



MIT AGILEM LEADERSHIP WEGE AUS  
 DER KRISE FINDEN UND CHANCEN NUTZEN

## Entschlossen vorangehen und Mitarbeiter mitnehmen

Jede Krise bietet Chancen. „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch!“ Krisen sind nichts für hasenfüßige Verwaltungs-Manager. Jetzt schlägt die Stunde der mutigen Leader, die die Chance ergreifen, Veränderungsprozesse umzusetzen. Und zwar mit Herzblut, Schnelligkeit und Systematik.

### Die Entdeckung der Schnelligkeit

In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hat die Coronakrise gezeigt: Pläne und Initiativen, die von Bedenkenträgern totgeredet worden sind – Motto: „Das geht gar nicht“ –, lassen sich umsetzen, wenn die erforderliche Umsetzungsenergie und der notwendige Umsetzungsmut vorhanden sind.

Wer jetzt noch behauptet, die Plastiktüte könne nicht rasch abgeschafft werden und das Topmeeting müsse in der Zentrale in München stattfinden, hat die Realität gegen sich: Die Videokonferenzen, die es Schlag auf Schlag gibt, belegen es.

Krisenzeiten beweisen, was alles möglich ist. Plötzlich ist der rasche Umstieg möglich, jetzt funktioniert die Digitalisierung in den Unternehmen besser als je zuvor. Und zwar mit einer zuvor für unmöglich gehaltenen Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit. Wie kann das sein?

Die Antwort: Dies gelingt nicht durch langatmiges und traditionelles Schritt-für-Schritt-Management. Dadurch lässt sich höchstens der Status quo erhalten, Innovationen und Kreativität jedoch sind unmöglich. Nein: Erforderlich sind ein quicklebendes Leadership und mutig-rasches Umsetzungs Handeln, das Fehler in Kauf nimmt – solange es insgesamt in Sieben-Meilen-Umsetzungsschritten vorangeht. Denn Umsetzung und Fortschritt ohne Fehler gib es nicht.

### ▶ ? ◀ Reflexionsfrage

**Woran scheitert bei Ihnen die Umsetzung?**

**An der Zeit? An der Einstellung oder am Engagement der Menschen? An mangelhafter Planung?**

**An der Angst vor Veränderung?**

## Was überhaupt ist Leadership? Und wozu ist es gut?

Leadership ist keine Floskel, sondern ein konkretes Umsetzungskonzept, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Das ambitionierte Ziel: Die Entscheider im Unternehmen agieren erfolgreich am Markt, bauen das Business aus, optimieren Prozesse und Abläufe und unterstützen Mitarbeiter und Führungskräfte, sich durch Weiterbildung und Training kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### ► ? ◀ Reflexionsfrage

Wie schaut es bei Ihnen aus?

Gibt es ein Leadership-Umsetzungskonzept?

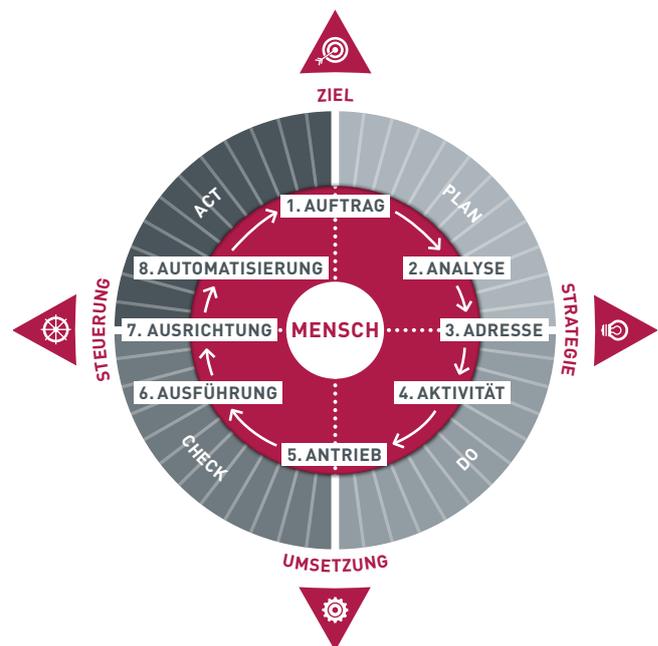
Im Mittelpunkt des ambitionierten Ziels stehen die **RESULTACTION®-Methode für agiles Führungscoaching** (Abbildung 1).

