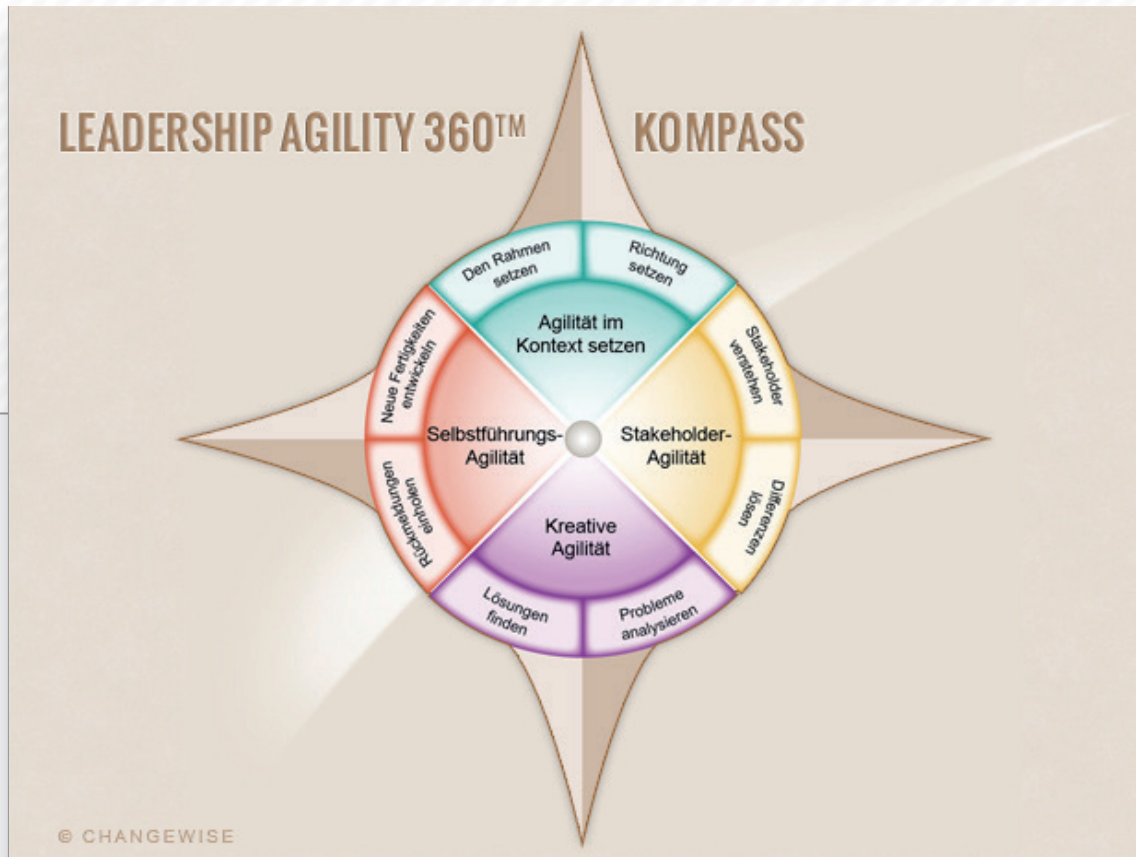


ChangeWise Leadership Agility 360™



CHANGEWISE LEADERSHIP AGILITY 360™

Ein umsetzbarer Fahrplan für gesteigerte Effektivität Speziell für die heutige Welt entwickelt

In jeder Branche erfolgt Wandel immer rascher. Das Geschäftsumfeld wird zunehmend komplex und vernetzt, und davon sind alle Unternehmen betroffen. Die Bedingungen sind anspruchsvoll und erfordern Führungskräfte und Unternehmen mit neuen „Agilitätslevel“. Aber was genau ist Führungsgilität? Wie wird sie bewertet und wie können Leader die Art Agilität erreichen, die sie in der heutigen turbulenten Welt effektiver handeln lässt?

