

utb.

Bertram Melzig-Thiel

Leadership?

Klare Antworten aus erster Hand

Frag doch
einfach!

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

#fragdocheinfach

Alle Bände der Reihe finden Sie am Ende des Buches.

Dr. Bertram Melzig-Thiel ist Dozent, Berater und Coach für betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu Unternehmensführung und Leadership. Er ist Autor des Fachbuches Corporate Development. In seinen Leitungsfunktionen in der Industrie hat er bis zu 350 Mitarbeitende in Nordamerika, Europa sowie Asien geführt.

Unter <https://www.8leadership.com/> finden sich weitere Informationen zum Autor sowie der Zugang zu seinem eigenen Podcast.

Bertram Melzig-Thiel

Leadership? Frag doch einfach!

Klare Antworten aus erster Hand

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung und Kapiteleinstiegsseiten: © bgblue – iStock
Abbildungen im Innenteil: Figur, Lupe, Glühbirne: © Die Illustrationsagentur

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838561691>

© UVK Verlag 2024

- Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung
Druck und Bindung: Elanders Waiblingen GmbH

utb-Nr. 6169

ISBN 978-3-8252-6169-6 (Print)

ISBN 978-3-8385-6169-1 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-6169-6 (ePub)



Alle Fragen im Überblick

Vorwort	13
Was die verwendeten Symbole bedeuten	15
Infografik	16
Leadership ist in aller Munde	19
Weshalb ist Leadership so stark diskutiert?	21
Was versteht man unter Leadership?	22
Sind Führung und Leadership ein und dasselbe?	24
Was versteht man unter Human Leadership?	25
Wie lässt sich Performance Leadership beschreiben?	27
Wie lässt sich Leadership von Management abgrenzen?	28
Ergänzen sich Leadership und Management in einer Organisation? ...	30
Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden?	31
Leadership und der Erfolg von Organisationen	35
Sind Leader langfristig erfolgreicher als Führungskräfte, die auf schnelle Ergebnisse setzen?	37
Besteht ein Zusammenhang zwischen Leadership und der Kultur eines Unternehmens?	38
Vision und Werte als Kompass	38
Führungskraft als Vorbild	39
Engagement und Motivation als Antreiber	39
Flexibel auf Veränderungen reagieren	39

Vertrauen und Zusammenarbeit für starke Teams	39
Wie gehen Leader mit Fehlern um?	40
Fördert ein Leader in erster Linie Ergebnisse zu Tage, oder fördert er die Mitarbeitenden?	41
Wie kann ein Leader eine positive Unternehmensvision vermitteln? . .	44
Klar und inspirierend kommunizieren	44
Authentizität und Vorbildfunktion	45
Integration in den Alltag	45
Einladung zur Mitgestaltung	45
Wertschätzung und Anerkennung	45
Gemeinsame Reise statt Kontrolle	46
Der Weg ist das gemeinsame Ziel	46
Wie wichtig sind für einen Leader Diversität und Inklusion?	46
Steigert Leadership die gezeigte Leistung der Mitarbeitenden?	48
Welches Verhalten eines Vorgesetzten führt zu einer Leistungssteigerung der Mitarbeitenden?	49
Fördert Leadership eine positive, leistungsorientierte Unternehmenskultur?	51
Welches sind die wichtigsten Hebel, um gut funktionierende Teams zu formen?	52
Auf die richtigen Talente setzen	52
Vertrauen aufbauen und erhalten	52
Klare Ziele und Rollen definieren	52
Kommunikation und Zusammenarbeit fördern	53
Eigenverantwortung und Autonomie fördern	53
Anerkennung und Wertschätzung zeigen	53
Konflikte konstruktiv lösen	53
Kontinuierliche Weiterentwicklung fördern	54
Positives Arbeitsumfeld erzeugen	54
Ist Leadership ein Führungsansatz, der ohne das Setzen konkreter Ziele auskommt?	54
Mit welchen Maßnahmen kann ein Leader zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen?	55

