



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

BEWUSSTE FÜHRUNG
ENTWICKELN

LEADERSHIP
CIRCLE[®]

CONTENTS

Theoretische Grundlagen	4
Entwicklungsstufen	6
Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter	7
Zwei Strukturen des Geistes: Kreativ und Reaktiv	12
Zusammenfassende Skalen, Führungseffektivität Skala	18
Korrelationen und Rohdaten	22
Dynamiken zwischen gegenüberliegenden und Nachbar-Dimensionens	25
Arbeit auf der Matte: Geschenke und Nachteile	28
Innere Überzeugungen	29
Forschung / Validität	32
Das Debriefing	33
Die Schritte des Debriefing	34
LCP-Broschüre	36
Von Kreativ zu Integral	42
Coaching für die Reise	43
Manager Edition	47
Profilwiederholungen mit der Zeit & Gruppenprofil	48
Retake - Die Schritte des Debriefing	49
Collective Leadership Assessment	50

Beispiel: CEO	51
Beispiel: CFO	52
Beispiel: COO	53
Beispiel: Sales VP	54
Beispiel: LCP Sue Smith	56
Beispiel: LCP Senior Management Team	58
Beispiel: LCP Linda 2008	60
Beispiel: LCP Linda 2010	61
Beispiel: LCP Mike 2008	62
Beispiel: LCP Mike 2010	63
3 Ebenen des Erwachsenenalters	64
Entwicklung von Reaktiv zu Kreativ	65
Korrelationen LCP Dimensionen und Führungseffektivität	66

LEADERSHIP CIRCLE PURPOSE

**Wir existieren, die Praxis bewusster Führung zu entwickeln,
dem Planeten zu dienen, und uns alle zu öffnen,
unsere innere Verbundenheit wahrzunehmen.**



THEORETISCHE GRUNDLAGENGRUNDLAGEN



ZENTRALER RAHMEN

Die Kreative und Reaktive Orientierung: Fritz, Senge und Kiefer

- Kognitive Psychologie – Rational-Emotionale Therapie: Burns, Ellis
- Vision; Abhängigkeit und Ambition: Peter Block

Charakterstruktur: Karen Horney (hinwenden, abwenden, dagegenwenden)

- Enneagramm – verschiedene Persönlichkeitstypen
- Ego/Schatten: Carl Gustav Jung
- Körperpsychotherapie / Somatopsychologie: Riech, Kurtz, Lowen, Pirrakos

Entwicklungsstufen: Kohlberg, Kegan, Wilber, Torbert, Cook-Greuter

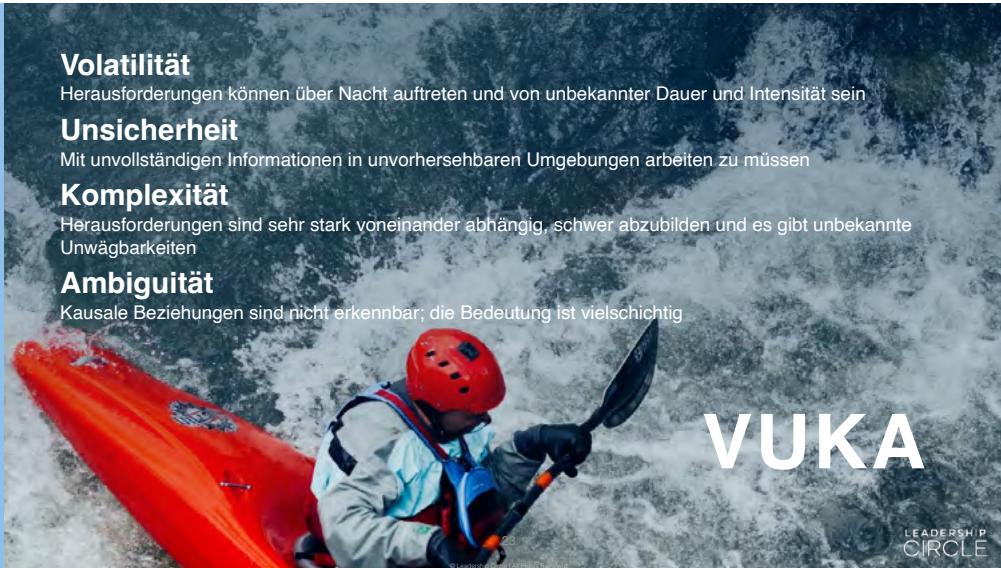
- 3 Paradigmen Stephen Covey (Abhängig, Unabhängig, Wechselseitigkeit)

Mystische Literatur/ Weisheitslehren

Literatur zu Führungspotential & Kompetenzforschung



NOTIZEN



Volatilität

Herausforderungen können über Nacht auftreten und von unbekannter Dauer und Intensität sein

Unsicherheit

Mit unvollständigen Informationen in unvorhersehbaren Umgebungen arbeiten zu müssen

Komplexität

Herausforderungen sind sehr stark voneinander abhängig, schwer abzubilden und es gibt unbekannte Unwägbarkeiten

Ambiguität

Kausale Beziehungen sind nicht erkennbar; die Bedeutung ist vielschichtig

„Der Grund warum Bewusstsein existiert und warum es den Drang gibt, es zu erweitern und zu vertiefen, ist ganz einfach –

ohne Bewusstsein geht alles weniger gut.“

—Carl Jung

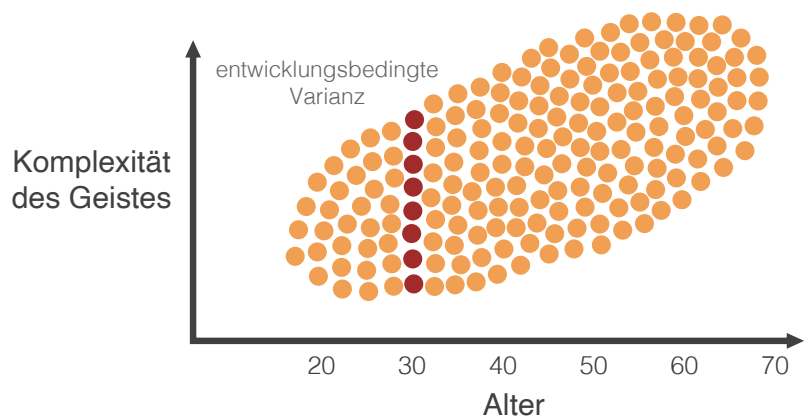
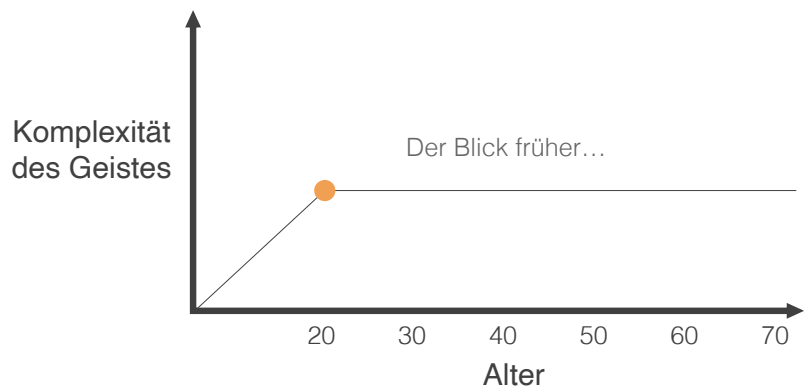
ALTER & KOMPLEXITÄT DES GEISTES

DIE DISKREPANZ

„Wenn wir die Welt als “zu komplex” erleben, erleben wir nicht nur die Komplexität der Welt. Wir erleben in diesem Moment eine Diskrepanz zwischen der Komplexität der Welt und unserer eigenen.“

„Es gibt nur zwei logische Möglichkeiten, diese Diskrepanz zu beheben – die Komplexität der Welt zu reduzieren oder unsere eigene zu erhöhen.“

Robert Kegan & Lisa Lahey

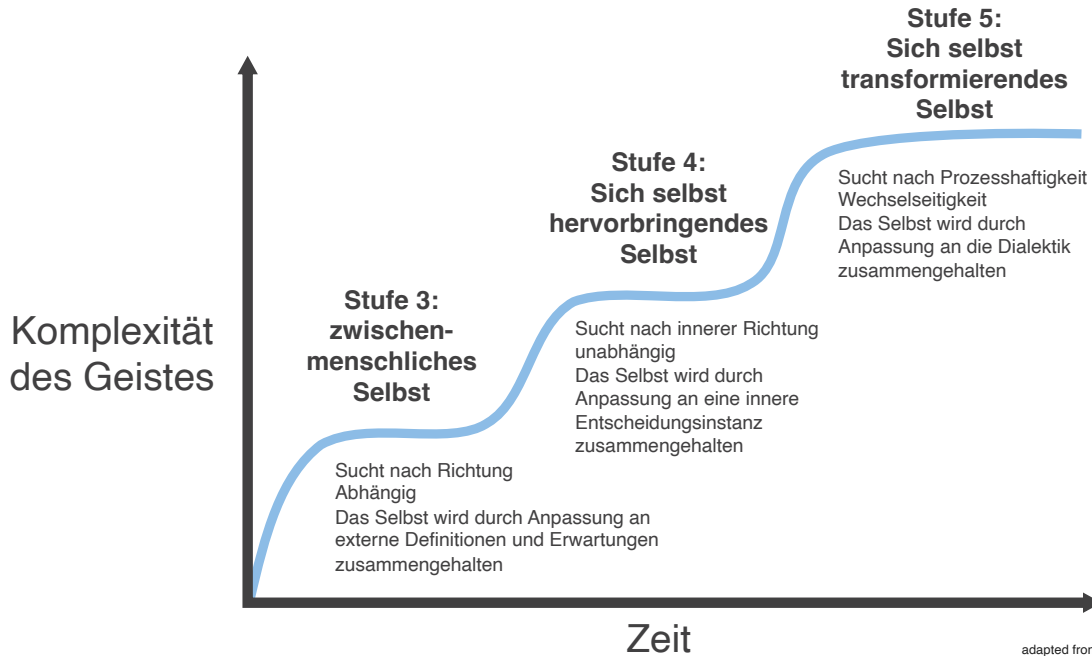




ENTWICKLUNGSTUFEN IM ERWACHSENENALTER



Entwicklung im Erwachsenenalter - Kegan



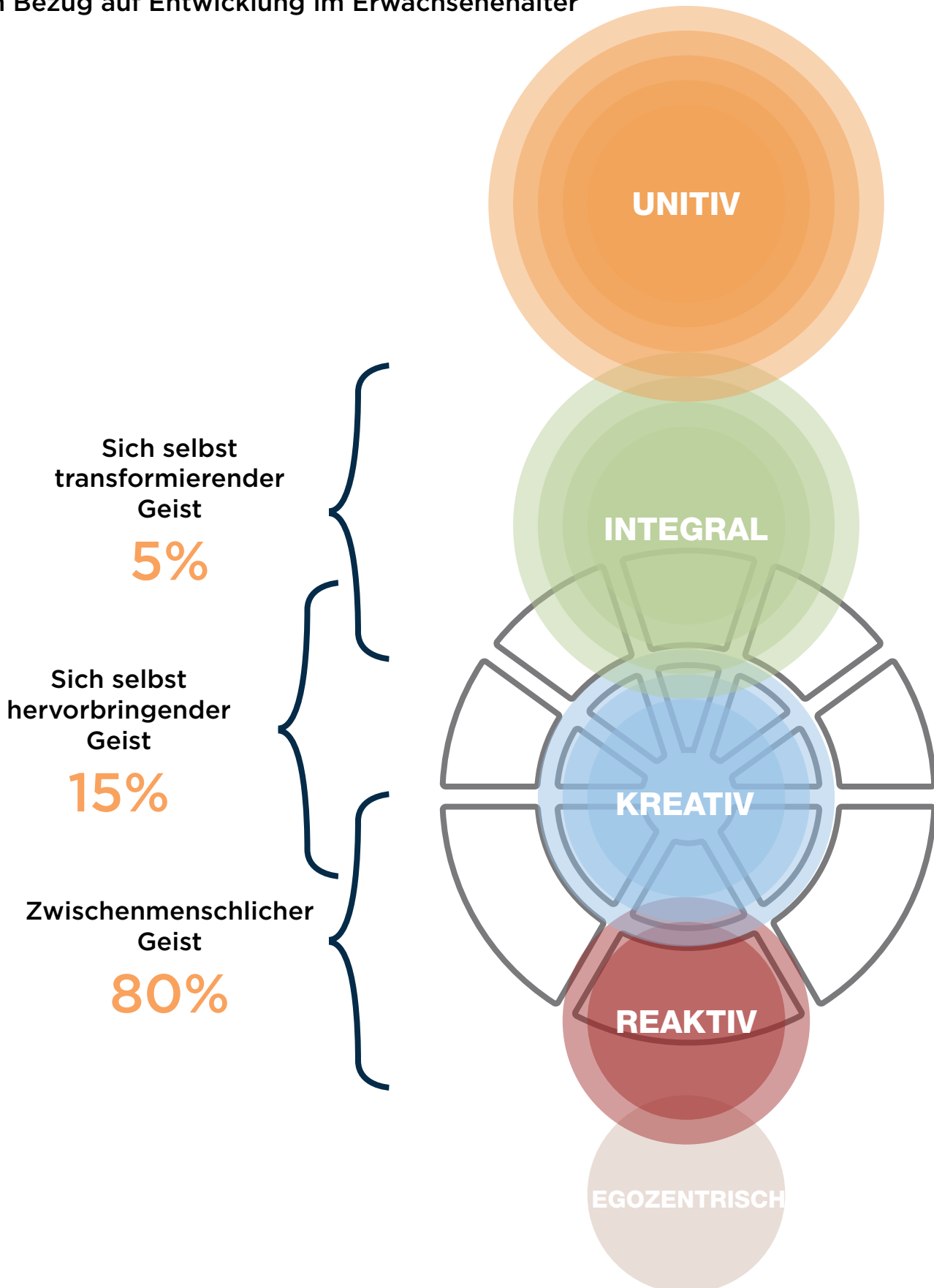
adapted from Robert Kegan & Lisa Lahey – [Immunity to Change](#)