Die eingehende Forschungsarbeit zum preisgekrönten Buch Leadership Agility lenkt das Augenmerk auf eine Kernfrage: Kompetenzmodelle zeigen uns, was früher funktionierte. Aber wie sieht effektives Führungsverhalten in einer völlig neuen Ära des beschleunigten Wandels aus, in der Erfolg von der Handhabung immer komplexerer Beziehungen abhängt?

Was ist Leadership Agility?

Stets effektive Führungskompetenz in der aktuellen turbulenten Welt erfordert Agilität – die Fähigkeit, unter sich rasch ändernden Bedingungen kluge und effektive Maßnahmen zu ergreifen. Doch Agilität ist keine Einzelkompetenz. Es ist vielmehr eine unerlässliche Fähigkeit, die in das gesamte Handeln eines Leaders einfließen kann. Wenn die Agilität der Führungskräfte steigt, werden sie zunehmend visionär, kooperativ, kreativ und zeigen mehr Initiative beim Lernen aus Erfahrung.

Die verschiedenen Level der Führungsgilität

Unsere Forschungen zeigen, dass Manager eine Reihe an vorhersehbaren und erlernbaren „Agilitätslevel“ durchlaufen, die auf gut dokumentierten Etappen der persönlichen Entwicklung basieren. Das Leadership-Agility-360-Instrument ist die einzige Online-Verhaltensbewertung, um festzustellen, in welcher Phase dieses Entwicklungsvorgangs sich der Manager befindet.

Wenn Manager folgende drei Level der Führungsgilität durchlaufen, werden sie von taktischen Problemlösern zu strategischen Managern und schließlich zu weitsichtigen,

sich selbst weiterentwickelnden Führungskräften, wobei sie die Fähigkeiten der vorherigen Level stets bewahren:

- ▶ **Expert:** Leader, die ihr technisches und funktionelles Fachwissen nutzen, um taktische Organisationsverbesserungen durchzuführen, direkt zu führende Mitarbeiter zu beaufsichtigen, Kernprobleme zu erkennen und zu lösen sowie anderen ihre Lösungen zu erklären.
- ▶ **Achiever:** Leader, die klare Organisationsziele setzen, strategische Änderungen anführen, Teamleistung motivieren und lenken, grenzüberschreitend arbeiten und sich anspruchsvollen Gesprächen stellen.
- ▶ **Catalyst:** Die seltenen Leader, die auf diesem Level handeln, sind Visionäre, die tiefgreifende Änderungen anführen, agile Unternehmen und hochmotivierte Teams entwickeln können sowie mit anderen zusammenarbeiten, um kreative, hocheffektive Lösungen zu heiklen Organisationsproblemen zu finden. (Derzeit handeln nur etwa 5 % aller Manager konstant auf diesem Level.)

Unsere Forschungsarbeit zeigt, dass die effektivsten Leader in komplexen und schnelllebigen Umgebungen jene sind, die konstant auf dem Catalyst-Level arbeiten können. Leistungsstarke Führungskräfte schneiden oft hervorragend in traditionellen 360-Grad-Analysen ab, da sich diese hauptsächlich um das Achiever-Level drehen. Das Leadership-Agility-360-Instrument ist das einzige Feedback-Instrument, das die vollständige Palette des Catalyst-Führungsverhaltens umfasst. Es zeigt erfolgreichen Managern ganz präzise, auf welchem Gebiet sie Wachstumspotenzial haben.

Da jedes Agilitätslevel mit einer genau abgesteckten Phase der persönlichen Entwicklung verbunden ist, verstehen die von uns für diese Bewertung zertifizierten Coaches nicht nur die Verhaltensänderungen, die auf jedem Level stattfinden, sondern auch die phasengebundenen Entwicklungsmöglichkeiten und Ziele, die diese Verhaltensweisen erst ermöglichen¹.

¹Die Phasen, die den Level der Führungsgilität zu Grunde liegen, stimmen mit jenen von William Torbert und Robert Kegan in ihrer zukunftsweisenden Arbeit erläuterten sowie der integralen Perspektive von Ken Wilbert überein.

