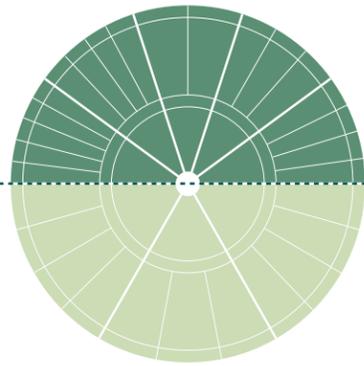


DIE KREATIVEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN



DIE BEZIEHUNGS-DIMENSION misst die Fähigkeit der Führungskraft, mit anderen so umzugehen, dass das Beste in Menschen, Gruppen und Organisationen zum Vorschein gebracht wird. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Mitmenschlich misst die Fähigkeiten und das Interesse der Führungskraft, Beziehungen aufzubauen, die von Warmherzigkeit und einem Bemühen um das Wohlergehen anderer geprägt sind.

Fördert Teamwork misst die Fähigkeiten der Führungskraft, mit der die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern, die ihm/ihr zuarbeiten, gefördert wird, und das sowohl innerhalb der Organisation als auch bei Teams, denen er/sie angehört.

Mitarbeitend misst, inwieweit die Führungskraft sich mit anderen so auseinandersetzt, dass Gemeinsamkeiten entdeckt werden.

Fördern und Entwickeln misst die Fähigkeit der Führungskraft, andere durch Mentoring in deren Entwicklung zu fördern und wachstumsfördernde Beziehungen zu pflegen.

Soziale Intelligenz misst die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, mit denen eine Führungskraft zuhört, bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten auf andere eingeht, sich mit den Gefühlen anderer auseinandersetzt und die eigenen Gefühle handhabt.

DIE DIMENSION DER EIGENWAHRNEHMUNG misst, wie sehr sich die Führungskraft an kontinuierlicher beruflicher und persönlicher Entwicklung orientiert. Sie misst auch, wie sehr sich seine/ihre Selbstwahrnehmung in einem integren Führungsstil ausdrückt. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Die obere Hälfte des Kreises erfasst die kreativen Führungskompetenzen, die maßgeblich zur Führungseffektivität einer Führungskraft beitragen. Sie messen wichtige Verhaltensmuster und innere Überzeugungen, die zu einem Führungsstil führen, der von einem hohen Maß an Erfüllung und hoher Leistung geprägt ist. Nachfolgend finden Sie Kurzbeschreibungen dieser kreativen Dimensionen:

Selbstlose Führung misst, inwieweit die Führungskraft den Dienst an anderen über die eigenen Interessen stellt. Dabei ist ihm/ihr das Bedürfnis nach Anerkennung und der persönliche Ehrgeiz weit weniger wichtig, als in Zusammenarbeit mit anderen Resultate zu erzielen, die einen gemeinschaftlichen Nutzen haben.

Balance misst die Fähigkeiten der Führungskraft, mit denen er/sie eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie, Aktivität und Besinnung sowie Arbeit und Freizeit pflegt. Sie misst die Tendenz der Führungskraft, sich neu zu erfinden und mit dem Stress im Leben umzugehen, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

Selbstkontrolle misst die Fähigkeit der Führungskraft, inmitten von Konflikten und spannungsgeladenen Situationen ruhig und gefasst zu bleiben und eine gelassene, fokussierte Perspektive zu bewahren.

Persönliches Lernen misst, wie sehr die Führungskraft ein starkes, aktives Interesse daran zeigt, etwas zu lernen und sich persönlich wie beruflich zu entwickeln. Es misst auch, wie aktiv und bedacht er/sie daran arbeitet, das eigene Potential voll zu entfalten – durch vermehrte Eigenwahrnehmung, Weisheit, Wissen und Einsichten.

DIE AUTHENTIZITÄTS-DIMENSION misst die Fähigkeit der Führungskraft, anderen auf eine authentische, mutige und integre Weise zu begegnen. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Integrität misst, wie gut sich die Führungskraft an die Werte und Prinzipien hält, für die er/sie sich einsetzt; das heißt, wie sehr man ihm/ihr vertrauen kann, dass den Worten auch Taten folgen und er/sie ihre jeweiligen Werte lebt.

