

# 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
<b>Das Mindset für Leader .....</b>	<b>63</b>
Wie schaffen es Leader, das eigene Ego zurückzustellen, sich „hintenanzustellen“? .....	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
<b>Glossar - Wichtige Begriffe kurz erklärt .....</b>	<b>159</b>
<b>Verwendete Literatur .....</b>	<b>167</b>
<b>Wo sich welches Stichwort befindet .....</b>	<b>169</b>