NOTIZEN



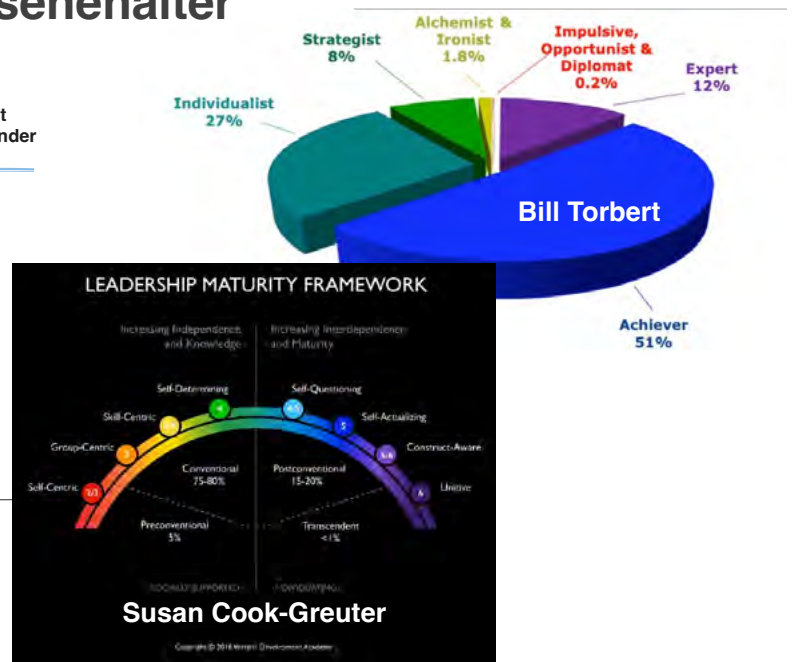
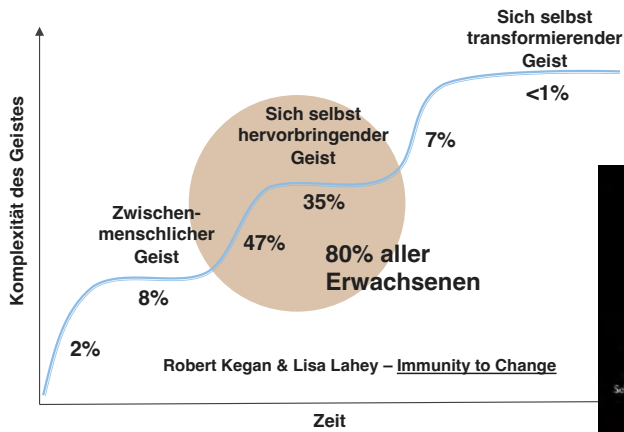
REAKTIVE UND KREATIVE FÜHRUNG

Im Bezug auf Entwicklung im Erwachsenenalter





Entwicklung im Erwachsenenalter Prozentanteile



Was wächst in jeder Bewusstseinsstufe?

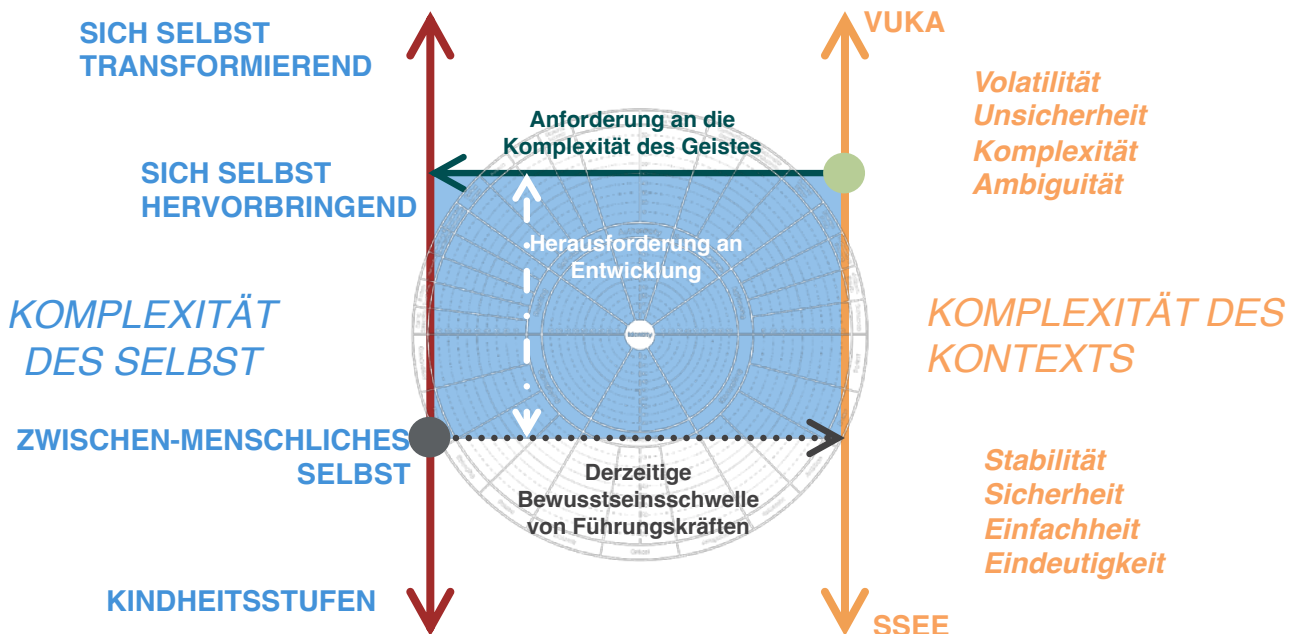
- Unsere Fähigkeit, eine Perspektive auf "sich selbst" einzunehmen
- Unsere Fähigkeit mit der Welt in Beziehung zu gehen
- Unsere Fähigkeit mit Komplexität umzugehen

86

LEADERSHIP
CIRCLE



Der Leadership Circle 360 – Ein Türöffner für Entwicklung



DIE FÄHIGKEIT WIRKSAM ZU FÜHREN:

Sich Selbst in einen Kontext einbringen, um bedeutungsvolle Ergebnisse zu erzielen

WELCHES SELBST BRINGT SICH EIN?

NOTIZEN



ERKLÄRUNG DES MODELLS

Obere Hälfte/Untere Hälfte

- **Oben:** Kreative Kompetenzen : Gut erforscht in Bezug auf Führungseffektivität und Unternehmensleistung. Führungspotential, das Energie und Leistung freisetzt.
- **Unten:** Stärken gehen in die reaktive Richtung. Reaktive Tendenzen, die wir unter Druck automatisch anwenden. Sie haben uns dahin gebracht, wo wir gegenwärtig sind. Wir stoßen an unsere Grenzen und begrenzen die Wirkung unserer Führung.

Aufgabe und Beziehung

Innenkreis und Außenkreis

Ergebnisse der Selbstbewertung und Fremdbewertung

Perzentilen

Zusammenfassende Skalen



NOTIZEN

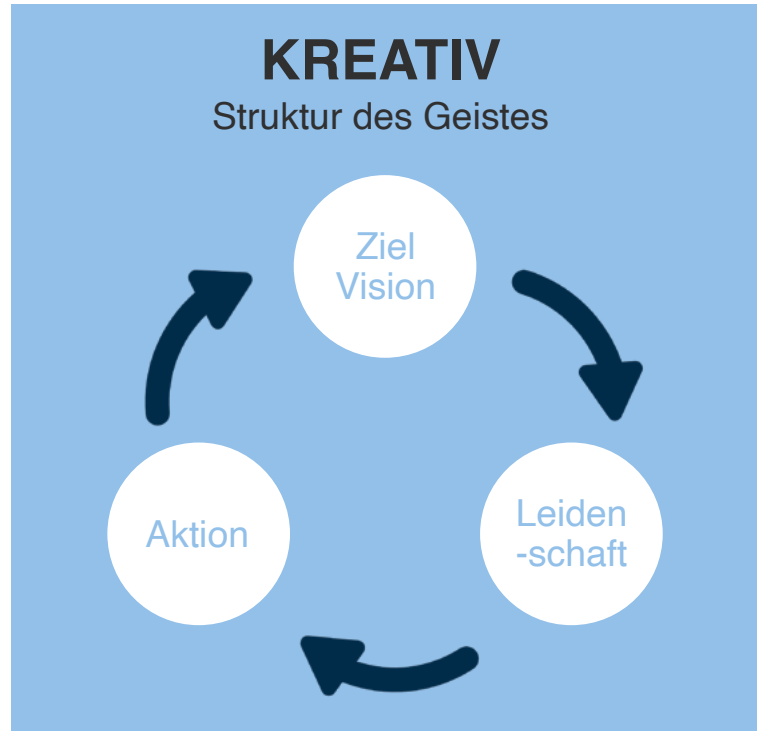


ZWEI GEISTESSTRUKTUREN: KREATIV UND REAKTIV

REAKTIV Struktur des Geistes



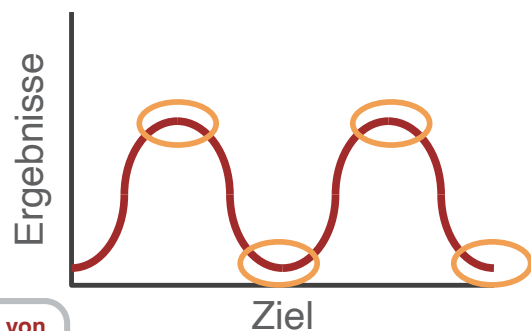
KREATIV Struktur des Geistes



REAKTIV Struktur des Geistes



Versucht das GLEICHGEWICHT zwischen Erwartungen und Realität herzustellen.

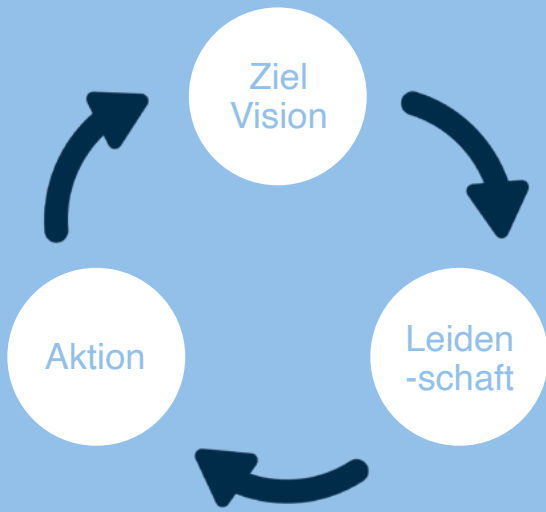


Bei Abweichung von aktueller Realität und inneren Annahmen

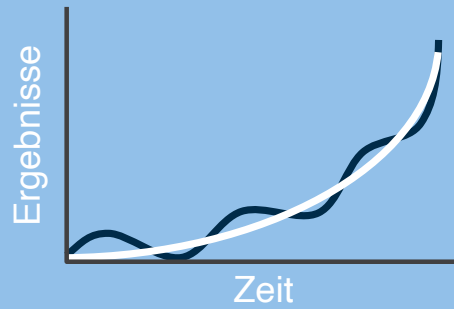


KREATIV

Struktur des Geistes

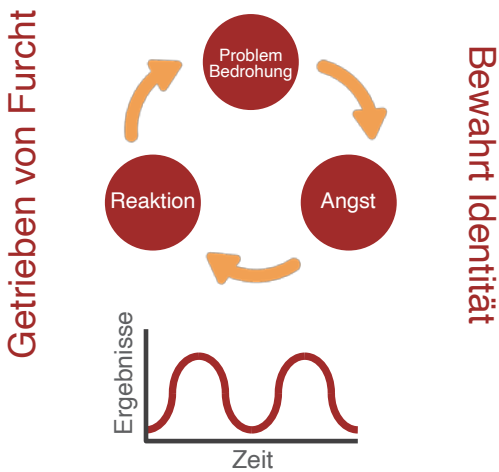


Versucht VISION



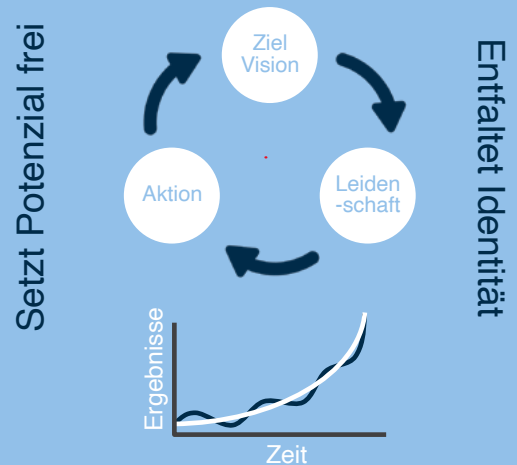
Zwei Geistesstrukturen

Problemorientiert – Reagierend



Ausgleichende/Pendelnde Kurve

Ergebnisorientiert – Erschaffend



Wachstums / Produktive Kurve



Sich anpassend

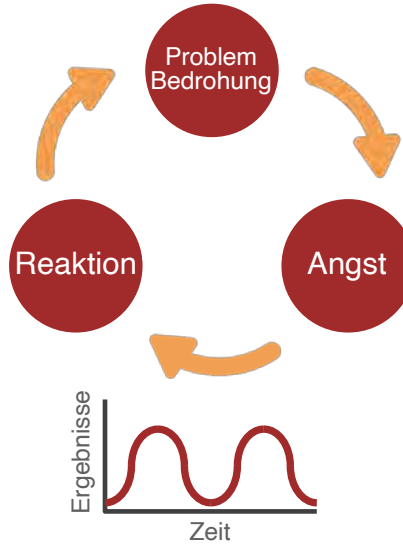
Problem: Abnehmender Umsatz
Lösung: Eine Strategie entwickeln

Die Leute wehren sich gegen die von mir vorgeschlagene Strategie. Einige sind wirklich unglücklich.