„Handlungsfelder“ rücken das Feedback in den Kontext

Traditionelle 360-Grad-Bewertungen bedienen sich recht abstrakter Kompetenzen mit wenig oder gar keinem Bezug zum Kontext, in dem sie angewandt werden. Zum Beispiel: „Er geht Konflikte direkt an, um sie zu lösen“. Unsere Forschung macht deutlich, dass die Kompetenz von Managern in dieser und anderen Führungsverhaltensweisen je nach Kontext (Führung von Organisationsveränderungen, Teamleitung oder Einzelgespräche) unterschiedlich ist.

Folglich beurteilt das Leadership-Agility-360-Instrument das Agilitätslevel eines Managers in drei spezifischen „Handlungsfeldern“. Für jedes Feld werden acht quantitative Fragen und zwei Fragen mit schriftlichen Antworten (Stärken und Verbesserungsbedarf) gestellt:

Veränderungen in Organisationen durchführen: Ergreift Initiativen zur Verbesserung der Organisation und ihrer Schlüsselbeziehungen

Teamleistung verbessern: Ergreift Initiativen zur Verbesserung eines Teams und seiner Schlüsselbeziehungen

Bedeutsame Gespräche führen: Einzelgespräche, bei denen wichtige Ergebnisse auf dem Spiel stehen

Erwiesene Wirksamkeit

Das Leadership-Agility-360-Instrument ist ein weltweit anerkanntes Instrument, das auf umfassender und ständiger Forschung basiert und dessen Wirksamkeit sorgfältig nachgewiesen wurde. Die Testergebnisse zeigen:

- ▶ Eine bemerkenswert hohe Korrelation zu der unabhängigen beurteilten Führungsleistung
- ▶ Keine Redundanz zwischen den einzelnen Punkten
- ▶ Keine Unterschiede nach Herkunft, Geschlecht oder Alter

Der einzigartige Bewertungsvorgang schließt die für die meisten 360-Grad-Bewertungen typischen Halo-Effekte und Verfälschungen aus.

Die vier Arten der Führungsgilität

Unsere Forschung hat ergeben, dass die vollständige Verhaltenspalette des agilen Führungsstils vier sich gegenseitig verstärkende Agilitätsformen umfasst. Das Leadership-Agility-360-Instrument beurteilt diese Verhal-

tensweisen innerhalb der drei oben beschriebenen Handlungsfelder.

Agilität im Kontext setzen: In welchem Maß die Änderungen, die ein Leader einführt eher taktisch und graduell sind als strategisch oder visionär.

Stakeholder-Agilität: Wie gut ein Leader jene Akteure, deren Ansichten und Ziele sich wesentlich von seinen eigenen unterscheiden, verstehen und Übereinstimmungen schaffen kann.

Kreative Agilität: Wie scharfsinnig und kreativ ein Leader bei der Analyse und der Lösung komplexer, neuer Probleme ist, die in turbulenten Geschäftsumgebungen auftauchen.

Selbstführungs-Agilität: Wie viel Initiative ein Leader bei der Bemühung um Feedback und dem Experimentieren mit neuen und effektiveren Verhaltensweisen an den Tag legt.

Wer nutzt das Leadership-Agility-360-Instrument?

Dieses neuartige Feedback-Instrument wird von führenden Unternehmen in zahlreichen Branchen sowie von Universitäten, gemeinnützigen Organisationen und Behörden verwendet. Es wurde ebenfalls von den Vereinten Nationen eingesetzt.

Zu den wichtigsten Anwendungen gehören Einzelcoachings, der Einsatz mit Führungsteams und anderen Managementgruppen sowie die Nutzung im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen. Das **Leadership-Agility-360-Instrument** ist besonders für den Einsatz mit Geschäftsführern, erfahrenen Führungskräften und Managern mit hohem Potenzial geeignet. Es ist jedoch ebenso wirksam für Manager, die ein Team leiten und für Verbesserungen auf der Organisationsebene verantwortlich sind, seien diese klein oder groß.

