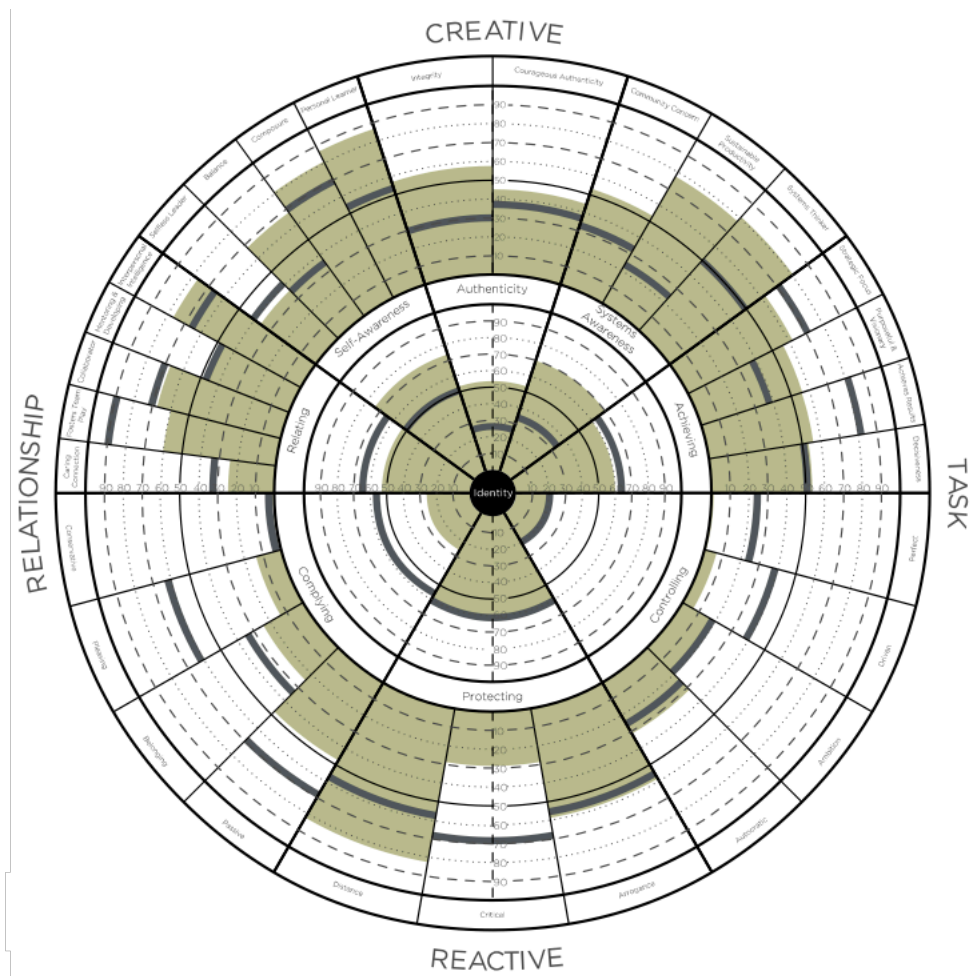


Die eigene Führungskompetenz mit dem Leadership Circle entwickeln



Stefan Roock (stefan.roock@it-agile.de), 15.11.2019, Version 2

Einleitung

In einer Welt ständig steigender Dynamik reicht Management als eine mehr oder weniger vorhersehbare Tätigkeit bei weitem nicht mehr aus. Individuen und Teams müssen so geführt werden, dass sie ihre Potenziale entwickeln und nutzen können. Dies gilt umso mehr in einem agilen Kontext, in dem Mitarbeitern keine Anweisungen mehr gegeben werden. Stattdessen muss eine neue Form der Führung her, die häufig als *Leadership* tituliert wird. Leadership muss ein breites Spektrum abdecken: von Systemen zur Zielerreichung bis hin zur Führung von Individuen und Teams.

Dieser Artikel charakterisiert, was Agile Leadership ausmacht, welche Aufgaben relevant sind und welche Rolle die eigene Persönlichkeitsentwicklung dabei spielt. Am Ende geht es darum, das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen. Daher ist es höchst relevant, wie die eigene Führung auf das Umfeld wirkt; Feedback ist essenziell, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Das *Leadership Circle Profile* ist ein 360-Grad-Feedback-Instrument, das bei der persönlichen Weiterentwicklung und der Steigerung der eigenen Leadership-Effektivität hilft.

Effektives Leadership

Es existiert keine allgemein anerkannte Definition darüber, was Leadership bedeutet. Für diesen Artikel arbeiten wir mit der Definition des Co-Active-Leadership-Modells: „Leader entscheiden sich dafür, Verantwortung für ihre Welt zu übernehmen.“ (siehe [1]). Diese Definition spricht drei wichtige Aspekte an:

- Ein Leader übernimmt *Verantwortung*. Unter Verantwortung verstehen wir, Probleme in Besitz zu nehmen und sich ihnen mit alle ihren Aspekten zu stellen.
- Ein Leader *entscheidet* sich dafür, Verantwortung zu übernehmen. Er ist nicht Opfer der Umstände. Er handelt nicht, weil er *muss*, sondern weil er *will*.
- Ein Leader definiert bewusst die *Grenzen seiner Welt*. Akzeptiert er ein Problem als Teil seiner Welt, lotet er Optionen aus und handelt aus Verantwortung.

Ein Leader kann disziplinarische Verantwortung haben, was in vielen Kontexten zunächst der Fall sein wird. Man kann Leadership aber ebenso ohne Personalverantwortung und Weisungsbefugnis ausüben. In der agilen Welt sollte Leadership situativ von denjenigen wahrgenommen werden, die am Ort des Geschehens sind: Neben Top-Managern, Abteilungs- und Gruppenleitern sollten auch Scrum Master, Product Owner, Teammitglieder und andere Mitarbeiter im Unternehmen Leadership zeigen.