Couragiert authentisch misst die Bereitschaft der Führungskraft, unbequeme Standpunkte zu vertreten, das "Unaussprechliche" (brisante Themen, welche die Gruppe vermeidet) beim Namen zu nennen, und offen mit Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen umzugehen.

DIE DIMENSION DER SYSTEMWAHRNEHMUNG misst, inwieweit die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf die Verbesserung des gesamten Systems, die Produktivität und das Allgemeinwohl gerichtet ist. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Interesse am Gemeinwohl misst, wie sehr sich der Führungsstil der Führungskraft am Dienst an anderen orientiert. Es misst, wie sehr er/sie sich für den Dienst an der Allgemeinheit und für das globale Wohlergehen einsetzt.

Nachhaltige Produktivität misst die Fähigkeit der Führungskraft, auf eine Art Ergebnisse zu erzielen, welche die Effektivität der Organisation langfristig sichert oder verstärkt. Sie misst, wie gut er/sie menschliche und technische Ressourcen in Balance hält, sodass eine langfristig hohe Produktivität auch zukunftsfähig ist.

Systemisches Denken misst, wie sehr die Führungskraft von einer ganzheitlichen System-Perspektive aus denkt und handelt. Es misst auch, inwieweit er/sie Entscheidungen trifft, die das langfristige Gedeihen des ganzen Systems berücksichtigen.

DIE LEISTUNGS-DIMENSION misst, wie sehr die Führungskraft für eine visionäre und authentische Führung steht, die auch hohe Ziele verwirklicht. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Strategischer Fokus misst, inwieweit die Führungskraft eine fundierte Disziplin des strategischen Denkens und Planens anwendet, um der Organisation in der nahen und langfristigen Zukunft zum Erfolg zu verhelfen.

Zielbewusst und visionär misst, wie klar die Führungskraft die persönlichen Ziele und Visionen kommuniziert und beispielhaft für diese eintritt.

Erzielt Ergebnisse misst die Zielorientierung der Führungskraft und die Erfolgsbilanz der von ihm/ihr erreichten Ziele und Leistungen.

Entscheidungsfreudig misst die Fähigkeit der Führungskraft, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und inwieweit er/sie sich dabei wohlfühlt, auch im Ungewissen weiterzumachen.

DIE REAKTIVEN FÜHRUNGSSTILE

Die untere Hälfte des Kreises erfasst die reaktiven Führungsstile und Tendenzen. Die reaktiven Dimensionen spiegeln innere Überzeugungen und Verhaltensweisen wider, welche die Effektivität, eine authentische Ausdrucksweise und eine Führung, die andere fördert, einschränken. Nachfolgend finden Sie Kurzbeschreibungen dieser reaktiven Dimensionen:

DIE ANPASSUNGS-DIMENSION misst, wie sehr die Führungskraft ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch bekommt, dass er/sie die Erwartungen anderer erfüllt, statt danach zu handeln, was er/sie selbst vorhat und möchte. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Konservativ misst, wie sehr die Führungskraft konservativ denkt und handelt, Vorgaben einhält und innerhalb der festgesetzten Regeln der Organisation, in der er/sie tätig ist, agiert.

Gefallen-wollen misst das Bedürfnis der Führungskraft, die Unterstützung und Anerkennung anderer zu suchen, damit er/sie sich sicher und als Person wertvoll fühlt. Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Anerkennung tendieren dazu, ihren Grad an Selbstwertgefühl von ihrer Fähigkeit, die Gunst und Bestätigung anderer zu erhalten, abhängig zu machen.

Dazugehören-wollen misst das Bedürfnis der Führungskraft, sich anzupassen, die Regeln zu befolgen und die Erwartungen derer zu erfüllen, die Autorität haben. Es misst, wie sehr er/sie es anderen recht macht, um dazuzugehören und dadurch die eigene Kreativität den kulturell geprägten Umständen anpasst.