Die Strategie wird verwässert oder aufgegeben. Die Leute widmen sich anderen Dingen, die Aufmerksamkeit wendet sich von mir ab und der Konflikt löst sich auf.

Ich schreke vor der Strategie zurück und beruhige Einzelne mit Kompromissen. Ich signalisiere anderen, dass ich nicht hart bleiben oder mich wehren werde.

Ich sage mir, dass ich lernen sollte, genau zu wissen, wann ich kämpfen sollte. Ich frage mich, warum der Umgang mit bestimmten Menschen so schwierig ist.



Ich habe immer mehr Angst. Die Leute fangen an, mich nicht mehr zu mögen. In den Meetings ist sehr oft eine gereizte Stimmung.

Die Harmonie kehrt zurück. Ich fühle mich ruhiger und mit anderen im Einklang. Ich fühle mich wieder mehr wie ich selbst.

Sich anpassend

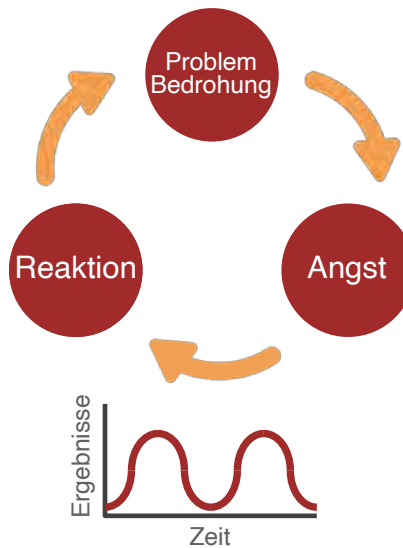
Problem: Der Umsatz nimmt weiter ab
Lösung: Eine Strategie entwickeln

Ich muss eine Strategie entwickeln, aber das letzte Mal, als ich es versuchte, ist es nicht sehr gut gelaufen.

Die Gespräche drehen sich im Kreis, es werden keine Entscheidungen getroffen, der Fortschritt kommt ins Stocken. Ohne eine Strategie verharren wir im Taktischen.

Ich lasse meine Strategie wieder aufleben, aber dieses Mal beteilige ich alle Interessengruppen zu sehr – ich suche nach Input von allen, die eine Meinung haben könnten.

Diese Strategie wäre zu riskant, wir halten uns besser an das Altbewährte.



Ich fürchte, das wird nicht gut gehen; ich bin nicht sehr glaubwürdig. Die Leute werden mich nicht mögen oder respektieren. Ich muss besonders vorsichtig sein.

Niemand musste etwas opfern, der Konflikt hat sich aufgelöst. Ich fühle mich entlastet.



Sich selbst schützend (mit Positionsmacht)

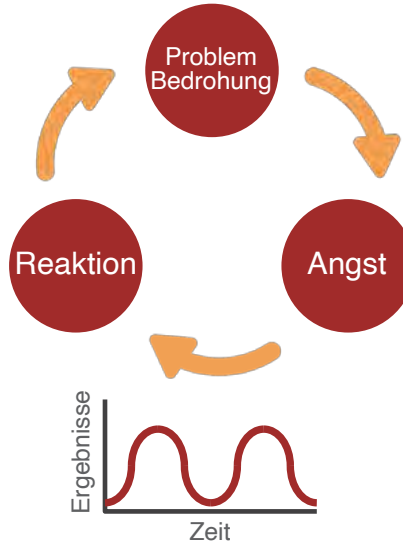
Problem: Abnehmender Umsatz
Lösung: Eine Strategie entwickeln

Die Leute wehren sich gegen die von mir vorgeschlagene Strategie. Einige sind wirklich unglücklich.

Meine Strategie wird angenommen. Die Meinungsverschiedenheiten wurden nicht vollständig geäußert oder gelöst, sie gingen einfach unter, aber technisch gesehen kommen wir mit meinem Plan voran.

Ich vertrete meinen Glauben an die Strategie immer vehementer. Ich verteidige meine Ideen energisch und konzentriere mich voll und ganz darauf, die Schwächen im Denken der anderen anzugreifen.

Jetzt mache ich mir Sorgen, dass die anderen die Umsetzung meiner Strategie vermasseln werden, aber zumindest haben wir den richtigen Plan aufgestellt.



Ich bin zunehmend aufgewühlt. Die anderen stellen meine Pläne (meine Intelligenz) in Frage, als ob ich das alles nicht durchdacht hätte.

Ich fühle mich ruhiger und bin wieder in meinem Rhythmus. Überlegene Ideen setzen sich in der Regel durch, und sobald das klar wird, sind die Leute wieder auf Kurs.

Sich selbst schützend (ohne Positionsmacht)

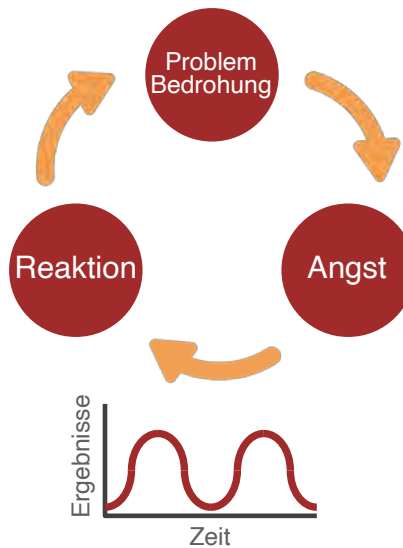
Problem: Abnehmender Umsatz
Lösung: Eine Strategie entwickeln

Die Leute wehren sich gegen die von mir vorgeschlagene Strategie. Einige sind wirklich unglücklich.

Meine Strategie wird aufgegeben. Die Organisation macht mit anderen Plänen weiter. Meine Ideen geraten in Vergessenheit oder werden von anderen übernommen.

Ich nehme meinen Ball und verlasse das Spielfeld, aber ich setze mein inneres Gespräch fort, das die Richtigkeit meiner Ideen und die Falschheit der Ideen anderer unterstreicht.

Die von ihnen gewählte Strategie ist Quatsch und wird niemals funktionieren. Es ist total verrückt, aber es wird mich wirklich freuen, sie scheitern zu sehen.



Ich bin zunehmend aufgewühlt. Die anderen stellen meine Pläne (meine Intelligenz) in Frage, als ob ich das alles nicht durchdacht hätte.

Ich ver falle in eine vertraute Resignation. Die Situation ist ärgerlich, aber so vorhersehbar. Es ist mir sowieso egal.



Kontrollierend

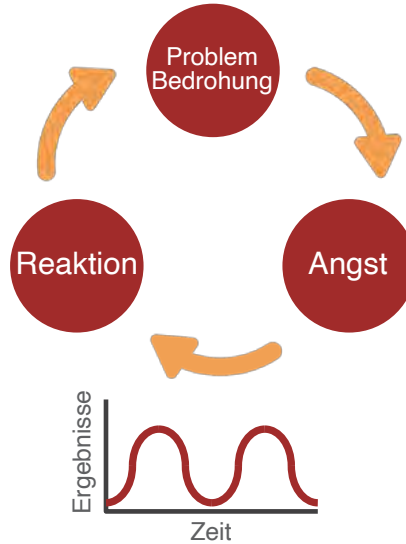
Problem: Abnehmender Umsatz
Lösung: Eine Strategie entwickeln

Die Leute wehren sich gegen die von mir vorgeschlagene Strategie. Einige sind wirklich unglücklich.

Meine Strategie wird angenommen. Alle sind erschöpft und die meisten geben nach meiner Intensität und Beharrlichkeit schließlich auf.

Ich verdopple meine Bemühungen und setze mehr Energie ein, andere davon zu überzeugen, dass wir uns genau dorthin bewegen. Ich arbeite schnell und locker mit den Fakten und zermürbe die Leute.

Es gibt nichts, was man mit Energie und Tatkraft nicht lösen könnte. Schade, dass man manche einfach mitschleppen muss.

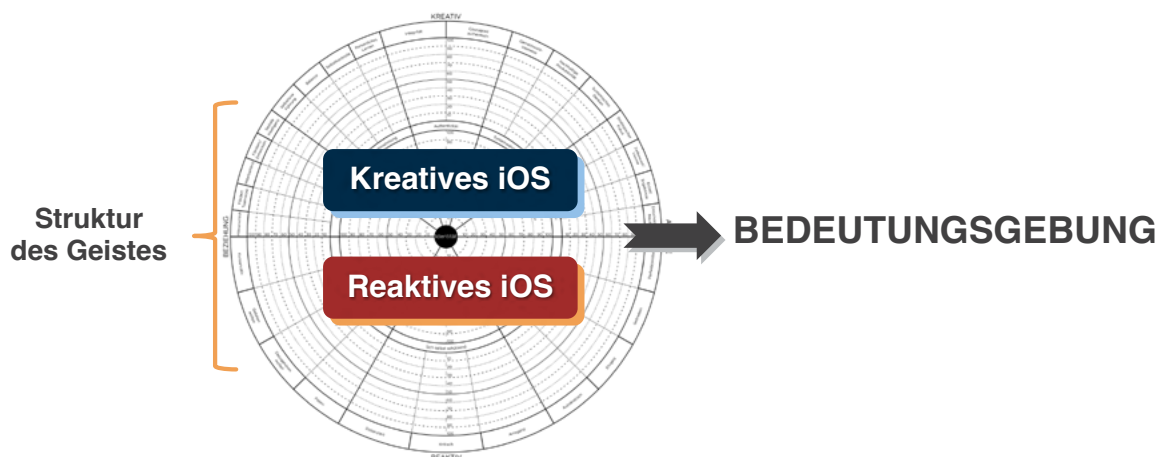


Ich bin zunehmend frustriert. Die Leute erkennen nicht an, wie hart ich daran gearbeitet habe, dies zu erreichen.

Endlich bewegen wir uns und ich fühle mich ziemlich gut. Ich musste mich einfach durchsetzen und es verwirklichen.

Bedeutungsgebung und unser inneres Betriebssystem

Können wir den Prozess der Bedeutungsgebung wahrnehmen?