Anderson und Adams sehen vier Hauptfunktionen, die effektives Leadership erfüllen muss (siehe [2]):

1. „Set the right direction and create meaningful work;“
2. “Engage all stakeholders and hold them accountable for performance;“
3. “Ensure that the processes and systems facilitate focus and execution;“
4. “Lead effectively – maintain relationships of trust to achieve and sustain desired results.“

Leadership deckt damit das ganze Spektrum zwischen *Beziehungen (Relationship)* und *Aufgaben (Task)* ab (siehe Abbildung 1). Ein effektiver Leader geht mit den Menschen seiner Umgebung tiefgreifende Beziehungen ein und sorgt darüber hinaus auch dafür, dass diese selbst untereinander tiefgreifende Beziehungen eingehen. Immer häufiger sucht er nicht nach der richtigen Antwort, sondern bringt diejenigen zusammen, die miteinander sprechen sollten. Allerdings reicht es nicht aus, sich nur auf die Beziehungen zu beschränken. Schließlich sind am Ende Ergebnisse zu erzielen (z.B. die Verbreitung der Agilität im Unternehmen). Ein effektiver Leader stellt klar, was das Ziel ist und warum das Ziel jetzt relevant ist. So kann er für das Ziel begeistern.



Abbildung 1: Aufgabenspektrum eines Agile Leaders

Leadership-Techniken: Aufgaben (Task)

Natürlich müssen bestimmte Aufgaben erfüllt werden, um Ziele zu erreichen. Wenn jedem Beteiligten klar ist, was erreicht werden soll und warum es erreicht werden soll, können Teams und Individuen selbst herausfinden, wie das Ziel am effektivsten erreicht werden kann.

Diese Klarheit kann je nach Kontext unterschiedlich erzeugt werden. Scrum sieht dafür beispielweise ein priorisiertes Product Backlog vor, für deren Priorisierung eine eigene Rolle (Product Owner) verantwortlich ist.

Eine Alternative besteht darin, Aufgabenklarheit über zielorientierte Managementsysteme wie *Management by Objectives (MBO)* oder *Objectives and Key Results (OKR)* herzustellen (siehe [3]). Diese Systeme brechen die Unternehmensstrategie in Ziele (Objectives) für einzelne Abteilungen und Teams herunter. Innerhalb dieser Ziele können dann Aufgaben definiert werden – von einer speziellen Rolle oder vom Team selbst.

Als Alternative oder Ergänzung zu zielorientierten Management-Systemen können fähigkeitsbasierte Systeme wie Nordstern (siehe [4]) verwendet werden. Hier werden Ziele im Hinblick auf aufzubauende Fähigkeiten definiert, die dann in kleine Etappen zerlegt werden, in denen Teams sich passende Aufgaben definieren.

Leadership-Techniken: Beziehungen (Relationship)

Klare Aufgaben alleine führen noch nicht dazu, dass diese effektiv erledigt werden. Wie effektiv ein Team arbeitet, hängt nicht nur von den vorhandenen Fähigkeiten ab, sondern ganz wesentlich auch von der Art der Zusammenarbeit. Zuschreibungen und unbearbeitete Konflikte können die Kommunikation im Team so stark stören, dass es kaum noch arbeitsfähig ist.

Für effektives Leadership ist es daher wichtig, das Team als soziales Gebilde und die Teammitglieder als Menschen (und nicht Ressourcen) zu verstehen. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Modellen, die helfen, beobachtetes Team-Verhalten zu verstehen und passende Interventionen zu finden. Als Beispiel sei hier das 5-Factor-Model von Richard Hackman genannt, das zu verstehen hilft, wie die Umgebung gestaltet sein muss, damit ein hoch-performantes Team entsteht (siehe [5], [6]).

Control Cycle und Power Cycle

Einen großen Einfluss darauf, wie eigenverantwortlich sich Teams verhalten, hat die gewählte Lösungsstrategie bei Problemen. Christopher Avery unterscheidet den Control Cycle und den Power Cycle (siehe [7], [8]).

Unsere erste Reaktion auf Probleme folgt dem Control Cycle (siehe Abbildung 2): Wir haben das Gefühl, dass die Situation außer Kontrolle ist, fühlen uns von dieser Situation bedroht und versuchen, die Situation möglichst schnell unter Kontrolle zu bekommen (*Control*). Dazu entscheiden wir schnell, ob die Situation ein relevantes Problem ist, das sofort beseitigt werden muss (*Evaluation*). Anschließend suchen wir nach einem schnellen Ratschlag für das Problem (*Advice*). Diesen Ratschlag suchen wir häufig in der Außenwelt: Wir beauftragen Berater oder suchen im Internet. Zu dem Ratschlag definieren wir Regeln, an die wir uns in Zukunft halten wollen (*Compliance*). Dass wir diesen Regeln folgen können, generiert Sicherheit und das Gefühl, die Kontrolle zurückerlangt zu haben.

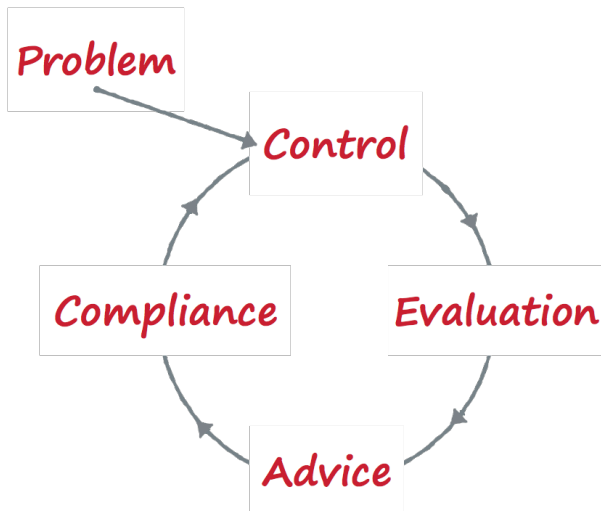


Abbildung 2: Control Cycle

Der Control Cycle führt zwar schnell zu einer vermeintlichen Lösung, ist aber nicht nachhaltig effektiv. Durch die schnelle Problembeseitigung, werden nur Symptome bekämpft, ohne den Problemen wirklich auf den Grund zu gehen. Wenn die echten Probleme nicht adressiert werden, werden immer wieder neue Symptome auftreten, die immer neue Problemlösungen erfordern.