Passiv misst, wie sehr die Führungskraft zulässt, dass andere und Umstände, die außerhalb seiner/ihrer Kontrolle liegen, das eigene Handeln beeinflussen. Es misst, wie sehr er/sie glaubt, die eigene Autobiografie nicht selbst zu schreiben, dass seine/ihre Bemühungen keinen großen Unterschied machen, und dass es ihm/ihr an Stärke fehlt, die Zukunft nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten.

DIE SELBSTSCHUTZ-DIMENSION misst, wie sehr die Führungskraft daran glaubt, sich selbst schützen und das eigene Selbstwertgefühl steigern zu können, indem er/sie sich zurückzieht, auf Abstand, verborgen und unnahbar bleibt, sich zynisch, überlegen und/oder rational gibt. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Arroganz misst die Tendenz der Führungskraft, ein großes Ego an den Tag zu legen – ein Verhalten, das als überlegen, egoistisch und ichbezogen wahrgenommen wird.

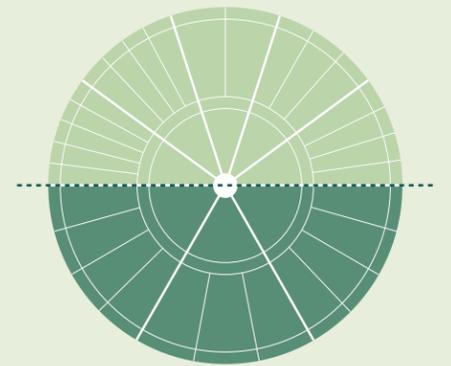
Kritisch misst die Tendenz der Führungskraft, eine ausgesprochen kritische, zweifelnde und zynische Haltung einzunehmen.

Distanziert misst die Tendenz der Führungskraft, das Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch zu steigern, dass er/sie sich zurückzieht und sich überlegen, unnahbar, emotional distanziert und über allem stehend gibt.

DIE KONTROLL-DIMENSION misst, wie sehr sich die Führungskraft durch das Erfüllen von Aufgaben und dem Erbringen persönlicher Leistungen sein/ihr Selbstwertgefühl aufbaut. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

Perfektionistisch misst das Bedürfnis der Führungskraft, fehlerlose Resultate zu erzeugen und die Arbeitsstandards auf extrem hohem Niveau zu halten, damit er/sie sich sicher und als Mensch wertvoll fühlt. Selbstwertgefühl und Sicherheit werden damit gleichgesetzt, perfekt zu sein, ständig Leistungen auf heroischem Niveau zu bringen und Erfolge einzufahren, die alle Erwartungen übertreffen.

Getrieben misst, wie sehr die Führungskraft rastlos und auf der Überholspur ist. Es misst auch, wie sehr er/sie davon ausgeht, dass sein/ihr Selbstwert und Sicherheit davon abhängen, durch harte Arbeit vieles zuwege zu bringen. Es misst auch das Bedürfnis, auf einem sehr hohen Niveau zu arbeiten, um sich als Mensch wertvoll zu fühlen. Eine gute Arbeitsethik ist eine Stärke



dieses Stils; vorausgesetzt, er/sie hält die Dinge in Balance und findet ein Gleichgewicht zwischen der Unterstützung anderer und den eigenen Errungenschaften.

Ehrgeiz misst das Bedürfnis der Führungskraft, vorne dabei zu sein, in der Organisation aufzusteigen und besser als andere sein zu müssen. Ehrgeiz ist ein starker Motivationsfaktor. Diese Dimension bewertet, ob diese Motivation positiv ist und Fortschritte fördert oder ob sie negativ ist – übermäßig egozentrisch und wetteifernd.

Autokratisch misst die Tendenz der Führungskraft, übertrieben energisch, aggressiv und kontrollierend zu sein. Es misst, wie sehr er/sie Selbstwert und Sicherheit damit gleichsetzt, mächtig, beherrschend, stark, dominant, unverletzbar oder an der Spitze zu sein. Wert wird durch Vergleichen gemessen; also wer mehr Einkommen hat, eine höhere Position erreicht, als die-/derjenige gesehen wird, die/der den wertvollsten Beitrag leistet, Anerkennung erntet oder befördert wird.