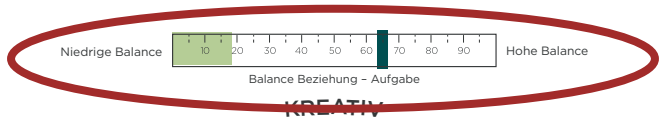




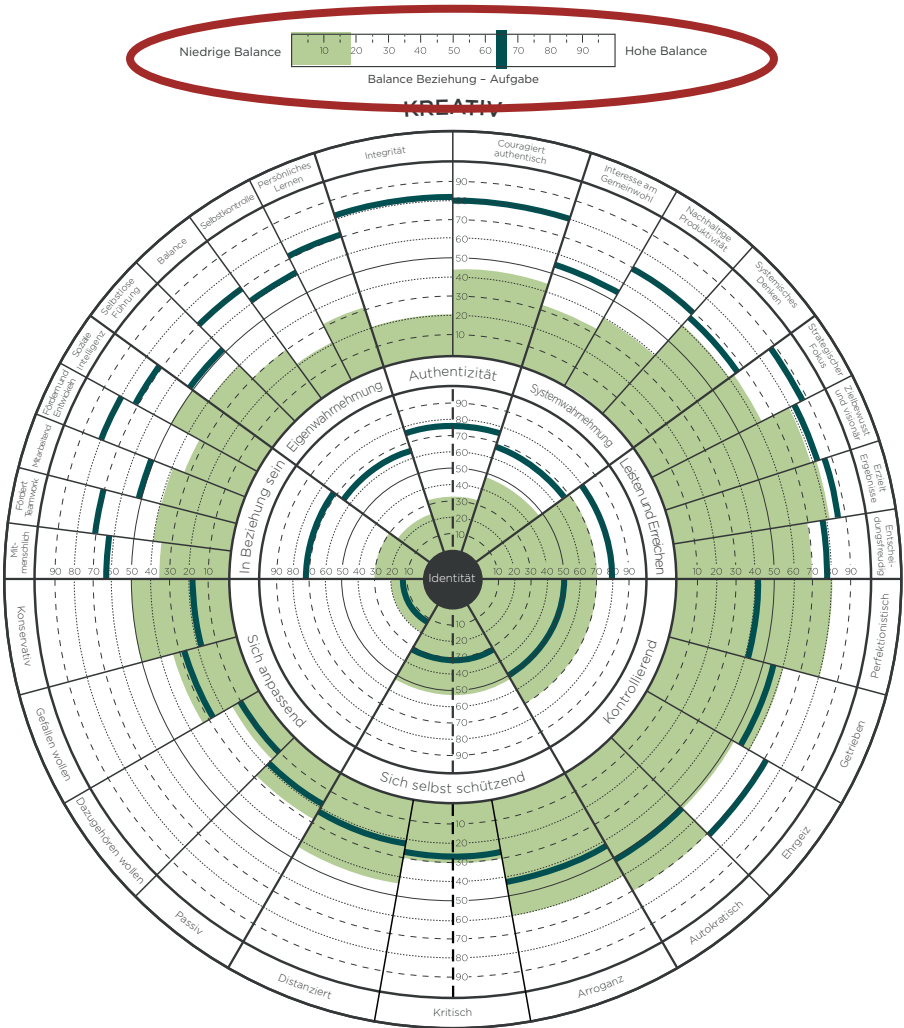
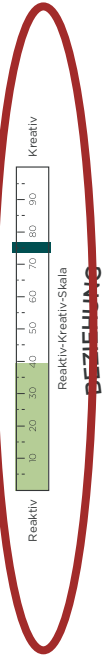


ZUSAMMENFASSENDE SKALEN, FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄTSKALA & KORRELATIONEN

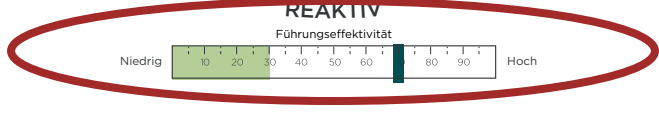
BALANCEBEZIEHUNG - AUFGABE



REAKTIV-KREATIV SKALA



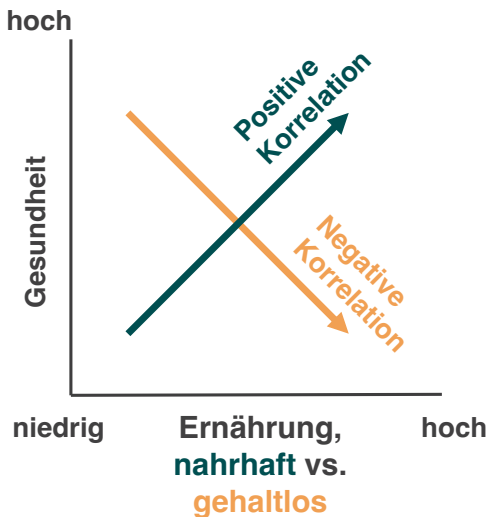
SKALA NUTZUNGSGRAD FÜHRUNGSPOTENTIAL



SKALAFÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT



Korrelationen



R = Die Beziehung zwischen 2 Variablen

- Beschreibt, wie sehr die Bewegung einer Variablen mit der Bewegung der anderen Variablen zusammenhängt.
- Kann eine positive oder negative Korrelation haben.
- Nicht kausal

R-Quadrat = das Maß dafür, wie dicht die Daten an der Trendlinie liegen.

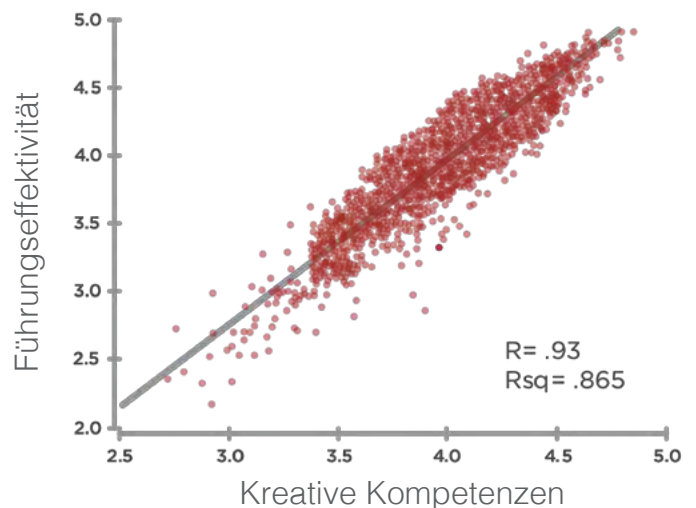
- Ein hoher R-Quadrat-Wert bedeutet, dass die Daten wenig variieren und dicht an der Trendlinie liegen.

R-Werte

- .2 = schwach
- .3 = beginnender Trend
- .4 = moderat, gewinnt an Bedeutung
- .6 = stark
- .8+ = sehr stark

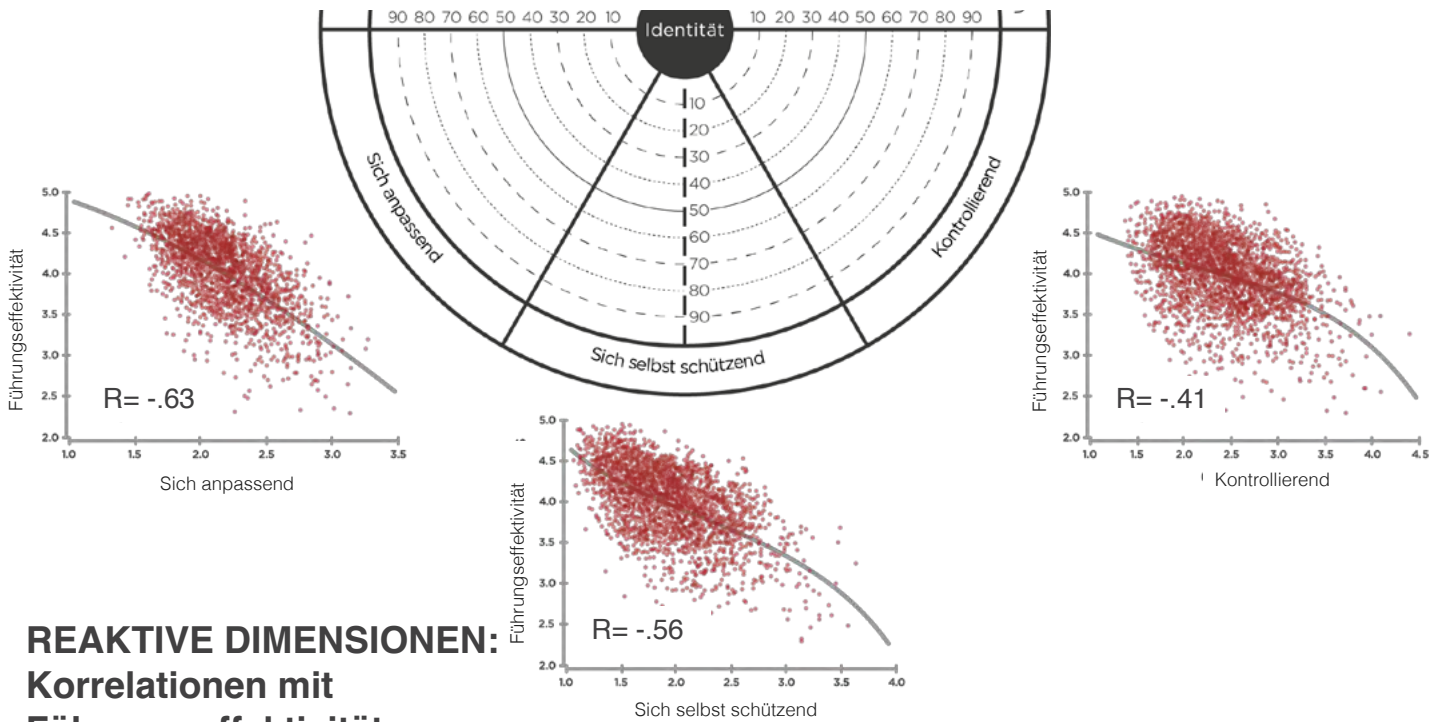
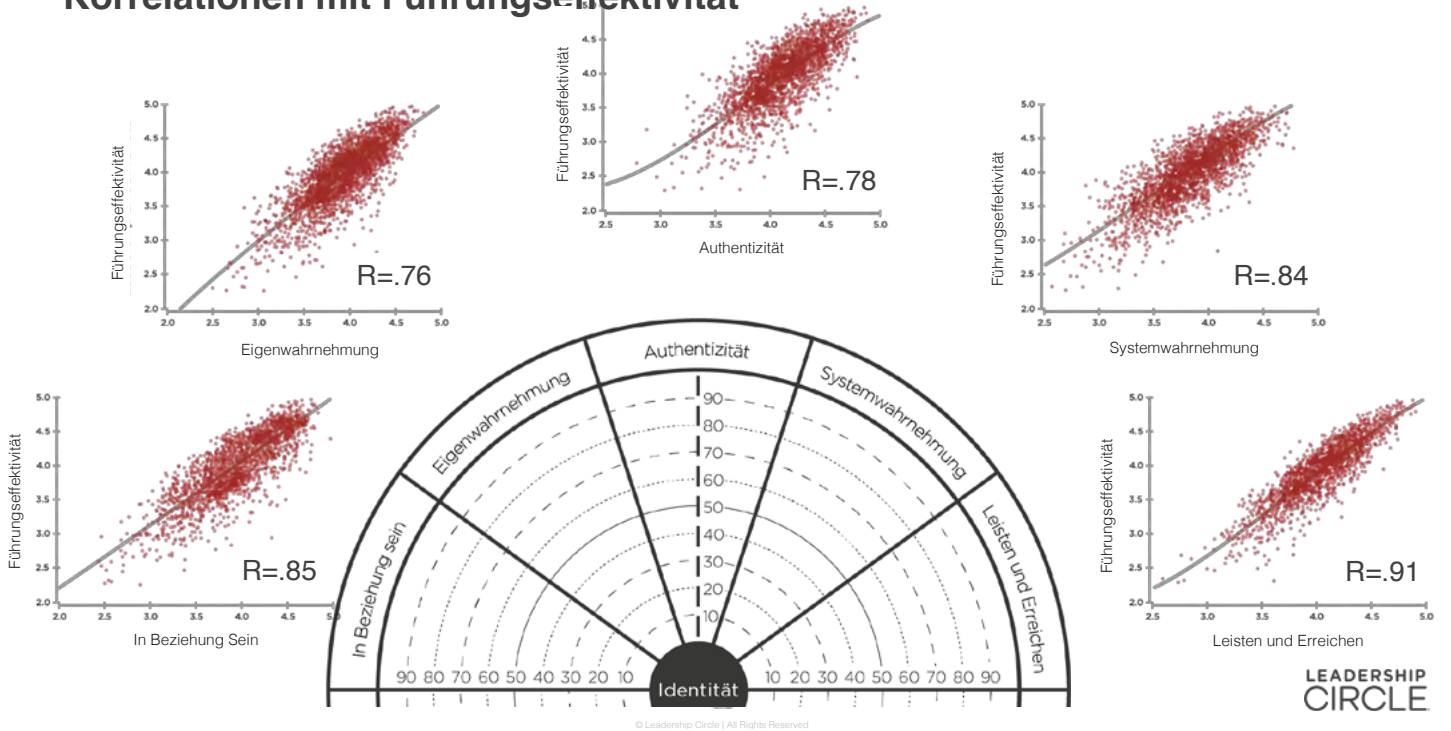
Skala Führungseffektivität - Fragen

- Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.
- Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.
- Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.
- Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.
- Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.