*„Als Senior Consultant mit umfangreicher Erfahrung als Vizevorsitzender der Abteilung Führungs- und Unternehmensentwicklung in einem Fortune-500-Unternehmen sehe ich das **Leadership-Agility-360-Instrument** bei Weitem als die beste 360-Grad-Bewertung an, die ich je durchgeführt habe. Was viele Kollegen und mich bei traditionellen, kompetenzorientierten 360-Grad-Bewertungen frustriert, ist, dass sie im Gegensatz zum Leadership-Agility-360-Instrument kein klares und integriertes Bild davon geben, wo die Manager in ihrer Führungsentwicklung stehen und wie ihre nächsten Schritte aussehen könnten.“*

Die 60 Führungskräfte, mit denen ich es bislang verwendet habe, mögen die verhaltens- und wirtschaftsorientierte Sprache und seinen eher auf Stärken statt auf Schwächen ausgerichteten Fokus. Außerdem sind die Ziele im Bereich der Führungsentwicklung, die sich die Manager selbst setzen, viel stärker und zielen direkt auf die Bedürfnisse der Führungskraft ab – im Gegensatz zu anderen 360-Grad-Bewertungen, die ich eingesetzt habe.“

“ Pam Caraffa, Emergent Leadership

Prägnante Informationsdarstellung: Der Feedback-Bericht basiert auf Edward Tufte innovativer Darstellung quantitativer Informationen und ist prägnant, intuitiv und leicht verständlich. Oder wie es einer unserer zertifizierten Coaches in Worte fasst: „Ich habe mit vielen Feedback-Berichten gearbeitet, die viel, viel zu lang sind. Dies ist der erste kunden- und coachfreundliche 360-Grad-Bericht, den ich je eingesetzt habe.“

Leicht umzusetzendes Format: Da das Feedback den drei Handlungsfeldern zugeordnet ist (Bedeutsame Gespräche führen, Teamleistung verbessern, Veränderungen in Organisationen durchführen) können Manager das erhaltene Feedback umgehend in ihren täglichen Initiativen umsetzen, die sie Tag für Tag unternehmen.

Klarer Fahrplan: Im Gegensatz zu traditionellen 360-Grad-Bewertungen bewertet das Leadership-Agility-360-Instrument drei qualitativ unterschiedliche Verhaltensweisen in jedem Punkt, identifiziert das am charakteristischsten betrachtete Verhalten und beurteilt, wie effektiv dieses Verhalten ausgeführt wird. Diese Vorgehensweise vermittelt nicht nur einen klaren Eindruck des derzeitigen Stands des Managers, sondern bietet auch einen spezifischen Fahrplan, der die nächsten Schritte seiner Führungsentwicklung beschreibt.

Gruppenfeedback-Bericht: Für Gruppenbewertungen wird ein Leadership-Agility-360-Gruppenfeedback-Bericht erstellt.

Feedback-Bericht: ein prägnanter, umsetzbarer Fahrplan

Auswertung und Nachbesprechung mit zertifizierten Coaches und einem leistungsfähigen Entwicklungsplaner

Die Leadership-Agility-360-Auswertung und Nachbesprechung wird von erfahrenen Coaches übernommen, die speziell für die Arbeit mit dem Instrument ausgebildet wurden. Mit dem Feedback erhalten die bewerteten Ma-

nager auch einen Entwicklungsplaner, der ihnen bei der Umsetzung des Feedbacks in einen spezifischen Maßnahmenplan für ihr Verhalten hilft. Daraus ergibt sich ein integrierter Coaching-Vorgang, der die geistige und emotionale Flexibilität sowie die Führungssagilität anhand von neuen Verhaltensweisen in wichtigen Initiativen steigert.

Schnelle und einfache Verwaltung

Effizienter, flexibler Input: Für die Bewertung einer Person sind etwa 20 - 30 Minuten erforderlich. Falls notwendig kann das Instrument so ausgelegt werden, dass die Bewertung in mehr als seiner Sitzung erfolgt.

Comparative Rating™-Funktion: Diese exklusive Funktion wurde für Feedbackgeber entworfen, die mehrere gleichartige Personen beurteilen müssen (z. B. unterstellte Mitarbeiter). Bei dieser Vorgehensweise werden mit einem Vorgang alle Personen auf einmal bewertet. Dieser Ansatz verringert den zeitlichen Aufwand um 50-70% und führt zu höheren Vervollständigungsraten sowie exakteren Bewertungen.