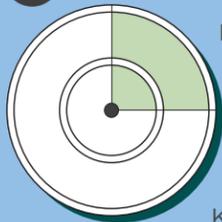
Tiefere Einsichten über die zugrundeliegenden Denkmuster zu gewinnen, die das gegenwärtige Verhalten beeinflussen, zeigt Kundinnen und Kunden Wege zu neuen Möglichkeiten und Alternativen



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Um ein besseres Verständnis der Profil-Grafik zu bekommen, lesen Sie bitte die folgenden Beschreibungen:

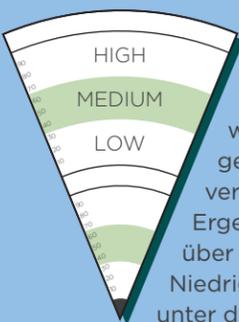
1 INNERER & ÄUSSERER KREIS



Der äußere Kreis zeigt die Resultate für jede der 29 Dimensionen, die vom LCP gemessen werden. Die 8 Dimensionen des inneren Kreises zeigen jeweils ein zusammengefasstes Ergebnis der Dimensionen aus dem dazugehörigen Teil des äußeren Kreises. Die Definitionen der Dimensionen finden Sie außen auf dieser Ausklappseite.

Die jeweilige Position der Dimensionen innerhalb des Kreises verdeutlicht die Beziehung der Dimensionen zueinander. Nebeneinanderliegende Dimensionen beschreiben ähnliche Verhaltensmuster, die in einer positiven Wechselbeziehung zueinander stehen. Dimensionen, die sich im Kreis gegenüberliegen, beschreiben gegensätzliche Verhaltensmuster. Diese haben somit eine negative Wechselbeziehung.

2 ERGEBNISSE



Alle Ergebnisse sind als Perzentile angezeigt und wurden mit der gesamten Datenbank verglichen. Hohe Ergebnisse liegen über der 67. Perzentile. Niedrige Ergebnisse liegen unter der 33. Perzentile.