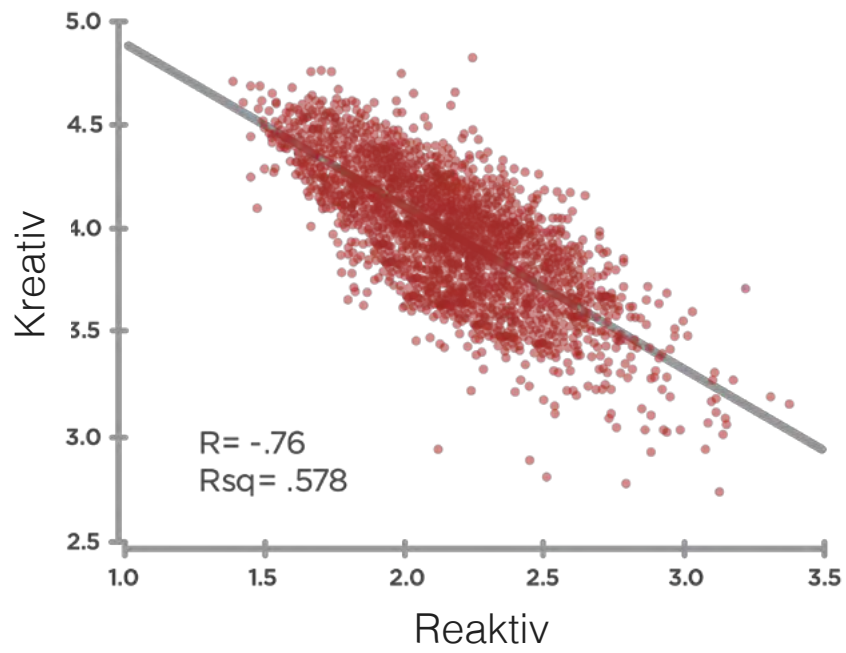




KREATIVE DIMENSIONEN: Korrelationen mit Führungseffektivität



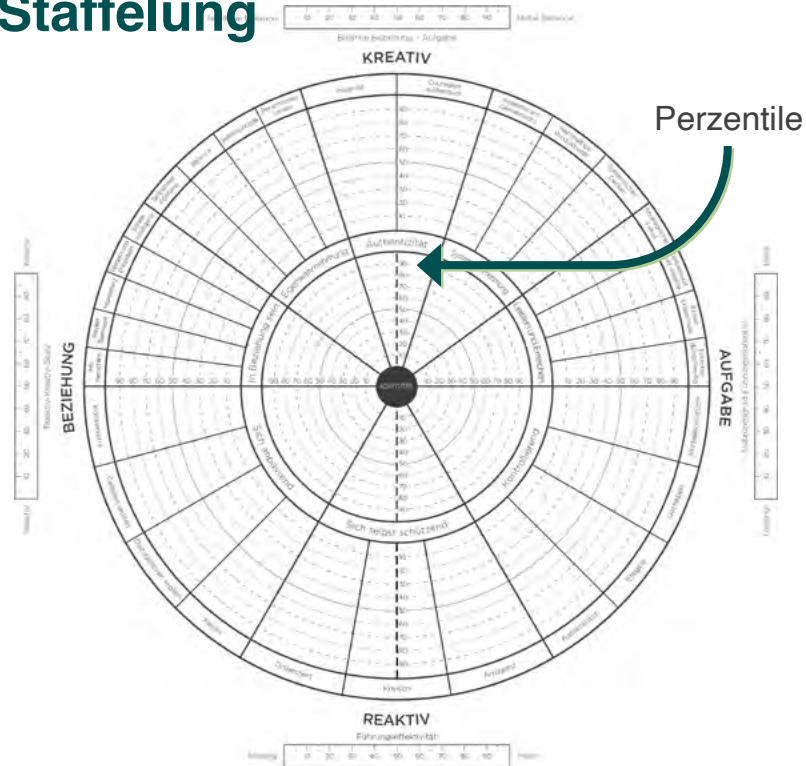
REAKTIVE DIMENSIONEN: Korrelationen mit Führungseffektivität



NOTIZEN



Perzentile – Staffelung



Perzentilen und Rohdaten – Beispiel

ROHDATEN

4,05

MITTELWERT
 aller Wertungen der
 Feedbackgebenden
 (pro Gruppe)

- 3,8
- 3,9
- 4,0
- 4,05
- 4,1
- 4,2
- 4,3

Die Perzentile gibt die Position
 im Vergleich mit der gesamten
 Datenbank, der Normgruppe an.

50.
 percentile

50 % heisst: 50% der Personen in der Datenbank
 haben in diesem Aspekt eine höhere Bewertung
 und die anderen 50% eine niedrigere.



Jede Perspektive hat eine eigene Normbasis

PERZENTILE: Ergebnisse der Anderen
Normbasis = z.B. 100.000

Bewerter/innen (Durchschnittswert)	Vorgesetzte/r d. Vorgesetzten (Durchschnittswert)	Vorgesetzte/r (Durchschnittswert)	Kolleg/ innen (Durchschnittswert)	Mitarbeiter/- innen (Durchschnittswert)	Andere (Durchschnittswert)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
Norm- basis	Norm- basis	Norm- basis	Norm- basis	Norm- basis	Norm- basis

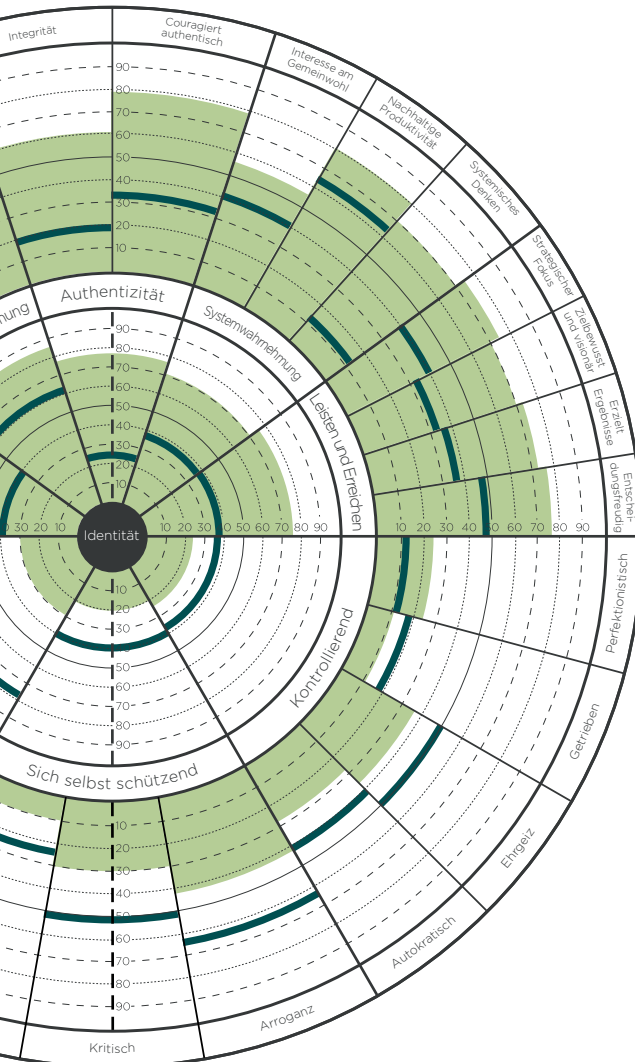
z.B. 100.000 Feedbackgebende für 10.000 Führungskräfte

NOTIZEN

PROFIL-INTERPRETATIONS-HANDBUCH



KREATIV



REAKTIV

AUF DEN KONTEXT KOMMT ES AN

Wie könnte sich die Komplexität des Umfeldes auf Ihr Assessment auswirken?

Inwiefern ist ein direkter Vergleich zweier Führungsprofile problematisch?

Die Ergebnisse sind NICHT die Wahrheit, sondern ein interessanter Indikator, der untersucht werden muss...

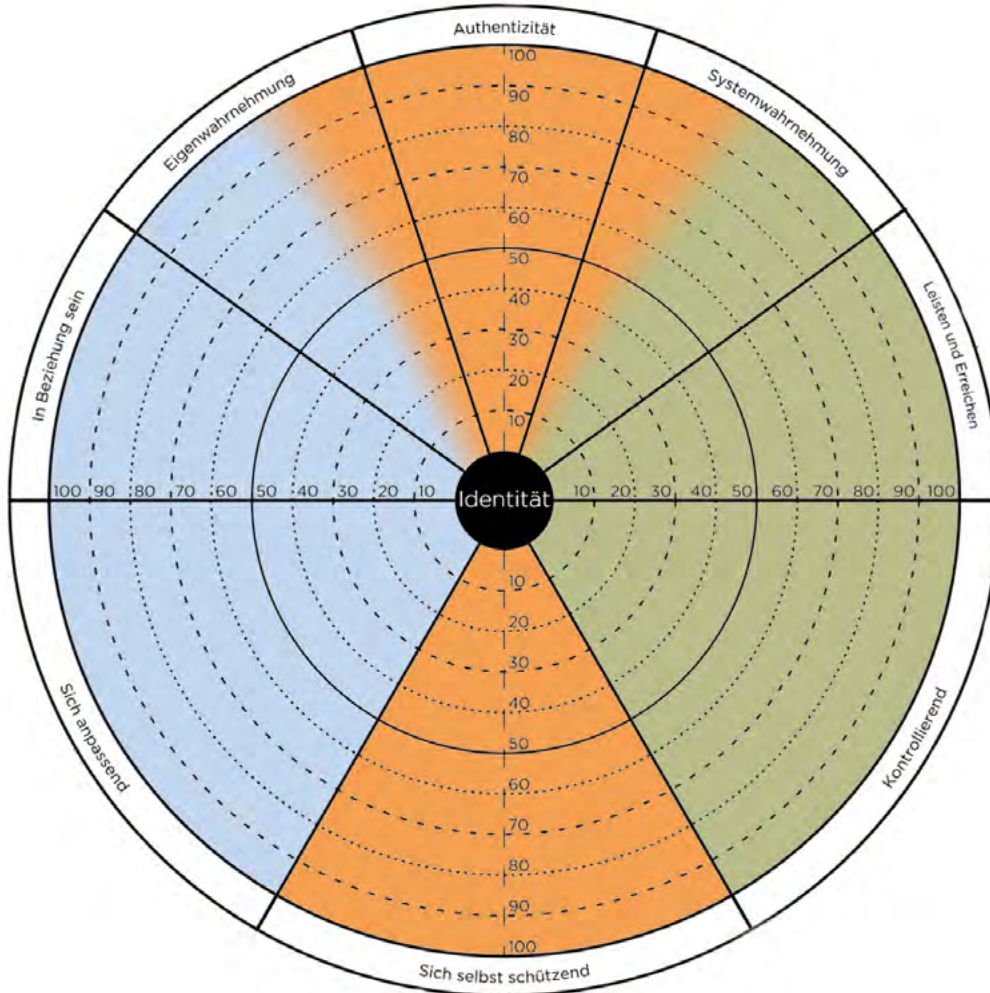
- Einiges mag richtig erscheinen
- Einiges mag falsch erscheinen
- Eine gute Chance, sich über wichtige Punkte klarer zu werden und meine zukünftige Entwicklung positiv zu beeinflussen
- Je mehr ich in das Lernen investiere, desto mehr profitiere ich
- Was ich mir bewusst mache, kann ich steuern. Was mir unbewusst bleibt steuert mich.
- Auch wenn mir das Profil nicht gefällt: Es ist wahrscheinlich die beste Antwort, um etwas über die Frage zu lernen, die mich hierher geführt hat.
- Hilfreich ist es, dem erkennbaren Muster zu vertrauen. Einzelne Details sind nicht so wichtig

AUFGABE

NOTIZEN



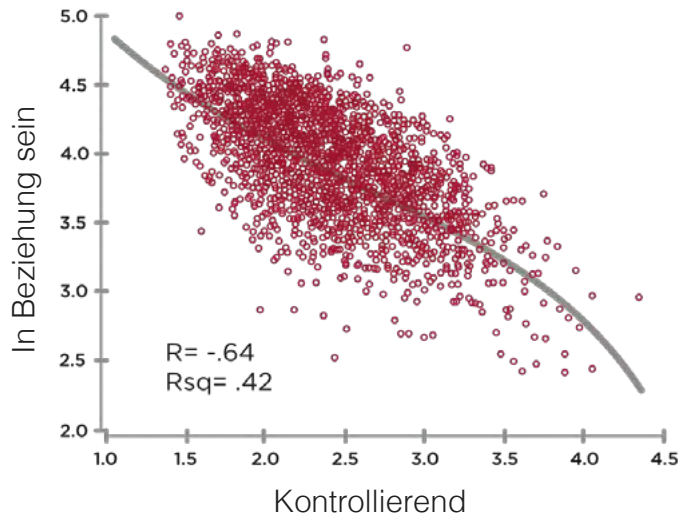
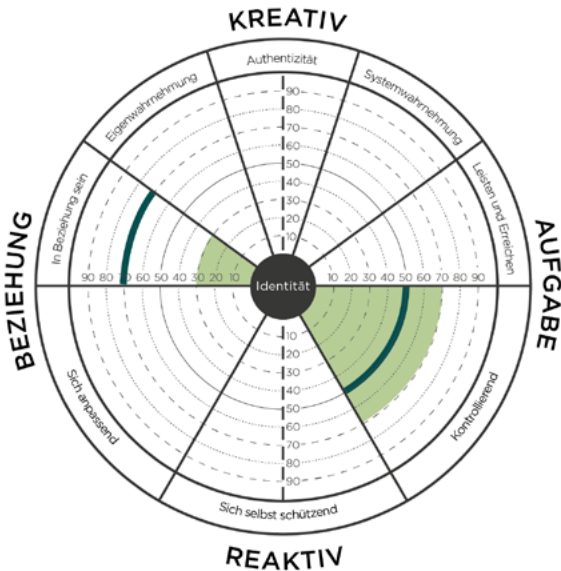
DYNAMIKEN ZWISCHEN GEGENÜBERLIEGENDEN UND NACHBAR-DIMENSIONEN