Im Power Cycle (siehe Abbildung 3) wählen wir einen anderen Weg: Bei Auftreten eines Problems entscheiden wir uns, nicht aus einem Gefühl der Bedrohung heraus zu handeln (Control Cycle), sondern dem Problem mit all unserer Kraft zu begegnen (*Power*). Im Gegensatz zum Control Cycle beseitigt dieses Vorgehen das Gefühl der Bedrohung nicht sofort. Es fühlt sich also zunächst schlechter an, den Weg des Power Cycle zu gehen.

Im nächsten Schritt gehen wir davon aus, dass unsere Wahrnehmung der Realität unvollständig ist und dadurch das Gefühl der Bedrohung entstanden ist. Wir müssen die Situation besser verstehen, um das eigentliche Problem anzugehen (*Looking*). Während der Control Cycle an Symptomen herumkuriert, stürzen wir uns mit dem Power Cycle direkt auf das echte Problem.

Wenn wir das Problem identifiziert haben, erhalten wir eine neue Klarheit (*Clarity*). Wir wissen etwas, was wir vor kurzem noch nicht wussten. Jetzt können wir uns selbst vertrauen, das Problem kreativ zu lösen (*Trust*). Dadurch wächst unsere Wahrnehmung der Welt und unserer Möglichkeiten (*Power*).

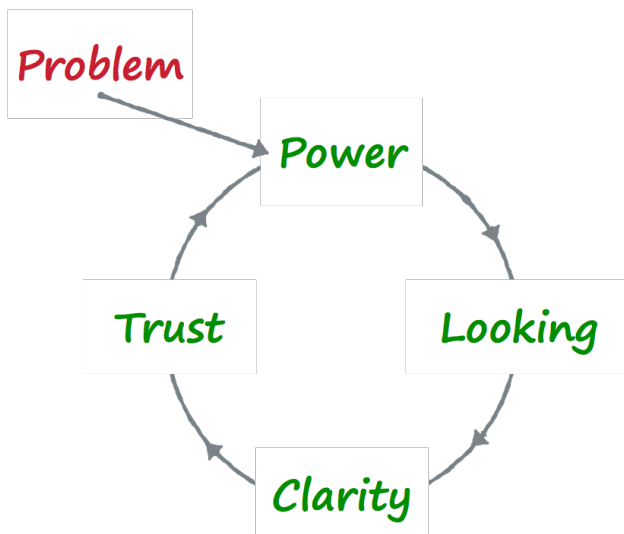


Abbildung 3: Power Cycle

Effektive Leader sorgen dafür, dass sie schrittweise immer häufiger im Power Cycle und immer seltener im Control Cycle agieren. Und sie helfen Mitarbeitern und anderen Leadern dabei, den Power Cycle zu wählen und nach diesem zu handeln.

Je stärker die Mitarbeiter den Power Cycle benutzen, desto handlungsfähiger werden sie in der Organisation. Sie werden sich immer seltener als Opfer der Umstände verstehen und sich selbst immer häufiger in die Lage versetzen, Dinge zu verändern.

Persönlichkeitsentwicklung

Die besten Leadership-Techniken fallen auf unfruchtbaren Boden, wenn man sie mechanisch verwendet und sich nicht um die eigene Persönlichkeitsentwicklung kümmert. „Inner game runs the outer game“ schreiben Anderson und Adams (siehe [2]). Wir tragen alle unsere Traumata und Ängste mit uns herum. Leader, die sich von ihren Nöten treiben lassen, werden trotz bester Absichten immer wieder in den Control Cycle zurückfallen und den Power Cycle nur selten erfolgreich durchlaufen. Sie werden effektiver, wenn sie sich ihrer eigenen Befindlichkeiten bewusst sind und diese durch Selbstmanagement handhaben können. Persönlichkeitsentwicklung schärft diese Fähigkeiten der Selbsterkenntnis und des Selbstmanagements.

Nach dem Leadership Circle lassen sich fünf verschiedene Stufen der Persönlichkeitsentwicklung unterscheiden (siehe Abbildung 4). Studien belegen, dass die Effektivität von Führung entlang der Entwicklungsstufen steigt und dass mit der Persönlichkeitsentwicklung der Leader gleichzeitig bessere Geschäftsergebnisse einhergehen (siehe [2]).

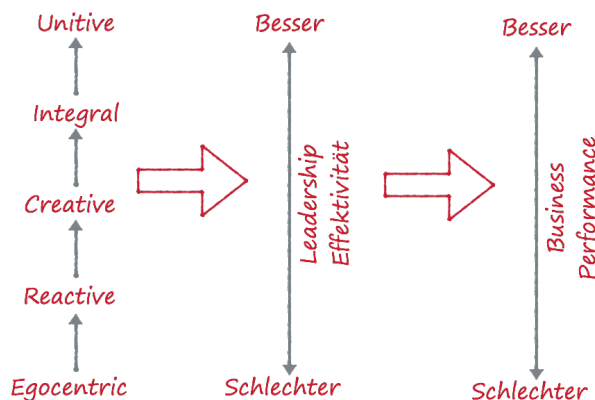


Abbildung 4: Stufen der Persönlichkeitsentwicklung

Egocentric (egozentrisch)

Die Kindheit folgt der egozentrischen Entwicklungsstufe (engl. *egocentric*). Wichtig ist in dieser Phase, dass die eigenen Bedürfnisse erfüllt werden. Das Umfeld dient in erster Linie der eigenen Bedürfniserfüllung. Dessen sind sich die Kinder und Jugendlichen allerdings nicht bewusst. Daher agieren sie bei der Suche nach Bedürfniserfüllung in einer Art Autopilot-Modus. Das eigene Selbstverständnis lautet: „Ich bin meine Bedürfnisse.“

Die egozentrische Entwicklungsstufe ist gut dafür geeignet, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Es gibt hier aber kein Bewusstsein für die Bedürfnisse anderer. Damit sind dem Erfolg in einer Gesellschaft mit anderen Menschen enge Grenzen gesetzt.