Limitiert die Fähigkeit zur Führung das Leistungsniveau einer Organisation?	57
Können Organisationen sich nicht selbst steuern – ohne einen Leader?	58
Müssen Projektleiter auch Leader sein – oder ist ein Management-Ansatz ausreichend?	60
Das Mindset für Leader	63
Wie schaffen es Leader, das eigene Ego zurückzustellen, sich „hintenzustellen“?	65
Was hinter "Leaders eat last" steckt	65
Warum diese Einstellung sinnvoll ist	65
Die Herausforderung der zeitversetzten Belohnung	66
Warum sind Leader in der Regel mehr „Mitnehmer“ und weniger „Anweiser“?	67
Weshalb vertraut ein Leader auf die inneren Kräfte einer Organisation?	68
Welche innere Einstellung begünstigt die Anwendung von Leadership-Prinzipien in der eigenen Führungsarbeit?	70
Integrität	70
Selbstreflexion	71
Visionär denken	71
Empathie	71
Offenheit für Veränderungen	71
Entscheidungsfreude	72
Resilienz	72
Förderung von Wachstum und Entwicklung	72
Teamorientierung	72
Ist ein menschenorientiertes Mindset hinderlich?	73
Menschenorientiertes Mindset vs. Prozessorientiertes Mindset	74
Entscheidungsfindung: Menschen im Mittelpunkt	74
Herausforderungen und schwierige Entscheidungen	74
Abwägung von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen	75

Kriterien für harte Entscheidungen	75
Schwierige Entscheidungen mit Empathie und Weitsicht	76
Sind Leader Gutmenschen?	76
Fokus auf Menschen vs. Harmoniebedürfnis	77
Entscheidungsfindung	77
Umgang mit Konflikten	77
Spezielle Kompetenzen von Leader	79
Wie wichtig ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen?	81
Ist ein respektvoller Leader wirksamer?	82
Mit welchen Kompetenzen bekommt ein Leader seine Mannschaft hinter sich?	84
Wie schafft es ein Leader, Vertrauen in die Arbeit seiner Mitarbeitenden zu gewinnen?	86
Welche Rolle spielt die die Fähigkeit der Intuition?	87
Wie wichtig ist die Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen?	89
Wie lassen sich Konflikte konstruktiv lösen, auch wenn keine der Konfliktparteien einlenkt?	90
Es wird viel über das „Abholen“ der Mitarbeitenden gesprochen. Ist das wirklich wichtig, und wie funktioniert es?	92
Wie schaffen es Leader, trotz des eigenen Egos den Erfolg der Organisation in den Vordergrund zu stellen?	94
Welche Vorteile haben Enabler?	95
Wie sollte man als Führungskraft mit Fehlern der Mitarbeitenden umgehen?	97
Welche Rolle spielen Meta-Programme für die Lösung von Konflikten?	99
Welchen Nutzen hat das Meta-Programm „Hin zu“ vs. „weg von“?	103
Welche Vorteile hat es, als Führungskraft regelmäßig die Perspektive zu wechseln?	105
Sollte ich als Leader häufiger andere anleiten?	106
Weshalb ist ein respektvoller Umgang eine so wichtige Kompetenz wirksamer Führungskräfte?	108

Muss ich als Leader fehlerfrei sein?	111
Wie kann man den Anforderungen der Generation Z gerecht werden?	112
Nach all diesen Fragen: Macht mich ausreichend Kompetenz tatsächlich zu einem Anführer, einem Leader?	115
Leadership lernen	117
Was sollte ich unbedingt tun, wenn ich mich zu einem Leader entwickeln möchte?	119
Selbstreflexion	120
Integrität	120
Ownership	120
Kommunikation	121
Vision	121
Kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit	121
Positive Fehlerkultur	122
Was ist wichtiger für gutes Leadership – der Charakter der Führungskraft oder deren beobachtbares Verhalten?	122
Was ist genau der Unterschied zwischen Charakter und Verhalten?	123
Warum ist Verhalten wichtiger als Charakter?	123
Warum sollte ich Selbstreflexion üben, obwohl das in meiner Organisation eher als Schwäche gilt?	124
Warum ich mich als angehender Leader in Selbstreflexion üben sollte	124
Weshalb Selbstreflexion starren Überzeugungen vorzuziehen ist	125
Wie ich Selbstreflexion in meinen Tagesablauf einbaue	125
Wie kann ich in meiner Führungsarbeit authentischer werden?	126
Schritte zu mehr Authentizität in Ihrem Führungsverhalten	126
Verhaltensweisen, die Leader vermeiden sollten	129
Schadet Kontrolle wirklich – und welches ist das richtige Maß?	131
Welches sind klare Vorteile eines vertrauensvollen Führungsstils?	132
Wie kann ich als Führungskraft übermäßige Kontrolle wirksam vermeiden?	132