Web-Portal: Führungskoaches oder Programm-Administratoren können sich einloggen und das Instrument für eine beliebige Teilnehmerzahl starten, die Vervollständigung der Bewertung überprüfen und entscheiden, wann Feedback-Berichte erstellt werden.

„In der heutigen sich stark wandelnden Wirtschaft ist agiles Führungsverhalten wesentlicher denn je. Das Leadership-Agility-360-Instrument hilft Führungskräften, ihre gewohnten Verhaltensweisen kritisch zu betrachten, umzudenken und sich dann an die Zeit und ihre Umgebung anzupassen.

In einer Zeit, in der die Effektivität eines Leaders bei unverändertem Handeln stagniert, stellt dieses einzigartige 360-Grad-Instrument einen Türöffner in einen bereichernden „Weg nach vorn“ dar, der Führungskräften bei der Erforschung eines neuen oder noch unbekanntes Gebiets leiten kann.“

“ Colleen Gentry, Cambria Consulting (ehem. Leiterin für Entwicklung & Coaching von Führungskräften für Fortune-200-Unternehmen)

„Viele meiner Kunden befinden sich auf dem Expert-Level der Führungssagilität und wissen nicht, was sie auf dem Achiever- oder Catalyst-Level tun oder wie sie „sein“ sollen. Ihre Unternehmen fordern von ihnen, Situationen aus einer viel breiteren Perspektive zu sehen und weiter zu denken. Das Tool hilft Managern, die Kluft vom Wissen zum Ungewissen zu überbrücken. Es beantwortet die

Frage: „Was muss ich an meinem Verhalten ändern, um andere Ergebnisse zu erzielen?“

“ Dr. Elizabeth Cole, Cole Consulting Group

*„Als Zusammenspiel haben sich das Buch Leadership Agility und das **Leadership-Agility-360-Instrument** als vollständig und einfach in der Anwendung mit meinen Kunden erwiesen, wenn wir gemeinsam die nächsten Schritte in ihrer Führungsentwicklung definieren. Die Ausdrucksweise im Buch findet bei Führungskräften Anklang und schafft einen angenehmen Kontext für den 360-Grad-Feedbackvorgang. ChangeWise hat bei der Infrastruktur zur Online-Anwendung des Instruments gründliche Arbeit geleistet und war äußerst hilfsbereit und schnell bei der Bearbeitung von technischen Support-Anfragen. Ich schätze die Community, die sich um den Einsatz dieses Tools bildet und von ChangeWise und Cambria unterstützt wird.“*

“ Mark Cappellino, Primary Leadership

Das **Leadership-Agility-360-Instrument** wurde gemeinsam von Bill Joiner, Geschäftsführer bei ChangeWise, und George Klemp, Geschäftsführer bei Cambria Consulting, entwickelt. Es vereint die Stärken beider Unternehmen: das Vordenken eines preisgekrönten Autors und eines Brancheninnovators, die nachgewiesenen Erfolge in der Gestaltung und Bereitstellung von Bewertungstools für Firmenkunden weltweit sowie dreißig Jahre Erfahrung mit der Beratung und dem Coaching von Führungskräften.

Bill Joiner ist Koautor von Leadership Agility und ein anerkannter weltweit wirkender Vordenker für die neuen Führungslevels, die in der heutigen Welt erforderlich sind. Sein Unternehmen ChangeWise arbeitet mit den Organisationen seiner Kunden zusammen, um leistungsstarke Teams und agilere Führungskulturen zu entwickeln. DETEGO zertifiziert auch Leadership-Agility-360-Coaches. Für die Zertifizierung von Leadership-Agility-Coaches sprechen Sie DETEGO gerne an.

George Klemp leitet die Assessment-Abteilung für Führungskräfte bei Cambria Consulting und hat über 50 Fortune-500-Unternehmen beraten. Cambria hostet das Leadership-Agility-360-Instrument auf der firmeneigenen Assessmentplattform.

Weitere Informationen über Leadership Agility 360 erhalten Sie unter **www.la360.eu**