Reactive (reaktiv)

Die meisten Menschen überwinden mit beginnendem Erwachsenenalter die egozentrische Entwicklungsstufe. Sie entwickeln ein Bewusstsein für die Bedürfnisse anderer und erkennen die gegenseitige Abhängigkeit bei der Bedürfniserfüllung. Sie lernen, dass sie die Erwartungen anderer erfüllen müssen, um zur Gruppe zu gehören. Man spricht von reaktivem Verhalten, das die reaktive Entwicklungsstufe (engl. *reactive*) beschreibt.

Auf dieser Stufe ist das eigene Selbstverständnis: „Ich bin die Erwartungen Anderer.“

Die meisten Erwachsenen (und Führungskräfte) befinden sich laut Studien (siehe [2]) auf dieser Entwicklungsstufe.

Creative (kreativ)

Die Erwartungen anderer zu erfüllen, steht häufig im Konflikt mit Leadership. Um wirklich etwas zu verändern, muss man bewusst auch Erwartungen enttäuschen. Die Fähigkeit dazu zeigt sich in kreativem Verhalten. Auf der kreativen Entwicklungsstufe (engl. creative) definiert sich der Leader nicht mehr darüber, dass er die Erwartungen anderer erfüllt. Stattdessen hat der Leader für sich geklärt, wofür er stehen möchte (persönliche Mission bzw. Purpose), und agiert in diesem Sinne. Der Leader verfolgt eine Vision und folgerichtig spricht man von einem *Visionary Leader*. Der Visionary Leader ist ausgewogen aktiv und stark sowohl in Beziehungsthemen (relationship) wie auch bei Zielerreichung (task).

Integral (ganzheitlich)

Nach der kreativen kommt die ganzheitliche Entwicklungsstufe (engl. integral). Ein ganzheitlicher Leader hat nicht nur das Wohlergehen des Unternehmens im Auge, sondern das der ganzen Gesellschaft. Er kann Spannungen aushalten und hat nicht den Drang, diese sofort aufzulösen. Er muss nicht mehr derjenige sein, der für das Eine steht. Er stellt einen sinnvollen Dialog zwischen den Beteiligten solcher Polaritäten her. Man spricht von einem *Integral Leader*.

Unitive (vereinend)

Ein vereinender Leader ist mit allem verbunden und agiert aus dieser Verbundenheit heraus. Er nimmt die ganze Welt als einen Organismus wahr, in dem alles und jeder miteinander verbunden ist. Man spricht von einem *Global Visionary*.

Reaktive Führung

Da die meisten Leader sich auf der reaktiven Entwicklungsstufe bzw. dem Übergang zur kreativen Entwicklungsstufe befinden fokussiert der Leadership Circle diese beiden Entwicklungsstufen. Er hilft dabei, die eigenen reaktiven Verhaltensweisen zu verstehen und mit der Zeit stärker kreativ auszuprägen.

Die reaktiven Verhaltensmuster unterteilt der Leadership Circle in drei Kategorien. Diese beschreiben, wie wir vornehmlich die Erwartungen anderer erfüllen (siehe Abbildung 5):

1. Beziehungen (*complying*): „Ich erfüllte die Erwartungen anderer, indem ich mich an die Gruppe anpasse.“
2. intellektuell (*protecting*): „Ich erfülle die Erwartungen anderer, indem ich schlaue Einsichten haben.“
3. Ergebnisse (*controlling*): „Ich erfülle die Erwartungen anderer, indem ich die Richtung vorgebe und Ergebnisse erreiche.“

In diesen drei Bereichen bilden sich in der Jugend Stärken heraus. Wir neigen dazu, vornehmlich in unseren Stärken unterwegs zu sein. Das führt dazu, dass die ohnehin schon vorherrschenden Stärken weiter ausgebaut und die weniger ausgeprägten Stärken vernachlässigt werden, was wiederum dazu führt, dass i.d.R. einer der drei Bereiche dominiert.

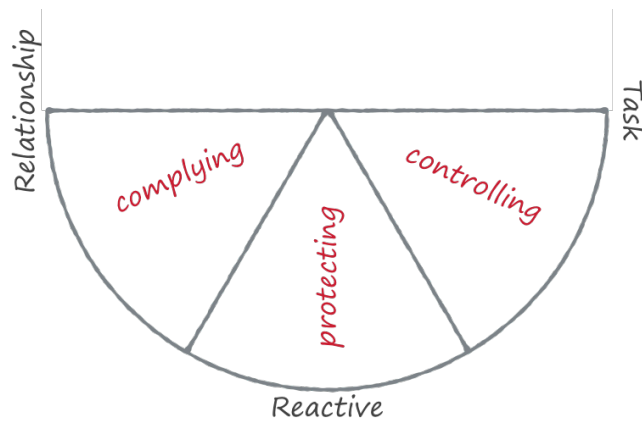


Abbildung 5: Reaktive Verhaltensweisen

Die reaktiven Verhaltensweisen sind im Detail:

Complying (anpassende Verhaltensweisen)

Anpassende Verhaltensweisen sind von diesen Denkweisen geprägt:

- Mit geht es gut, wenn die anderen mich mögen.
- Ich bin wertvoll, wenn andere mich bestätigen.
- Ich muss die Erwartungen der anderen erfüllen, um erfolgreich zu sein.
- Ich bleibe in Sicherheit, wenn ich andere unterstütze.
- Die Welt ist ein gefährlicher Ort; Vorsicht sorgt für Sicherheit.
- Loyalität und Harmonie schützen mich vor Enttäuschung und Missbilligung.

Protecting (beschützende Verhaltensweisen)

Beschützende Verhaltensweisen sind von diesen Denkweisen geprägt:

- Ich kann nur Recht haben, wenn andere Unrecht haben (und umgekehrt).
- Ich bin wertvoll, wenn ich Recht habe und die Schwachpunkte bei anderen finde.
- Ich bin nützlich durch meine Fähigkeiten und Kenntnisse.
- Ich bin in Sicherheit, wenn ich nicht involviert bin und Risiken vermeide.
- Wenn ich meine Karten aufdecke, werde ich verletzt oder abgewiesen.