Weshalb ist es für die Organisation unvorteilhaft, wenn sich Führungskräfte als Micromanager betätigen?	133
Wie kann man der Versuchung von Micromanagement widerstehen? .	135
Darf ein Leader parteilich sein?	135
Darf eine Führungskraft lästern?	137
Was geschieht bei offenem Misstrauen der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden?	139
Wenn ich nach Asien schaue: Welches sind dort der größte Fehler eines Leaders?	140

Optionen für Organisationen mit einem Mangel an Leadership 143

Geht es eigentlich auch ohne Leadership?	145
Ausnahmefälle: Geringes Interesse und Commodities	145
Risiken: Stuck in the Middle	145
Alternative Sichtweisen	146
In welchen Konstellationen können Organisationen auch ohne Leadership erfolgreich sein?	146
Effizienz und starke Prozesse	147
Hohe Nachfrage, geringe Wettbewerbsintensität	147
Starke Unternehmenskultur und engagierte Mitarbeiter	147
Technologischer Vorsprung und Innovationskraft	148
Loyale Kunden, starke Marken	148
Marktbeherrschende Stellung und Monopolstellung	148
Finanzielle Stärke und Ressourcen	149
Perspektive wechseln: Was ist, wenn ich in meiner Organisation kein Leader werden kann?	149
Perspektive wechseln	149
Konsequent den eigenen Weg gehen: Love it, Change it, Leave it?	150
Voraussetzungen für künftige Leadership schaffen	150
Wie kann man auch ohne eine geeignete Führungskultur Zufriedenheit im Job erlangen?	151

Sollte man notfalls selbst Leadership-Prinzipien im eigenen Arbeitsumfeld einführen?	153
Lassen sich die Elemente von Leadership in einem Führungsmodell verankern?	155
Layer Nr. 1: Culture	155
Layer Nr. 2: Commitment	156
Layer Nr. 3: Extrameile	157
Layer Nr. 4: Performance	157
Glossar - Wichtige Begriffe kurz erklärt	159
Verwendete Literatur	167
Wo sich welches Stichwort befindet	169

Vorwort

Gut geführte Unternehmen sind leistungsfähiger. Weshalb ist das so? Der Grund liegt in einem Führungsverständnis, welches die Talente und Prägnungen der Mitarbeitenden konsequent für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzt. Auf den ersten Blick erscheint das nicht sonderlich kompliziert.

Betrachtet man die Realität, bietet sich jedoch ein anderes Bild: Länder- und branchenübergreifend nutzt die Mehrzahl der Unternehmenslenker – bewusst oder unbewusst – nur einen Teil der produktiven Möglichkeiten der eigenen Organisation. Gründe hierfür können machtpolitische Überlegungen, die eigene Persönlichkeitsstruktur oder schlicht eine mangelnde Kenntnis der Zusammenhänge zwischen Führungsstil und abrufbarer Leistung der Mitarbeitenden sein. Die Aussicht auf eine stabile Position an der Spitze im relevanten Markt ist damit zumindest gefährdet, wenn nicht unmöglich.

An dieser Stelle kommt der Begriff Leadership ins Spiel. Auf den nachfolgenden Seiten wird Leadership aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. In Form von Fragen und den zugehörigen praxisorientierten Antworten erfahren Leserinnen und Leser, weshalb effizientes Management im klassischen Sinne nicht mehr ausreicht, um nachhaltig Spitzenleistungen zu erzeugen. In Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität kann Leadership den entscheidenden Vorteil darstellen, um die Marktführerschaft zu erreichen oder zu halten. Gleiches gilt für die langfristig angelegte Erzielung überdurchschnittlicher Erträge, die Bindung wertvoller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die nachhaltige Steigerung der Produktivität.