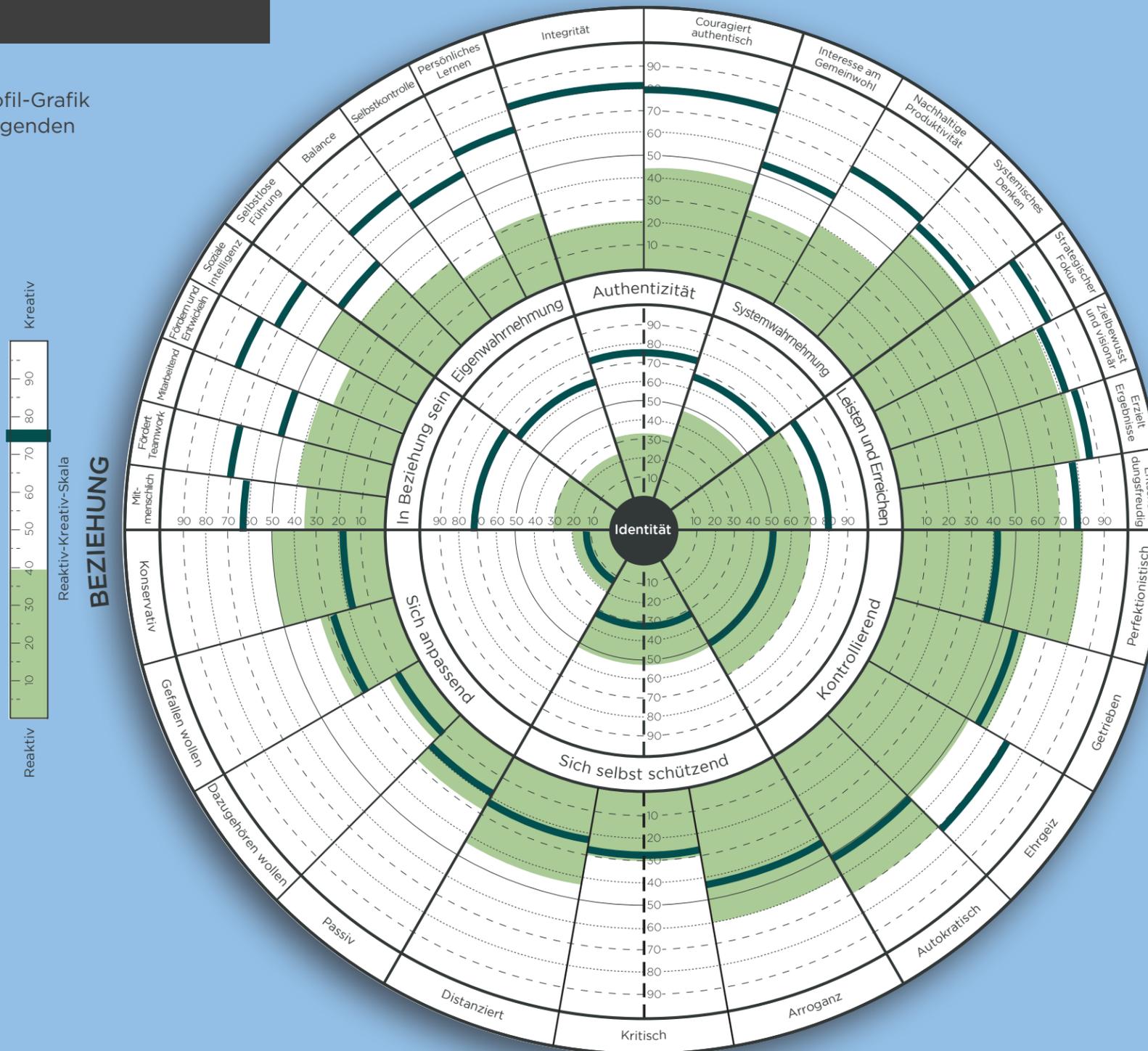
3 LEGENDE

Selbstbewertung
Fremdbewertung



Balance Beziehung - Aufgabe

KREATIV



4 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNGEN

Zusätzlich zu den Dimensionen des inneren und äußeren Kreises geben die vier Skalen, die rund um die Profil-Grafik positioniert sind, ein Gesamtbild. Sie zeigen einen Vergleich mit der Datenbank und geben Hinweise auf wesentliche Muster, die aus den Ergebnissen des Profils hervorgehen.

Die **Reaktiv-Kreativ-Skala** erfasst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den kreativen und den reaktiven Dimensionen. Der Wert auf dieser Skala (als Perzentile angegeben) gibt einer Führungskraft einen Eindruck davon, wie er/sie im Vergleich mit anderen Führungskräften abschneidet. Dabei geht es darum, wieviel Energie er/sie vergleichsweise in reaktives oder kreatives Verhalten steckt. Die Skala gibt Hinweise darauf, inwieweit seine/ihre Führung, Beziehungen und zielorientierte Verhaltensweisen einer kreativen oder reaktiven Orientierung entspringen. Die Skala legt auch nahe, wie sehr sich sein/ihr Selbstbild und innere Motivation von innen heraus entwickeln oder von den Erwartungen anderer, Regeln oder Bedingungen bestimmt werden.

Die **Skala Balance Beziehung - Aufgabe** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den Aufgaben-Kompetenzen und den Beziehungen-Kompetenzen, den eine Führungskraft aufweist. Diese Skala zeigt, ob die Entwicklung jeder Seite der Gleichung "Beziehungen - Aufgaben" über-, unter- oder genau richtig balanciert ist, um einen herausragenden Führungsstil zu gewährleisten.

Die **Skala Nutzungsgrad Führungspotential** zeigt einen Vergleich mit der Datenbank. Diese Skala vergleicht das Gesamtergebnis aus allen Dimensionen mit dem aller anderen Führungskräfte, die diese Befragung durchgeführt haben. Sie berücksichtigt alle hohen und niedrigen Ergebnisse des Profils, um zu beurteilen, wie viel ihres/seines Führungspotentials diese Führungskraft tatsächlich nutzt.

Die **Skala Führungseffektivität** gibt Auskunft über die allgemeine Effektivität einer Führungskraft. Die Forschung hat belegt, dass Führungseffektivität in einem direkten Zusammenhang mit Unternehmensergebnissen steht. Diese Skala erfasst, wie all das oben Genannte sich in wahrgenommener Effektivität ausdrückt.