## Was heißt das für Ihr Leadership?

- Als Leader wissen Sie genau, wohin Sie wollen (Auftrag). Dazu stellen Sie ein umsetzungsorientiertes Ergebnisteam zusammen (Analyse) und entwickeln lethargisch Betroffene zu proaktiv Beteiligten, die sich für die Unternehmensziele begeistert engagieren (Adresse).
- Sie kennen die Maßnahmen, die dazu beitragen (Aktivität), und motivieren die Beteiligten tagtäglich zur offensiven Umsetzung (Antrieb), indem Sie ihnen die entsprechenden Tools an die Hand geben und sie unterstützen bzw. coachen (Ausführung).
- Sie evaluieren die Umsetzungsmaßnahmen, prüfen, ob Anpassungen notwendig sind (Ausrichtung) und befähigen Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung (Automatisierung).

### ► Definition

„Wir sprechen von Leadership, wenn umsetzungsorientierte Führungscoaches oder Leader mit Plan und Systematik ein inspirierendes und innovatives Umfeld kreieren, in dem Menschen mit intrinsischem Eigenantrieb und Energie nachhaltige Ergebnisse erzielen, die dem Unternehmen, den Teams, jedem Einzelnen und auch dem Kunden nutzen.“



► Abbildung 1: RESULTACTION®-Methode für agiles Führungscoaching



► ? ◀ **Reflexionsfrage**

**Welche der RESULTACTION®-Methoden-Aspekte sind bei Ihnen verwirklicht? Welche nicht? Was muss geschehen, damit Sie alle Aspekte umsetzen können?**

**Leader brauchen klasse Umsetzer-Teams**

Leader sind Führungscoaches. Sie wissen, dass Krisen wie Brandbeschleuniger und Katalysatoren wirken. Um den Prozess noch mehr zu beschleunigen und anzufachen, motivieren sie systematisch Unterstützer dazu, Vorhaben, Ziele und Projekte voranzubringen.

Das heißt: Als Leader brauchen Sie ein tolles Team, das für die Erreichung der Unternehmensziele brennt und sich dafür zerreißen will.

Ihr Handlungsauftrag: Stellen Sie eine Truppe zusammen, die bei der Umsetzung bestimmte Rollen wahr- und Aufgaben übernimmt. *Abbildung 2* zeigt, welche Aufgaben der Ergebnisverantwortliche, der Umsetzungsverantwortliche, der Prozessverantwortliche und der Unterstützungsverantwortliche in einem agilen Top-Team haben.

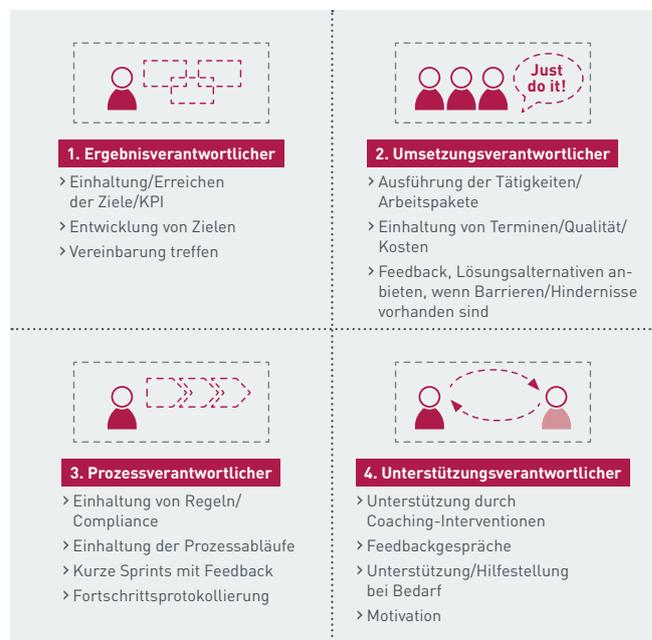
**Betroffene Mitarbeiter zu beteiligten Mitarbeitern entwickeln**

Als Businesscoaches haben wir die Erfahrung gemacht: Sie werden als Leader besonders erfolgreich sein, wenn es Ihnen gelingt, die Menschen mitzunehmen, sie zum Mitmachen zu motivieren, sie davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, aus eigenem Antrieb mit Herzblut und Leidenschaft mit dabei zu sein.