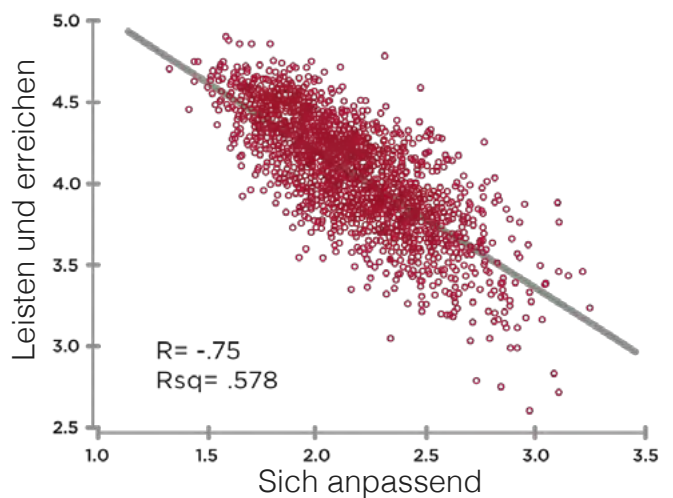
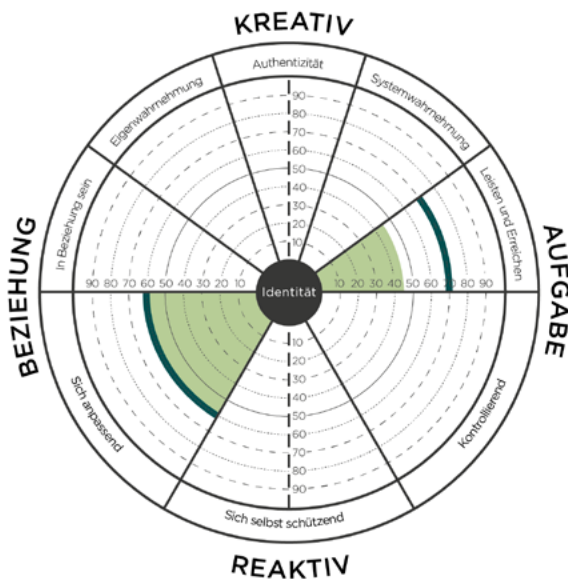
NOTIZEN



Gegenüber: Kontrollierend & In Beziehung sein

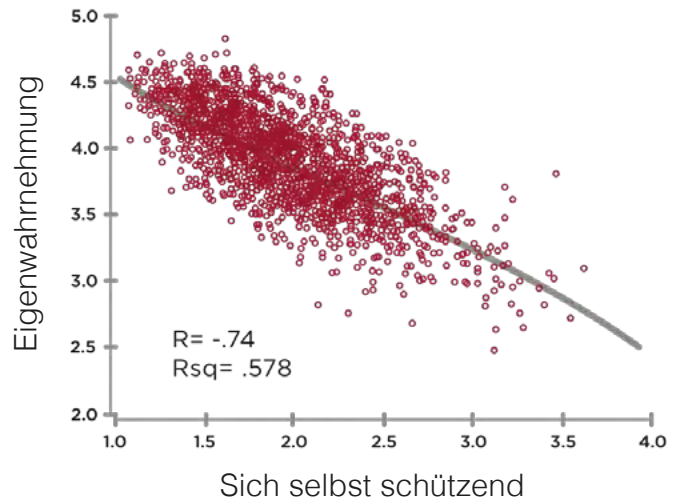
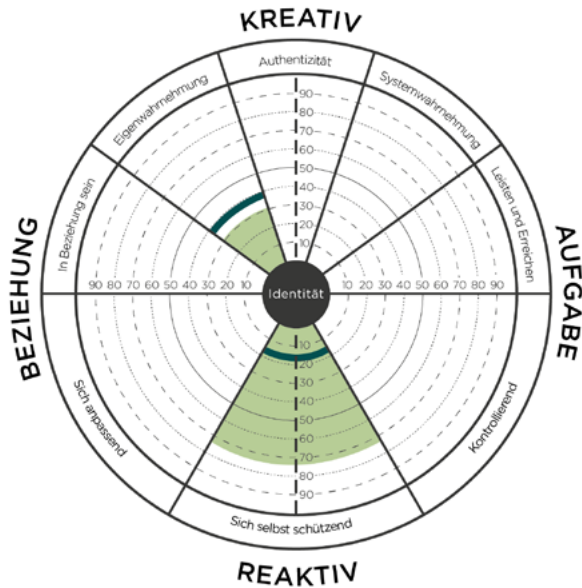


Gegenüber: Leisten und erreichen & Sich anpassend





Gegenüber : Sich selbst schützend & Eigenwahrnehmung

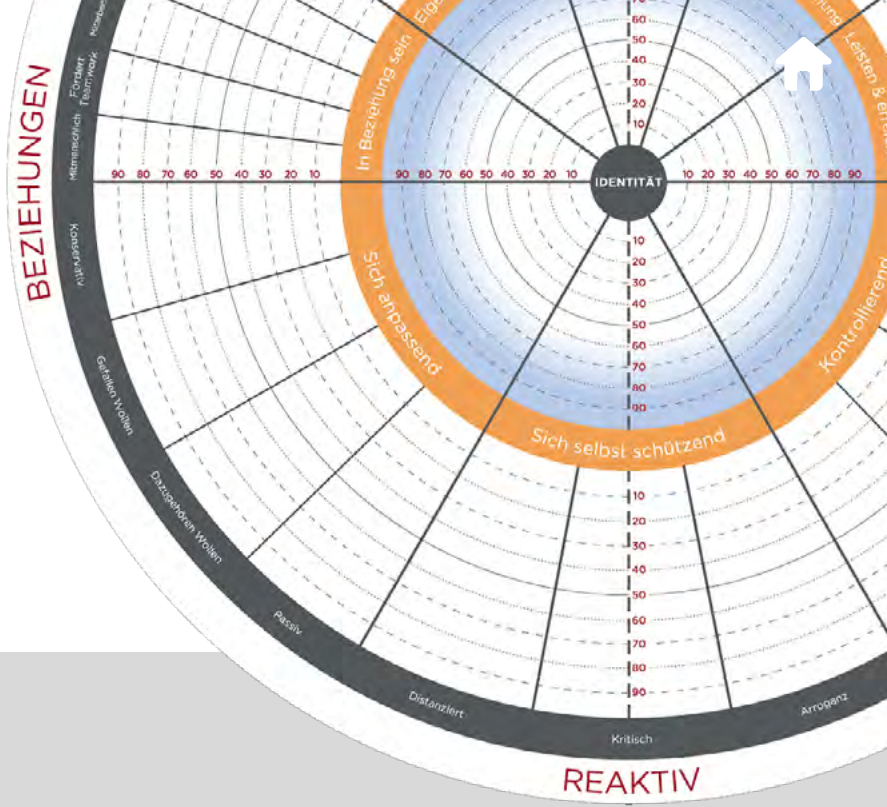


NOTIZEN



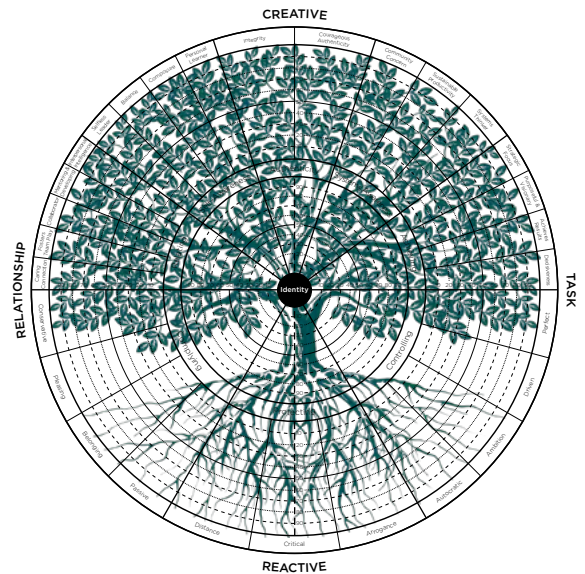
ARBEIT AUF DER MATTE: GESCHENKE UND NACHTEILE

NOTIZEN





Die Reaktive Charakterstruktur



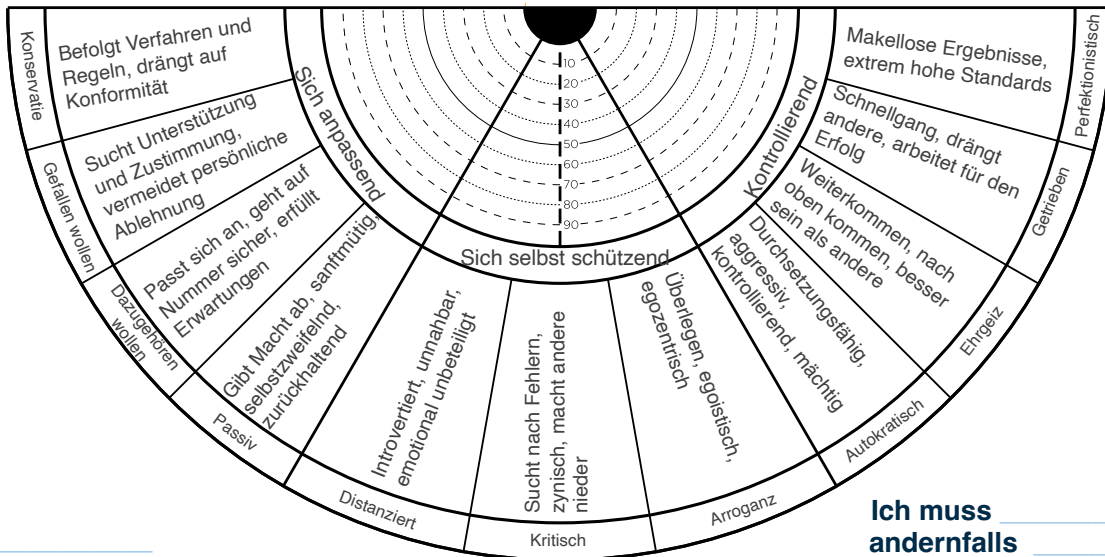
„Wenn wir uns selbst gestalten während wir aufwachsen, nehmen wir unsere Stärken und entwickeln unsere Überzeugungen um sie. Mein Sohn zum Beispiel war ein guter Sportler, also baute er seine Identität darauf auf, die Nummer 1, die erste Wahl, der Beste zu sein. Diese ihm innewohnende Energie ist eine Seelenenergie – grundlegend für sein wunderbares Naturell. Und weil er seine Überzeugungen in dem Kontext entwickelt hat, immer so herausragend sein zu müssen, wird er wahrscheinlich andere aus einem perfektionistischen und vielleicht ehrgeizigen oder kontrollierenden Verhalten heraus führen. Dieses Verhalten hat seinen Preis, wenn es um die Führungskraft geht, aber im Herzen dieses Preises liegt ein zentrales Element von Einzigartigkeit und Stärke. Wenn er diese Kraft von ihrer reaktiven Struktur befreit, sie also von Selbstwert, Sicherheit, Identität usw. ablöst, dann ist er frei, diese Gabe bedingungslos anbieten zu können. Es steht ihm frei, diese Kraft nicht zu nutzen, wenn die Situation etwas anderes erfordert und er kann auch entscheiden, wie er diese Kraft einsetzt – sie wird als Geschenk gegeben. Er steht nicht mehr in einer zwanghaften Beziehung zu dieser Kraft, die er im Austausch für Bestätigung und Sicherheit anbietet. Daher erhält er die Kraft in der kreativen und höheren Form – dem Erreichen. Und er wirft die mit der reaktiven Überbeanspruchung dieser Kraft verbundenen Verantwortungen und Bürden ab, um Sicherheit und Wert zu bewahren.“

Bob Anderson



Der Identitätshaken

Wenn ich nicht _____ bin, dann _____



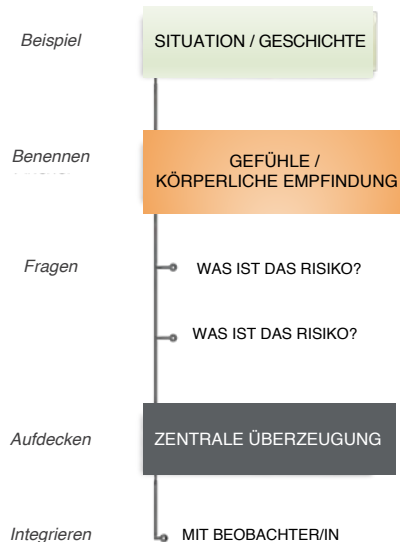
Sein ist _____
Nicht _____ zu sein, ist nicht sein

Ich muss _____ sein,
andernfalls _____

REAKTIV

WAS IST DAS RISIKO?

- **Situation:** Finden Sie eine Situation/Geschichte, die sich auf das Profilmuster bezieht.
- **Gefühle:** Wie fühlt es sich an? Wo spüren Sie es?
- **Anerkennen & fragen:**
 - Was ist das Risiko (... für Sie)?
 - Was ist das Risiko (... für Sie)?
- **Überzeugungen:** Bis zu einer zentralen inneren Überzeugung verfolgen.
- **Beobachter/in:** Die einschränkenden Überzeugungen gemeinsam erforschen. Rollentausch.