Controlling (kontrollierende Verhaltensweisen)

Kontrollierende Verhaltensweisen sind von diesen Denkweisen geprägt:

- Ich fühle mich sicher, wenn ich Verantwortung übernehme.
- Nur die Starken überleben und ich bin einer von ihnen.
- Weniger als perfekt ist nicht in Ordnung.
- Die Welt besteht aus Gewinnern und Verlierern.
- Schlechter als Andere zu sein ist inakzeptabel und bedroht meine Sicherheit.
- Fehlschläge jedweder Größe können meinen Untergang bedeuten.
- Ich muss über andere triumphieren, um mich gut zu fühlen.

Kreative Führung

Ein kreativer Leader ist in Beziehung zu seinen Mitmenschen (*relating*) und erzielt gleichzeitig Ergebnisse (*achieving*). Damit kreative Führung möglich ist, muss der Leader sich seiner selbst und seiner emotionalen Bedürfnisse bewusst sein (*self-awareness*) und gleichzeitig den Blick für das große Ganze haben (*systems awareness*). Nicht zuletzt muss er authentisch sein (tun, was er sagt und schwierige Themen ansprechen;

authenticity). Nur dann werden andere Menschen ihm ihr Vertrauen schenken. Abbildung 6 visualisiert die fünf beschriebenen Aspekte.



Abbildung 6: Kreative Verhaltensweisen

Reaktive und kreative Verhaltensweisen zusammen bilden den kompletten Leadership Circle (siehe Abbildung 7).

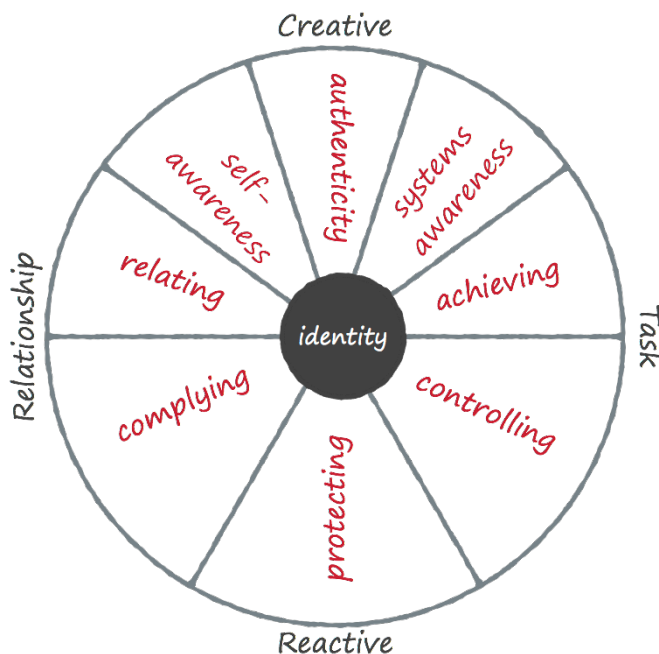


Abbildung 7: Leadership Circle (vereinfachte Darstellung)

Von reaktiver zu kreativer Führung

Jeder Mensch hat Anteile aus den drei beschriebenen reaktiven Verhaltensweisen: complying, protecting, controlling. Meistens ist eine Ausrichtung stärker ausgeprägt als die anderen beiden. Sich für sich selbst darüber im Klaren zu sein, welche das ist, hilft zu verstehen, warum man in seiner Führungsarbeit weniger effektiv ist.

Gemeinsame Stärken

Dabei hilft es wenig, die vorherrschende reaktive Verhaltensweise zu verleugnen oder zu verdammen. Schließlich gibt es auch jeweils positive Aspekte in den reaktiven Verhaltensweisen. Menschen mit einer Präferenz für kontrollierende Verhaltensweisen kommen z.B. meist schnell zu Ergebnissen – nicht ohne Grund befindet sich die kreative Verhaltensweise *achieving* im Leadership Circle direkt über *controlling* (siehe Abbildung 7). Auf

der gegenüberliegenden Seite im Leadership Circle sehen wir, dass *relating* direkt über *complying* liegt. Wer eine Präferenz für *complying* hat, dem fällt es in der Regel leicht, mit anderen Menschen in Beziehung zu treten.

Hier teilen reaktive und kreative Verhaltensweisen dieselben Stärken. Man kann es auf die einfache 3H-Formel bringen: *Heart, Head, Hand* (siehe Abbildung 8).