Auf den Punkt gebracht (*siehe Abbildung 3*): Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Leaders, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Aus passiven Mitläufern aktive Unterstützer. Aus Zuschauern am Rande intrinsisch motivierte Innovatoren, die etwas bewirken wollen.

► ? ◀ **Reflexionsfrage**

**Managen und verwalten Sie noch? Oder coachen Sie Ihre Mitarbeiter bereits zum Erfolg?**



► **Abbildung 2: Rollen im Ergebnisteam**

Kriterien	Betroffener	Beteiligter
Mitbestimmungsgrad bei Zielen, Strategien und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Passiv</li> <li>› Vorgabe statt Einbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aktiv</li> <li>› Mitwirkung und frühzeitige Einbindung</li> </ul>
Engagement und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Niedrig</li> <li>› Müssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Hoch</li> <li>› Wollen und Dürfen</li> </ul>
Managementstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Autoritärer Führungsstil</li> <li>› Hierarchischer Führungsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Transformationaler/Transformativer Führungsstil</li> <li>› Kollaborativer Führungsstil</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Controlling durch andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Selbststeuerung/Selbstverantwortung</li> <li>› Empowerment/Monitoring</li> </ul>
Unterstützung/Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kein Coaching</li> <li>› Oft alleine gelassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Permanentes Führungscoaching</li> <li>› Monitoring</li> </ul>
Akzeptanzgrad/Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Niedrig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Hoch</li> </ul>
Sichtweise/Einstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Problemorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Lösungsorientiert</li> </ul>
Fehlerkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bestrafung von Fehlern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Experimentieren</li> <li>› Lernen aus Fehlern</li> </ul>
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Status quo halten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erneuerung</li> <li>› Veränderung</li> </ul>
Motto	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ich muss tun!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ich werde tun!</li> </ul>

► **Abbildung 3: Betroffene versus Beteiligte**

**Die zentrale Frage ist die nach dem WIE: Wie entwickeln Leader aus lediglich Betroffenen wahrhaft Beteiligte?**

- **Tipp 1:** Erhöhen Sie den Mitbestimmungsgrad. Wenn Mitarbeiter frühzeitig eingebunden werden, beteiligen sie sich aktiv.
- **Tipp 2:** Wenn Mitarbeiter das berechtigte Gefühl haben, sie würden gebraucht, steigt ihre Motivation.
- **Tipp 3:** Achten Sie auf Ihre Sprache. Betonen Sie, wie wichtig es ist, gemeinsam zu handeln.
- **Tipp 4:** Berücksichtigen Sie im Umgang mit einem Mitarbeiter, mit welcher Persönlichkeit Sie es zu tun haben. Stimmen Sie Ihre Führungsarbeit darauf ab.
- **Tipp 5:** Entwickeln Sie Empowerment-Strategien. Übertragen Sie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung!
- **Tipp 6:** Sehen Sie sich primär als coachender Berater, Unterstützer und Begleiter.
- **Tipp 7:** Wer für Fehler „schuldig“ gesprochen wird, versteht sich als Betroffener. Wer aus Fehlern lernen darf und soll, versteht sich als Beteiligter.

- **Tipp 8:** Agieren Sie als Lösungsfinder, um Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren.
- **Tipp 9:** Entwickeln Sie eine Unternehmenskultur, die auf Erneuerung setzt. So fühlen sich Mitarbeiter motiviert, an Veränderungsprozessen mitzuwirken.
- **Tipp 10:** Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sich Engagement und offensive Beteiligung lohnen.

**Leadership-Kompetenzen erlernen und trainieren**

Der Anforderungskatalog: Die Leadership-Qualitäten sind anspruchsvoll. Es gibt aber eine gute Nachricht: Leadership-Kompetenzen lassen sich durchaus erlernen, trainieren und einüben. Die Haltung und Einstellung eines Leaders – sie lässt sich aufbauen.