Geschenke der reaktiven Charakterstruktur

Geschenke von Sich-anpassend

- Loyal gegenüber Zielen
- Treu gegenüber Werten
- Im Dienste der anderen
- Sensibel gegenüber Bedürfnissen
- Baut Gemeinschaften und Organisationen auf
- Sich selbst im Griff haben
- Losgelöster Fokus auf die Vision
- Ursprung sozialer und emotionaler Intelligenz

SICH ANPASSEND

Beliebt sein
Erwartungen erfüllen
Gefallen erwecken
Akzeptiert werden

Geschenke von Sich-selbst-schützend

- Weisheit durch Loslassen
- Sorgfalt und Reflexion
- Urteilskraft durch Neugierde und Weisheit
- Hinterfragen begrenzten Denkens

SICH SELBST SCHÜTZEND

Überlegen
Recht haben
Sich selbst genügen
Distanziert

IDENTITÄT
SICHERHEIT
WERT

1 sein
Herausragen
Dinge erzielen
Dominieren
Kontrollieren
Gewinnen

KONTROLLIEREND

Geschenke von Kontrollierend

- Ständige Verbesserung
- Sich selbst und andere akzeptieren, 'so wie es ist'
- Streben nach hervorragenden Ergebnissen
- Energie und Antrieb
- Dienen durch Beharrlichkeit und Einflussnahme
- Integrität, das Notwendige zu tun, auch wenn es umstritten ist
- Ursprung visionärer Führung
- Starker Charakter – kein Geltungsbedarf
- Mentoring anderer, damit sie ihr volles Potential entwickeln
- Ursprung von Sorgfalt, Bewusstsein und zielgerichteten Mutes

91

LEADERSHIP
CIRCLE

NOTIZEN



Externe Validität

Führungseffektivität
Business Performance

} **DIESE SESSION**

VIDEOS & WHITE PAPERS

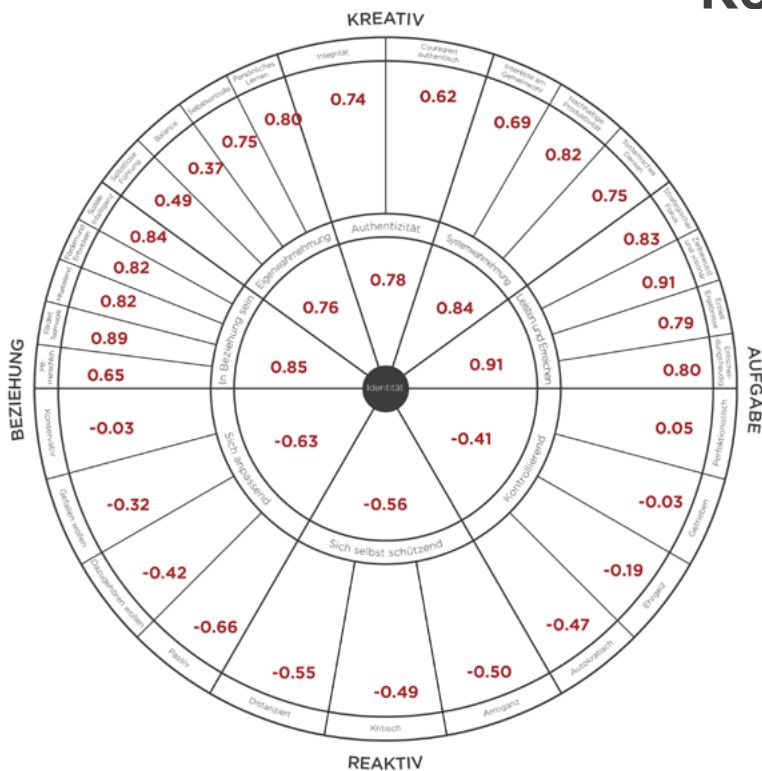
Konstruktvalidität

Theoretisches Rahmenwerk

Interne Validität

Alpha-Koeffizienten
Korrelations-Koeffizienten
Faktoranalyse

Korrelationen LCP Dimensionen & Führungseffektivität



Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.



Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.



Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.



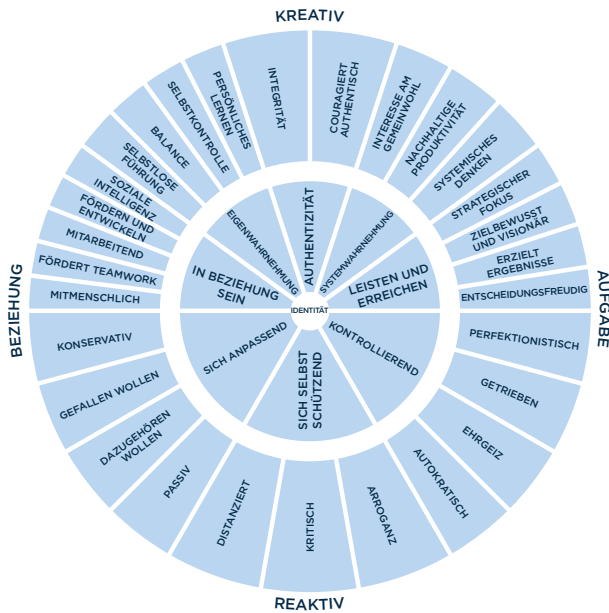
Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.



Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.



Erklärung des Profils



- Obere Hälfte/Untere Hälfte
 - Oben: Kreative Kompetenzen: Gut erforscht in Bezug auf Führungseffektivität und die Unternehmensleistung. Führungspotential, das Energie und Leistung freisetzt.
 - Unten : Stärken gehen in die reaktive Richtung. Reaktive Strategien, die wir unter Druck automatisch anwenden. Sie haben uns dahin gebracht, wo wir gegenwärtig sind. Wir stoßen an unsere Grenzen. Damit verbunden sind Verantwortungen und Bürden. Kreative Kompetenzen werden gestört.
- Aufgabe und Beziehung
- Innenkreis fasst Außenkreis zusammen
- Ergebnisse der Selbstbewertung und Fremdbewertung
- Perzentilen
- Zusammenfassende Skalen



© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP
CIRCLE

NOTIZEN

PROFIL-INTERPRETATIONS-HANDBUCH

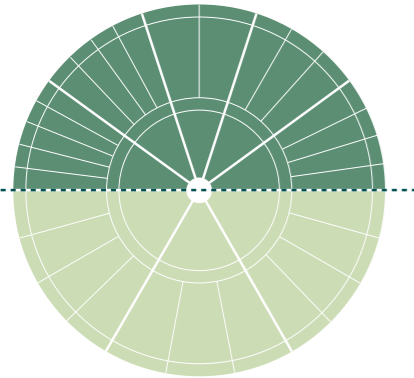


DEBRIEF STEPS





DIE KREATIVEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN



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.

LEADERSHIP
CIRCLE

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 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.

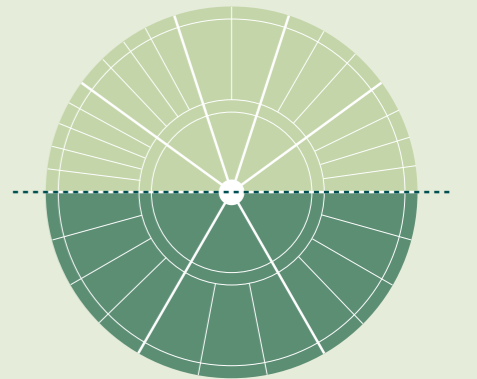
Kritisch misst die Tendenz der Führungskraft, eine ausgesprochen kritische, zweifelnde und zynische Haltung einzunehmen.

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.

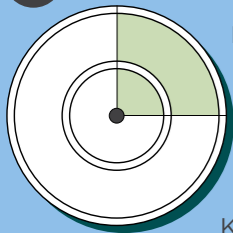


Tiefere Einsichten über die zugrundeliegenden Denkmuster zu gewinnen, die das gegenwärtige Verhalten beeinflussen, zeigt Kundinnen und Kunden Wege zu neuen Möglichkeiten und Alternativen

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

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

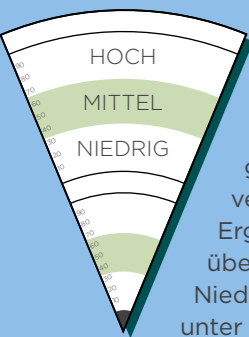
1 INNERER & ÄUSSERER KREIS



Der äußere Kreis zeigt die Ergebnisse 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 auf den folgenden Seiten.

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.

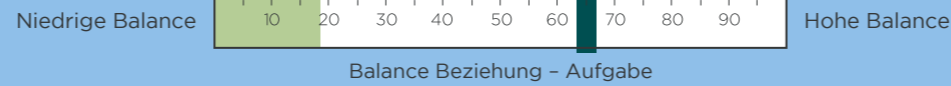
2 ERGEBNISSE



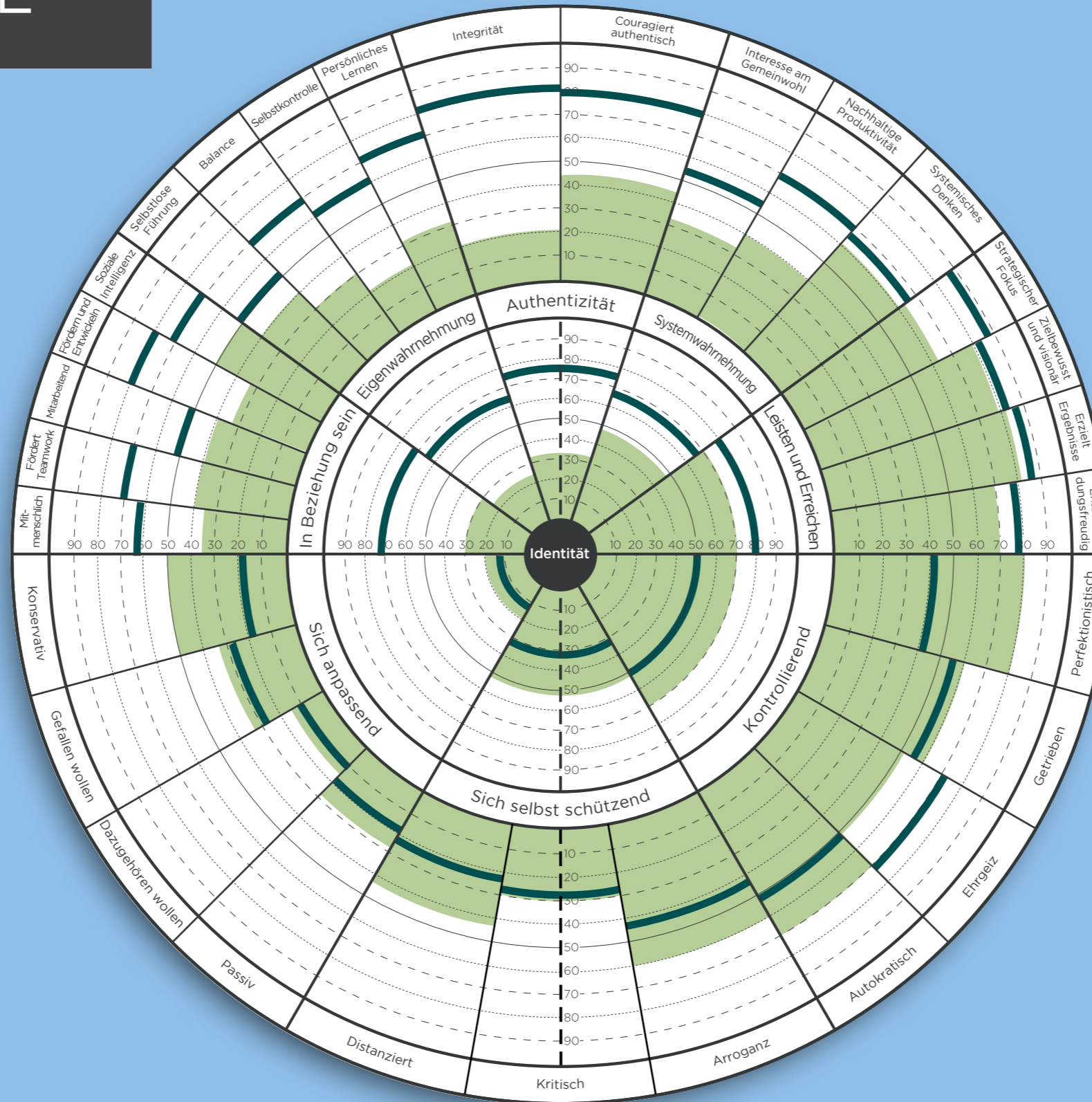
Alle Ergebnisse sind als Perzentile angezeigt und wurden mit der gesamten Datenbank verglichen. Hohe Ergebnisse liegen über der 67. Perzentile. Niedrige Ergebnisse liegen unter der 33. Perzentile.

3 LEGENDE

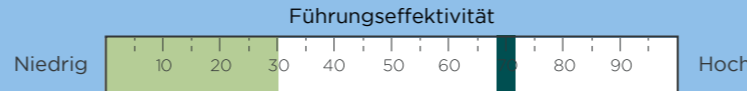
Selbstbewertung
Fremdbewertung



KREATIV



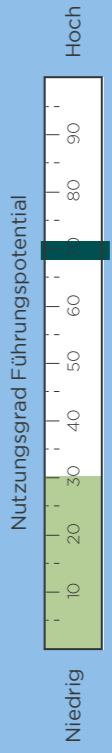
REAKTIV



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 Beziehungs-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.

AUFGABE



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.



Schritt 4: Ihre Führung in Entwicklung

Durch Erfahrungen, die Sie in der Vergangenheit gemacht haben, haben Sie im Laufe der Zeit bestimmte Überzeugungen und Annahmen entwickelt. Diese haben Sie in der Entwicklung Ihrer Führung beeinflusst. Sobald Sie ein besseres Verständnis davon haben, gewinnen Sie neue Einsichten in diese Überzeugungen und Annahmen, sodass Sie Alternativen sehen und zukünftige Entscheidungen bewusster treffen können.