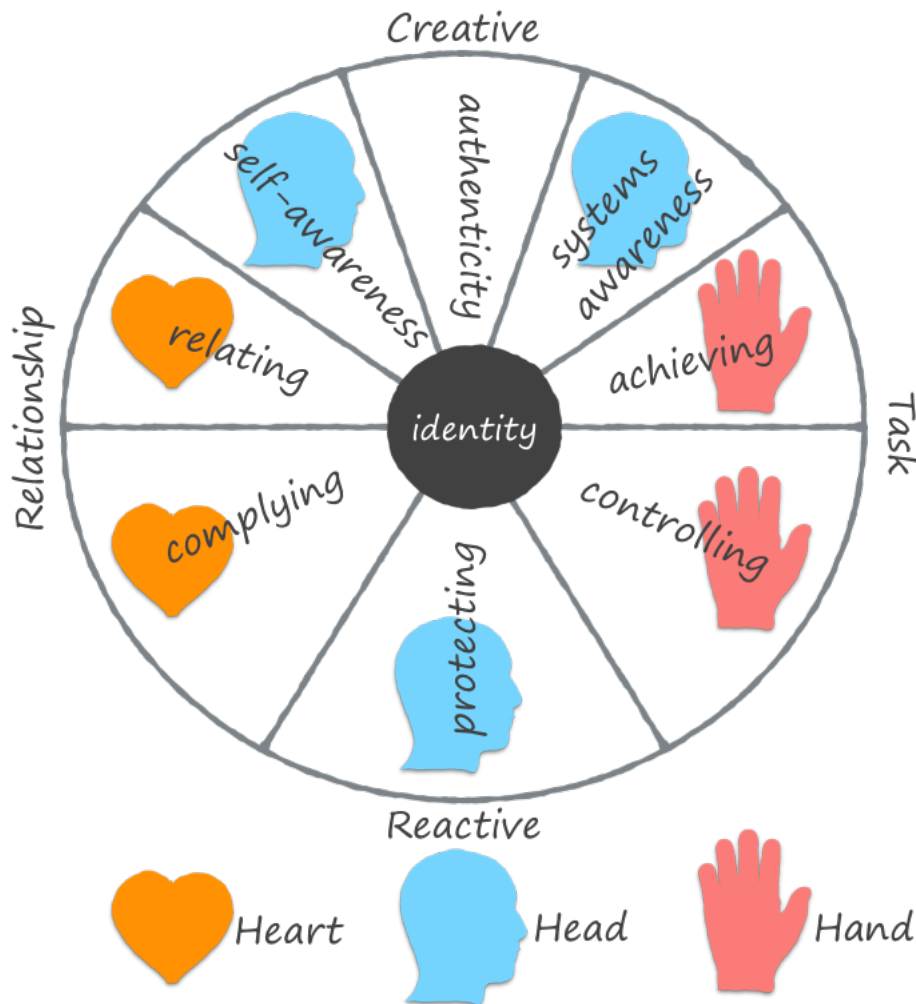


Abbildung 8: Gemeinsame Stärken in reaktiven und kreativen Verhaltensweisen

Complying und *Relating* haben die gemeinsame Stärke des Herzens (Empathie). *Protecting* hat mit *Self-Awareness* und *Systems Awareness* dieselbe Stärke des Kopfes (Intelligenz, Nachdenken, Zusammenhänge Verstehen). *Controlling* und *Achieving* haben die gemeinsame Stärke der Hand (Dinge erreichen).

Begrenzende reaktive Verhaltensweisen

Auf der anderen Seite halten reaktive Verhaltensweise ihnen diagonal gegenüberliegende kreative Verhaltensweisen zurück. Wer starke *Controlling*-Verhaltensweisen an den Tag legt, kann nur sehr beschränkt *Relating*-Verhaltensweisen zeigen (siehe Abbildung 9). Der Grund ist, dass *Controlling*-Verhaltensmuster dazu neigen, Ziele auf Kosten anderer Menschen zu erreichen.

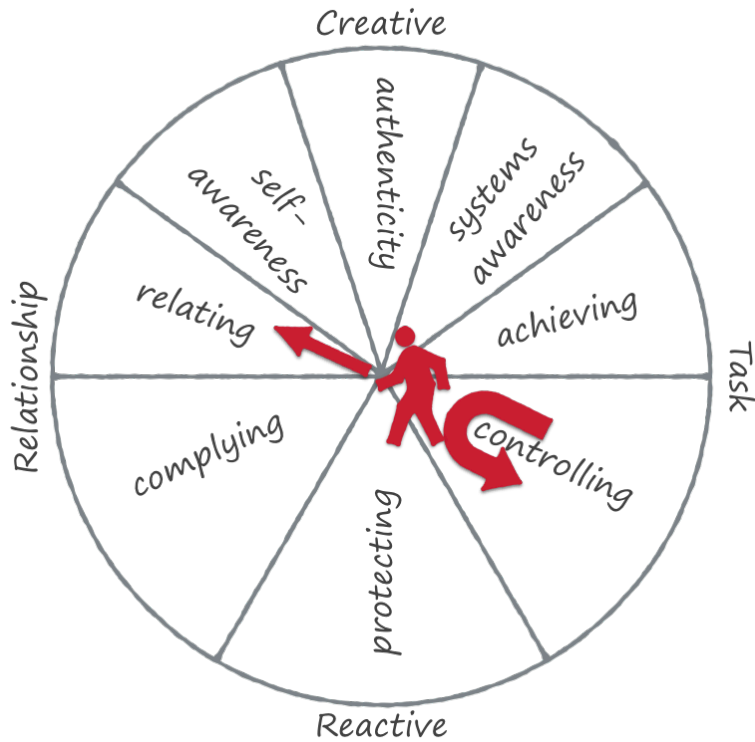


Abbildung 9: Controlling hält Relating zurück.

Auf der anderen Seite sieht es symmetrisch aus: Complying-Verhaltensweisen halten Achieving zurück (siehe Abbildung 10). Sie tendieren dazu, zu vorsichtig zu sein, aus Angst, andere Menschen zu verletzen. Dann wird immer wieder das Ziel, das man erreichen möchte, aus den Augen verloren und durch Sorge um die Mitmenschen ersetzt.

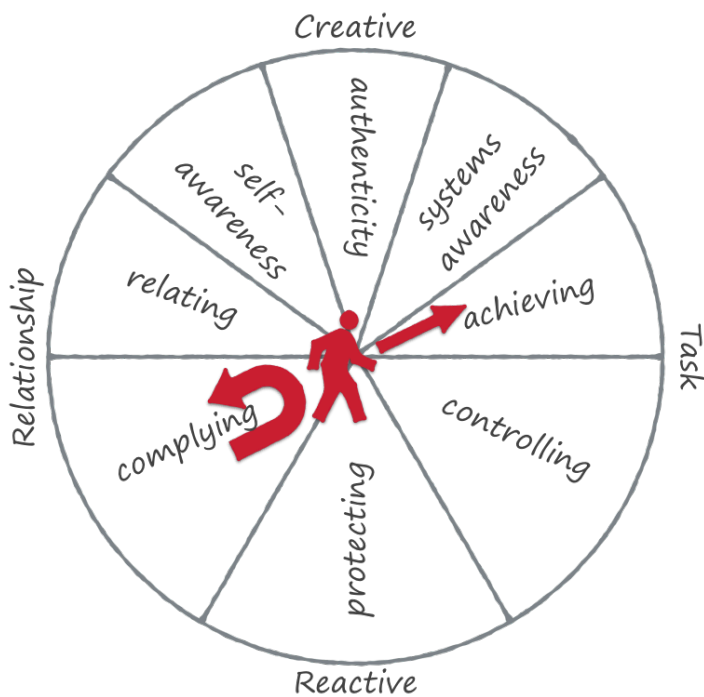


Abbildung 10: Complying hält Achieving zurück.