Somit wird Leadership immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der Neujustierung der Balance von Arbeit und Freizeit durch die jüngere Generation. Das Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt verschiebt sich, und das erfordert ein Umdenken in den Unternehmen. Leadership ist ein wesentliches Element, wenn es um Antworten auf diese Herausforderung geht.

Was die verwendeten Symbole bedeuten



Toni verrät dir spannende Literaturtipps,  YouTube-Seiten und Blogs im World Wide Web.



Die Glühbirne zeigt eine Schlüsselfrage an. Das ist eine der Fragen zum Thema, deren Antwort du unbedingt lesen solltest.

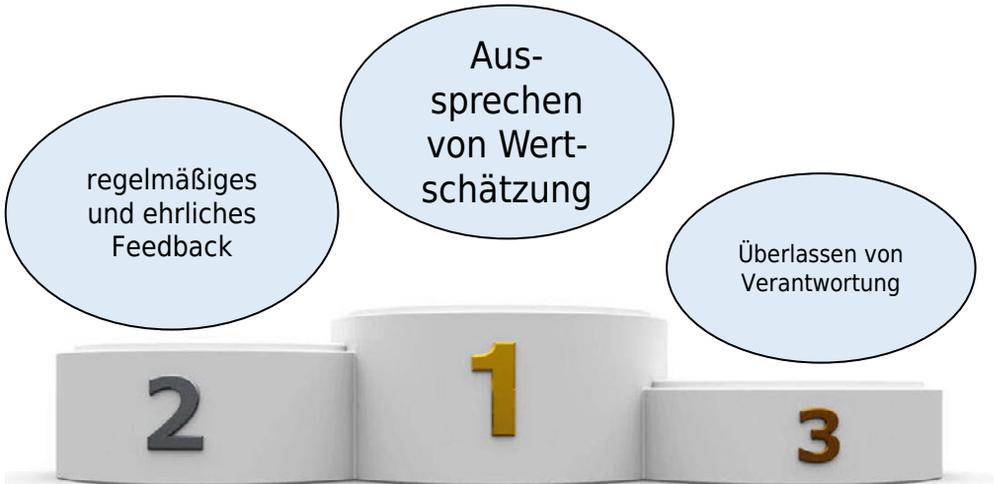


Die Lupe weist dich auf eine Expertenfrage hin. Hier geht die Antwort ziemlich in die Tiefe. Sie richtet sich an alle, die es ganz genau wissen wollen.

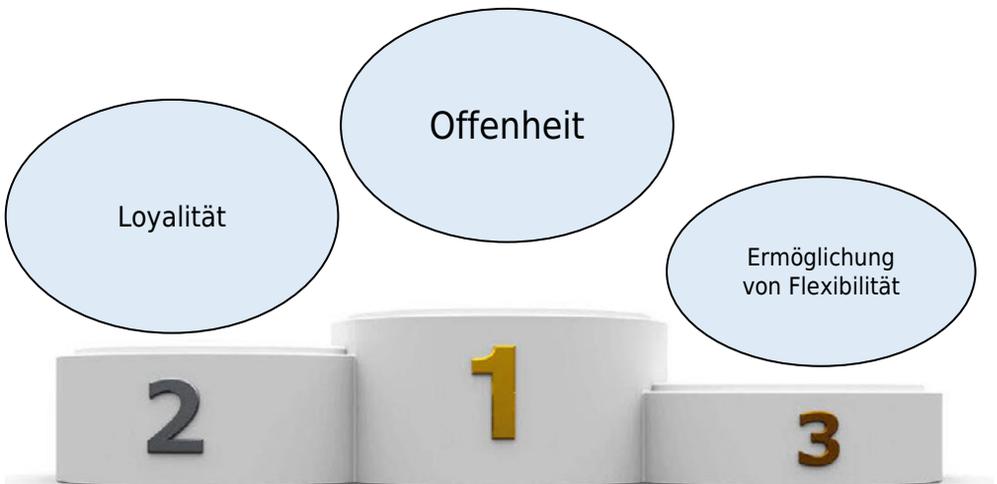


Wichtige Begriffe sind mit einem Pfeil gekennzeichnet und werden im Glossar erklärt.

Leadership und Realität



Was eine gute Führungskraft ausmacht ¹⁾



Was von einer Führungskraft erwartet wird ²⁾