als Führung von ganz oben, wie man ein erfolgreiches Team bastelt, wie man sicherstellt, dass alles, was das Team lernt, all seinen Mitgliedern zugute kommt und wie Sie die Führung übernehmen, wenn ihre Anhänger Ihnen plötzlich nicht mehr folgen wollen. Teamarbeit, das werden Sie noch sehen, erfordert weit mehr Arbeit und Selbstdisziplin als die altmodische Art der Führung durch Befehle geben. Aber auf die richtige Art und Weise motiviert, können Teams Großartiges leisten.

### **16 Warum von einem Team abhängig sein?**

- Teams haben mehr Hände und mehr Köpfe
- Teams bringen Vorteile für die Teammitglieder
  - Teammitglieder erwerben das Besitzrecht
  - Teammitglieder gewinnen Verantwortlichkeit
  - Teammitglieder erhalten Genehmigungen
  - Teammitglieder gewinnen Akzeptanz
  - Teammitglieder schaffen Versöhnung

### **17 Bauen Sie ein Siegerteam auf**

- Wählen Sie Ihr Team sorgfältig aus
  - Die Vielfalt macht's
  - Beschränken Sie die Teamgröße
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Team
- Eine Agenda aufstellen
  - Überprüfen Sie Ihre Agenda
  - Überprüfen Sie Ihre Ziele und Ihre Mission
  - Überprüfen Sie Ihre Vision
- Teamlernen
  - Führen Sie Tagebuch
  - Fördern Sie den Ideenaustausch in Ihrem Team
  - Verankern Sie Ihre besten Methoden
- Schuldzuweisungen beheben das Problem nicht
- Lassen Sie Ihr Team seinen eigenen Weg finden
- Arbeiten mit anderen Teams

### **18 Teamlernen**

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Informationen sammeln
  - Der Marktplatz
  - Ihr Projekt
  - Ihre Leute
  - Ihre Konkurrenz
  - Die große weite Welt
- Teamlernen kommt aus der Erfahrung
  - Fingerfertigkeit lernen
  - Gründen Sie eine Zeitung
  - Zeige und erzähle
  - Meisterklasse
  - Andere Erfahrungen

## **19 Teamwissen verbreiten**

- Ein Team nachbilden
  - Each one teach one – Jeder unterrichtet jeden
  - Boot Camps
  - Die Assimilationstechnik
  - Geben Sie es weiter
  - Außenunterricht
- Neue Führungskräfte heranziehen
  - Das Kochbuch des Teamleiters

## **20 Wenn Anhänger nicht folgen wollen**

- Was mach ich bloß falsch?
  - Scheitern der Vision
  - Scheitern der Mission
  - Scheitern der Ausführung
  - Scheitern der Führung
- Habe ich die Führungsrolle übernommen?
  - Habe ich die Verantwortung ergriffen?
  - Konnte ich sie zur Kooperation bewegen?
  - Habe ich zugehört und das Gehörte verinnerlicht?
  - Habe ich die Bedürfnisse der Gruppe über meine eigenen gestellt?
  - War ich aufmerksam genug?
  - War ich offen in Bezug auf das Ergebnis?
  - Habe ich die Wahrheit gesagt?

## **21 Ist die Situation noch zu retten?**

- Können wir von vorne anfangen?
  - Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können
  - Machen Sie's schriftlich
  - Treiben Sie niemanden in die Enge
  - Suchen Sie immer nach Gelegenheiten, Ja zu sagen

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Brauchen wir neue Informationen?
- Brauchen wir eine neue Führung?

## **22 Führen – quer durch die Kulturen**

- Führen in einer Welt der Ungleichheit
  - Befassen Sie sich zuerst mit den verschiedenen Bedürfnissen Ihrer Gruppe
  - Hören Sie auf Stimmen, die ganz anders als die Ihre klingen
  - Wie bringen Sie eine gemischte Gruppe als Führungsperson heraussticht
- Wie man aus einer kulturellen Gruppe als Führungsperson heraussticht
  - Streben Sie danach, mehr zu wollen
  - Toleranz ist ein gefährliches Wort
- Führen über internationale Trennungen hinweg
  - Geben Sie Ihr Bestes
  - Wenden Sie die De-Minimus-Regel bei Ihren Entscheidungen an
  - Verstehen Sie, dass Kapital allein nicht Recht gibt
- Führung im virtuellen Zeitalter

## **6. Der Top-Ten-Teil**

Diese kurzen Kapitel sind voll gepackt mit einigen schnellen Ideen zur Führung und der Kunst der Überzeugung. Sie können sie immer dann lesen, wenn Sie ein paar Minuten Zeit haben oder wenn Sie sich für eine Präsentation oder ein Meeting aufbauen möchten. Sie dienen auch dazu, Ihre Einstellung zu verbessern und Sie für anstehende Aufgaben zu motivieren. Und denken Sie daran: Niemand wird Ihnen die Führung anvertrauen wollen, wenn die Ihnen übertragene Verantwortung Sie nicht reizt.

## **23 Zehn Fehler, die jeder Teamleiter macht**

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

## **24 Zehn Kennzeichen einer wahren Führungspersönlichkeit**

- Führungspersönlichkeiten sind eifrig
- Führungspersönlichkeiten sind fröhlich
- Führungspersönlichkeiten sind aufrichtig

*„Ein Chef sagt - Macht mal! Der Leader sagt - Lasst uns machen!“*

- Führungspersönlichkeiten sind einfallsreich
- Führungspersönlichkeiten sind überzeugend
- Führungspersönlichkeiten sind kooperativ
- Führungspersönlichkeiten sind altruistisch
- Führungspersönlichkeiten sind mutig
- Führungspersönlichkeiten sind hilfreich
- Führungspersönlichkeiten sind durchsetzungsstark

### **25 Zehn Wege zur Führungsmeisterschaft**

- Arbeiten Sie an Ihrer Vorbereitung
- Setzen Sie sich für eine gute Sache einfach
- Bleiben Sie offen
- Üben Sie, vor anderen Menschen zu reden
- Seien Sie diszipliniert
- Halten Sie Fristen ein
- Unterhalten Sie den Kontakt zu Ihrer Gruppe
- Denken Sie daran zuzuhören
- Kooperieren Sie mit Ihrer Umgebung
- Und immer zuerst an die anderen denken