Protecting-Verhaltensweisen wirken beschränkend auf Authenticity (siehe Abbildung 11). Wer sich ständig selbst beschützt und auf Distanz geht, wird nicht als authentisch wahrgenommen werden.

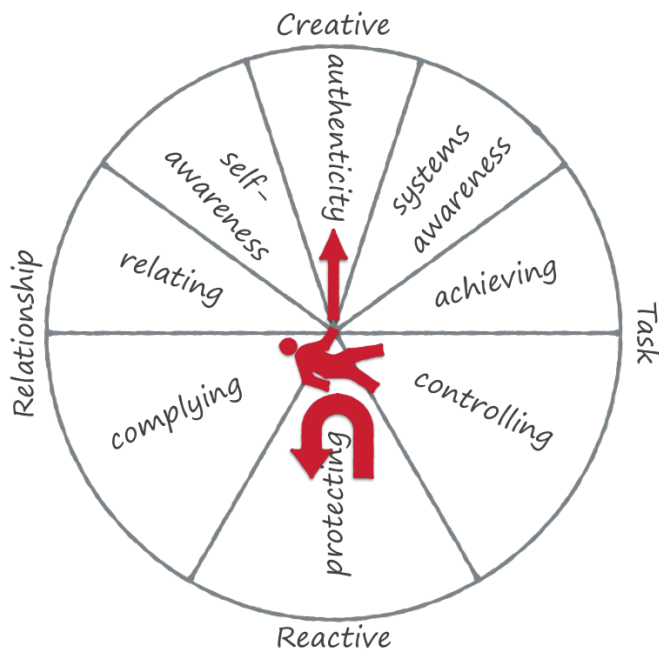


Abbildung 11: Protecting hält Authenticity zurück.

Weiterentwicklung

Es ist damit wenig erfolgversprechend, wenn man z.B. mit einer starken reaktiven *Complying*-Ausprägung versucht, besser im *Achieving* zu werden. Die persönlichen Glaubenssätze, die zu den reaktiven Verhaltensweisen führen, werden *Achieving*-Verhaltensweisen immer wieder sabotieren.

Es ist deutlich leichter, die Stärken in den reaktiven Verhaltensweisen zu nutzen und kreativ auszuprägen. Erst wenn die kreativen Verhaltensweisen die deutliche Oberhand über die reaktiven Verhaltensweisen gewonnen haben, kann die gegenüberliegende „Schwäche“ sinnvoll adressiert werden (siehe Abbildung 12).

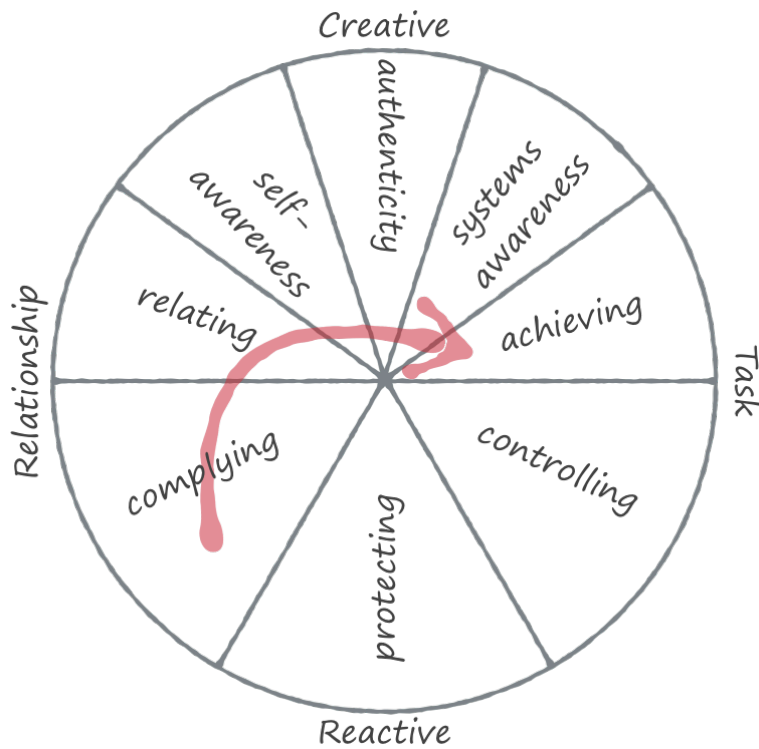


Abbildung 12: Zuerst die eigenen Stärken stärken.

Leadership Circle Profile

Auf Basis des beschriebenen Leadership Circle lässt sich mit einem 360-Grad-Feedback ein eigenes Leadership-Profil, das Leadership Circle Profile® erstellen. Dieses zeigt für die verschiedenen Segmente des Leadership Circle die Fremd- und Selbsteinschätzung (siehe Abbildung 13). Man sieht hier auch, dass die oben eingeführten acht Segmente des Leadership Circle (innerer Kreis) die Zusammenfassung 29 feingranularer Aspekte (äußerer Kreis) sind.