Sicherlich: Es ist nicht von Nachteil, wenn Sie über ein grundsätzlich optimistisches Menschenbild sowie eine ausgeprägte Empathie verfügen, Menschen vertrauen können und überzeugt sind, dass es möglich ist, Stärken auszubauen und Schwächen auszumerzen. Und wir wollen zugeben: Als sehr ängstliche Führungskraft werden Sie sich kaum

Checkliste: Die Kompetenzen und das innovative Mindset des Leaders	Stimmt	Teilweise	Stimmt nicht
1. Ich nutze die Krise für Verbesserungen und Innovationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich führe mit einer sinnstiftenden Vision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. In der Krise moderiere ich vor allem Veränderungs- und Verbesserungsprozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Meine Mitarbeiter leisten mehr, wenn ich ihnen vertraue und sie nicht kontrolliere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wertschätzung ist genauso wichtig wie Wertschöpfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich will in der Krise bewusst neue Wege gehen und die Hauptwege verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Meine wichtigste Aufgabe besteht darin, Menschen zu führen und weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich weiß sehr genau, was jeden einzelnen meiner Mitarbeiter bewegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich denke stets langfristig voraus und blicke über den Tellerrand meines operativen Geschäfts hinaus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich will den Status quo tagtäglich überwinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich will meine Mitarbeiter unterstützen, eigeninitiativ und selbstverantwortlich zu agieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich will die Richtung vorgeben und meinen Mitarbeitern möglichst viele Handlungsoptionen eröffnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jedes „Teilweise“ und „Stimmt nicht“ ist ein Hinweis darauf, dass Sie Leadership-Kompetenzen aufbauen und trainieren sollten. Wie? Seminar „Agiler Führungscoach mit RESULTACTION®-Methode“ – alle Informationen auf [lesch-consult.de](http://lesch-consult.de)



zum mutigen Leader entwickeln können.

Aber die Fokussierung auf langfristiges Denken, auf Erneuerung und Innovation, auf Weiterentwicklung und sinnstiftendes Führen, auf strategischen Weitblick und moderierend-unterstützendes Coachen sind zu weiten Teilen erlernbar. Prüfen Sie mithilfe der Checkliste, ob Sie „das Zeug“ zum Leader haben.

### Vom Verwaltungs-Manager zum Mut-Leader

Die PS Ihres Teams und Ihrer Mitarbeiter bekommen Sie auf die Umsetzungsstraße, indem Sie ihnen Ihr Vertrauen schenken und ihnen zutrauen, selbstgesteuert, also in Eigenverantwortung, zum Ziel zu gelangen.

Allerdings: Entscheidend dabei ist, dass Sie selbst Ihrer Eigenverantwortung gerecht werden und im Kompetenz-Check zur ständigen Überprüfung bereit sind, welche Leadership-Kompetenzen bei Ihnen vorhanden sind und welche nicht. Und wie es Ihnen gelingt, Kompetenzlücken durch Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung, Qualifizierung und Training zu schließen.

#### ► ? ◀ Reflexionsfrage

**Wollen Sie sich lebenslang weiterentwickeln und die wirkungsvollsten Leadership-Tools erfolgreich anwenden können?**

#### ► Buchtipps zum Thema: Umsetzen statt Scheitern

Elmar Lesch, Ralf Koschinski: Umsetzen statt Scheitern  
8A-Navigator für agiles Führungscoaching  
Haufe Verlag, Freiburg u. a. 2019  
175 Seiten, 34,95 Euro, ISBN 978-3-648-12270-9

Der Ratgeber bietet einen praxisorientierten Lösungsansatz, mit dem Unternehmen und Menschen in digitalen Zeiten Veränderungsprozesse effektiv bewältigen. Die Autoren stellen mit dem 8A-Navigator



► [amazon.de](https://www.amazon.de)

ein Konzept für agiles Führungscoaching vor, mit denen Führungskräfte Umsetzungsfallen umschiffen. Ein Ziel dabei: Die betroffenen Mitarbeiter werden zu beteiligten Menschen entwickelt. Beim agilen Führungscoaching geht es um die Umsetzung von Projekten, Prozessen und Aufgaben, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen.

Mit der 8A-Umsetzungsmethode lassen sich die Potenziale von Unternehmen und Menschen nahezu vollständig entfalten.



#### Der Autor

Dipl.-Wirtschaftsingenieur. Elmar Lesch ist Inhaber der Unternehmensberatung für Vertrieb, Marketing und Potenzialentwicklung LESCH CONSULT in Würzburg. Der Autor ist Experte für Leadership und Führungscoaching. Er bewegt Menschen

wirkungsvoll zur Umsetzung, was mit dem Europäischen Trainingspreis in GOLD ausgezeichnet wurde.

**LESCH | CONSULT**

► [www.lesch-consult.de](http://www.lesch-consult.de)