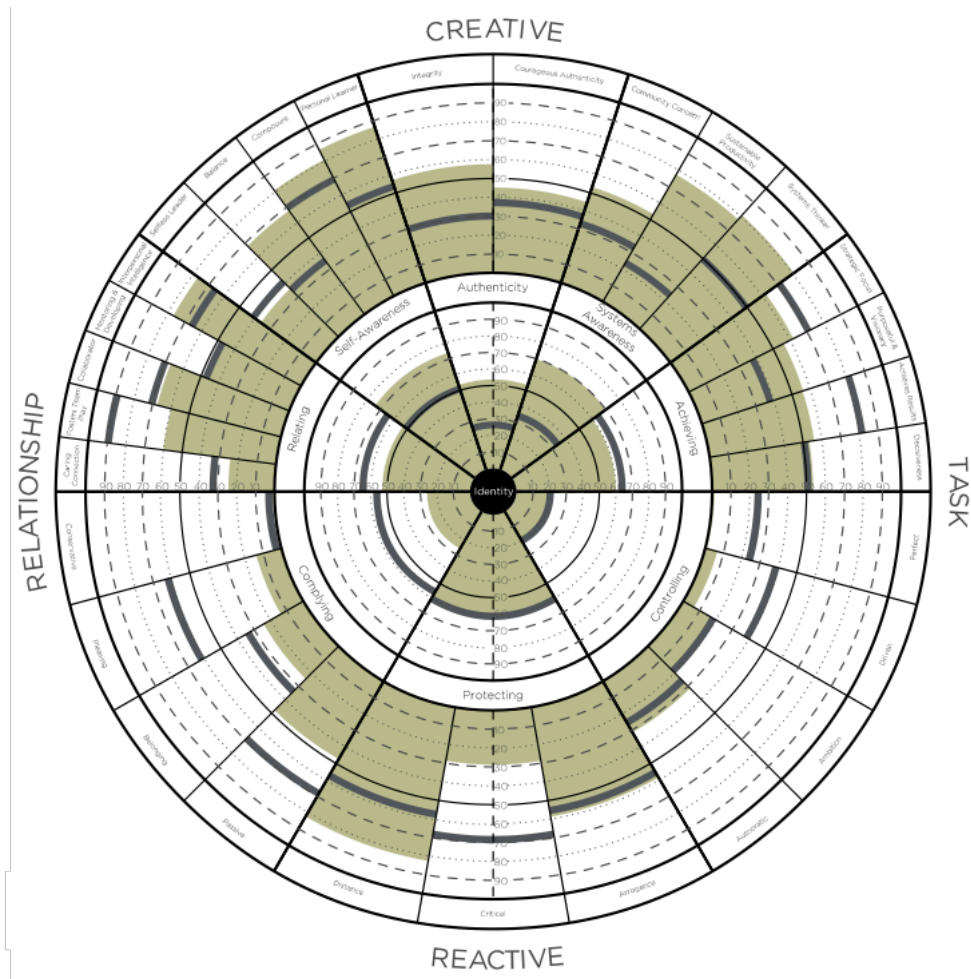


Abbildung 13: Beispiel eines Leadership Circle Profiles

Die grünen Bereiche zeigen die Fremdeinschätzung (also die Antworten der Feedback-Geber), die schwarzen Balken zeigen die Selbsteinschätzung des Leaders.

In dem Beispiel zeigt sich, dass *Task* und *Relationship* relativ ausgewogen sind, was für eine relativ große Leadership-Effektivität spricht. Er lässt sich oben in der Mitte aber eine deutliche Delle bei *Authenticity* erkennen, die für Leadership hinderlich ist. Der sehr hohe Wert unten in der Mitte bei *Distance* erklärt diese Schwäche.

Die Person wollte ihre Leadership-Effektivität erhöhen, und hat sich mit Hilfe eines Coaches seinem *Distance*-Thema gestellt. Sie hat herausgefunden, welche Ängste ursächlich dafür waren, immer wieder die Distanz zu anderen Menschen zu suchen und wie sie diese Ängste überwinden kann. Nach Einschätzung der Person und seines Umfeldes hat sich im Nachhinein ihre Leadership-Effektivität deutlich erhöht.

Zusammenfassung

Agile Leadership muss sowohl Beziehungsthemen wie auch Aufgabenerledigung adressieren. Das eigene Leadership wird effektiver, wenn man in die eigene Persönlichkeitsentwicklung investiert. Seine Gefühle zu besitzen, statt sich von seinen Gefühlen besitzen zu lassen, markiert den Übergang von reaktivem zu kreativem Verhalten.

Der Leadership Circle liefert ein detailliertes Modell über die Verhaltensweisen, die Leadership-Effektivität vergrößern (kreative Verhaltensweisen) und solche, die Leadership-Effektivität vermindern (reaktive Verhaltensweisen). Das eigene Leadership Circle Profile® hält uns einen Spiegel vor.

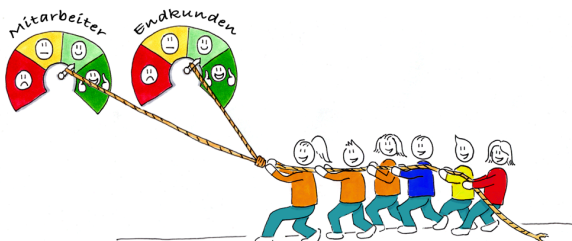
Dabei sollte man die eigene Persönlichkeitsentwicklung nicht als Zwang wahrnehmen. Diese anzugehen, weil man sich dazu verpflichtet fühlt, ist reaktives Verhalten. Stattdessen ist die eigene Persönlichkeitsentwicklung als Angebot zu verstehen.

Hinweis in eigener Sache

Mehrere it-agile-Coaches sind im Leadership Circle zertifiziert. Sie können das Leadership Circle Profile® auf Basis des 360-Grad-Feedbacks erstellen sowie das zugehörige Coaching durchführen. Weitere Informationen zu unserem Angebot finden sich unter <https://www.it-agile.de/ausbildung/fuehrungskraefte/leadership-circle/>.

Referenzen

- [1] Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House: "Co-Active Leadership: Five Ways to Lead", Berrett-Koehler Publishers, 2015.
- [2] Robert J. Anderson, William A. Adams: "Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results", 2015.
- [3] Stefan Rook: „Unternehmenssteuerung mit Zielen – MbO und OKR“, Sonderausgabe Agile Review 2017
- [4] Stefan Rook: „Fähigkeiten mit dem Nordstern-Konzept aufbauen – Management by Objectives done right“, Agile Review 02/2017.
- [5] Richard Hackman: "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances", Harvard Business Review Press, 2002.
- [6] Markus Gärtner: "Teams brauchen Führung", Sonderausgabe Agile Review 2017.
- [7] Christopher Avery: „An Introduction to the Control Cycle“, 2014, <http://christopheravery.com/blog/introduction-control-cycle/>
- [8] Christopher Avery: „An Introduction to the Power Cycle“, 2014, <http://christopheravery.com/blog/intro-power-cycle/>



Sie haben Feedback für uns?

Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf:

Stefan Rook

Tel. 0172/429 76 17

stefan.roock@it-agile.de

<http://www.it-agile.de>