- Erzählen Sie von einem Ereignis, eine Geschichte, von wichtigen Umständen oder Personen, die Sie jeweils geprägt haben. Nutzen Sie dabei 3 verschiedene Zeiträume:
 - Aktueller Blick
 - Eintritt ins Berufsleben
 - Frühe/Formative Jahre – Heranwachsen





Mit den Daten tanzen – Gruppen-Coaching

Gemeinsam erforschen – Coaching-Fähigkeiten

- Worauf sind Sie neugierig? Welche Führung wollen Sie entwickeln?
- Nach auftauchenden Möglichkeiten hören! Verständnisfragen stellen.
- Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, reaktiv-kreativ erkunden
- Teilen Sie unterwegs Ihre Sichtweise mit, vertrauen Sie Ihrer Intuition, überprüfen sie ihre Annahmen ohne der Notwendigkeit der Überzeugung.
- Tauchen Muster in der Sitzung auf, die das Profil benennt?
- Bleiben Sie aufmerksam und denken immer daran: Sie erforschen gemeinsam mit dem Kunden. Begleitung vs Expertise.

Coaching: Lernen in der Gruppe – 5 freiwillige Coaches...

Punkte zum Einstieg & Stabweitergabe

Beginnen Sie damit, mich zu den Daten zu führen...

Intensiv zuhören und...

Starke Frage stellen / es bemerken

Artikulieren, was vor sich geht

Neugierde – Doppelklick

Intuition – Einfach heraus damit

Fazit/ Name

Herausforderung - Mut/ Reflexion

LCP – Hilft mir auf dem gesamten Weg das Rahmenwerk zu verstehen

Debriefing-Fragen

Aus der Balkon-Perspektive erkunden

- Die Beziehung zwischen Reaktiv und Kreativ
- Was geht im Inneren der Person vor?
- Was ist die Verbindung zwischen innerer und äußerer Welt?
- Wie verstehe ich meine Umwelt? Welche inneren Überzeugungen und Annahmen sind dabei im Spiel?
- Welchen Einfluss hat die Rolle, Erwartungen, Anforderungen sowie das LCP?

Einige Fragen für den Einstieg...

- Was hat Ihre Aufmerksamkeit erregt?
- Worauf sind Sie neugierig?
- Welche Muster erkennen Sie?
- Auf welche Art verstehen oder interpretieren Sie?
- Wie könnte 'x' das 'y' beeinflussen?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen 'a' und 'b'?
- Welche reaktive Tendenz könnte zu Ihrem kreativen Ergebnis in 'a' beitragen?

PROFIL-INTERPRETATIONS-HANDBUCH



VON KREATIV ZU INTEGRAL



	Reaktiv	Kreativ	Integral
Zeit	Monate	Jahren	Jahrzehnte
Fokus	Probleme	Vision	System
Aktion	Lösung	Strategie	Design
Identität	Zwischenmenschlich Von anderen hervorgebracht	Selbst-Hervorbringend Vom eigenen Selbst hervorgebracht	Selbst-Transformierend Zusammenspiel der Gegensätze
Motiv	Angst Spielen um nicht zu verlieren	Leidenschaft Zielorientiert spielen	Mitgefühl Für alle spielen



“Der Prozess, eine Führungspersönlichkeit zu werden, ähnelt stark dem Prozess, ein ganzheitlicher Mensch zu werden. Für eine Führungskraft, wie für jeden ganzheitlichen Menschen auch, ist das Leben selbst die Karriere.

Diesen Prozess in Bezug auf “Führungspersönlichkeiten” zu besprechen, ist nur eine Möglichkeit, ihn zu konkretisieren.”

Warren Bennis





Leadership-Marke – Übung: LCP-Bericht – Seite 10

Wie Sie glauben, dass Sie führen...

Sortiert nach % - Selbstbewertung

	Selbst- bewertung	Fremd- bewertung
Dimensions		
Integrität	100%	24%
Zielbewusst und Visionär	98%	28%
Strategischer Fokus	89%	32%
Erzielt Ergebnisse	87%	30%
Entscheidungsfreudig	86%	35%

Wie andere Sie primär empfinden...

Sortiert nach % - Fremdbewertung

LEADERSHIP MARK		
Dimensions		
Kritisch	33%	74%
Arroganz	50%	72%
Autokratisch	25%	67%
Ehrgeiz	59%	59%
Gefallen wollen	51%	55%

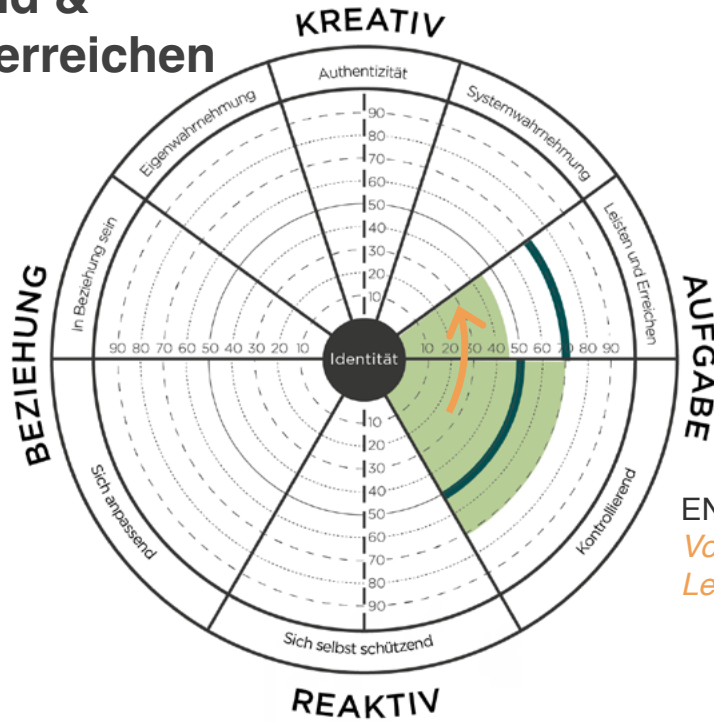
SCHLÜSSELFRAGEN

1. Wie sehen die beiden Top-5 Listen im Vergleich aus?
2. Wie soll oder wie muss Ihre Marke sein?



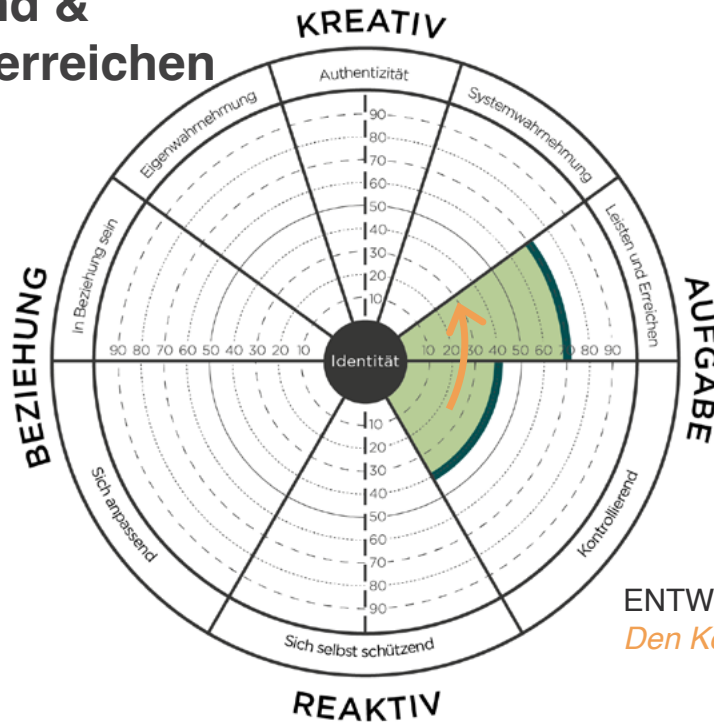


Kontrollierend & Leisten und erreichen



ENTWICKLUNGSWEG –
Von Kontrollierend zu
Leisten und erreichen

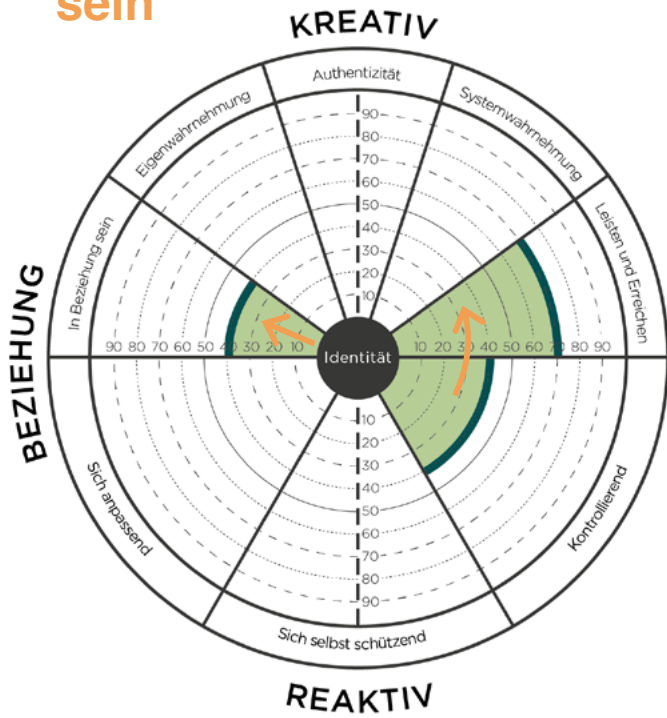
Kontrollierend & Leisten und erreichen



ENTWICKLUNGSAUFGABE –
Den Kontrollaspekt integrieren



Entwicklungsergebnis – Verbessertes “In Beziehung sein”



	IN BEZIEHUNG SEIN	EIGENWAHRNEHMUNG	AUTHENTIZITÄT	SYSTEMWAHRNEHMUNG	LEISTEN UND ERREICHEN
IN BEZIEHUNG SEIN	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
EIGENWAHRNEHMUNG	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
AUTHENTIZITÄT	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
SYSTEMWAHRNEHMUNG	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
LEISTEN UND ERREICHEN	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

NOTIZEN



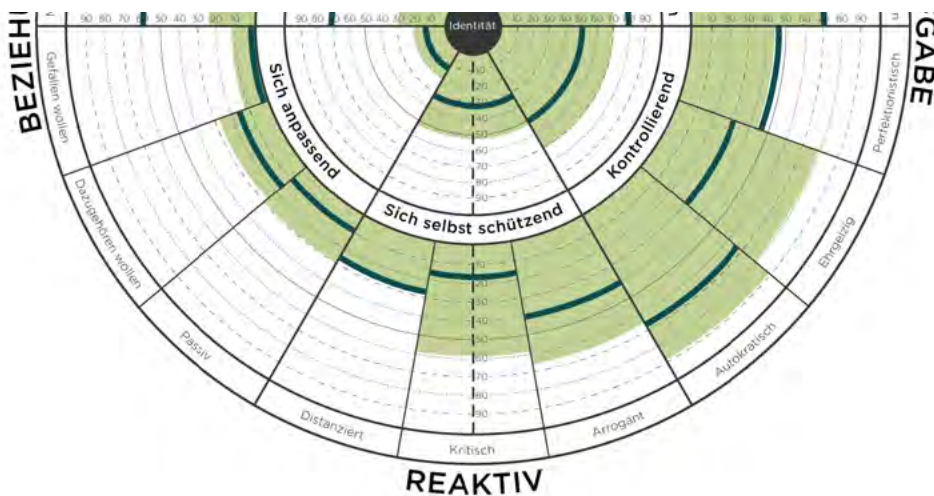
LCP Manager Edition - Kreativ

3 Kreative Zusammenfassende Dimensionen
12 Kreative Führungskompetenzen



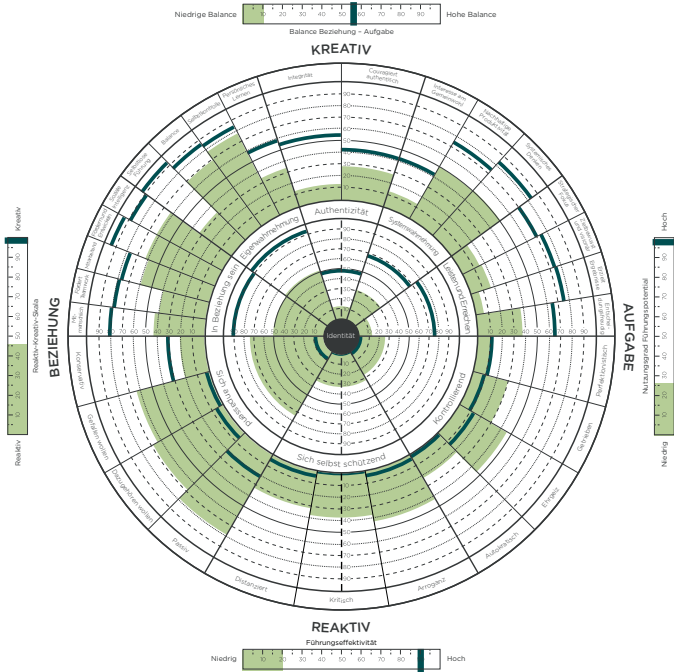
LCP Manager Edition - Reaktiv

3 Reaktive Zusammenfassende Dimensionen
9 Reaktive Tendenzen

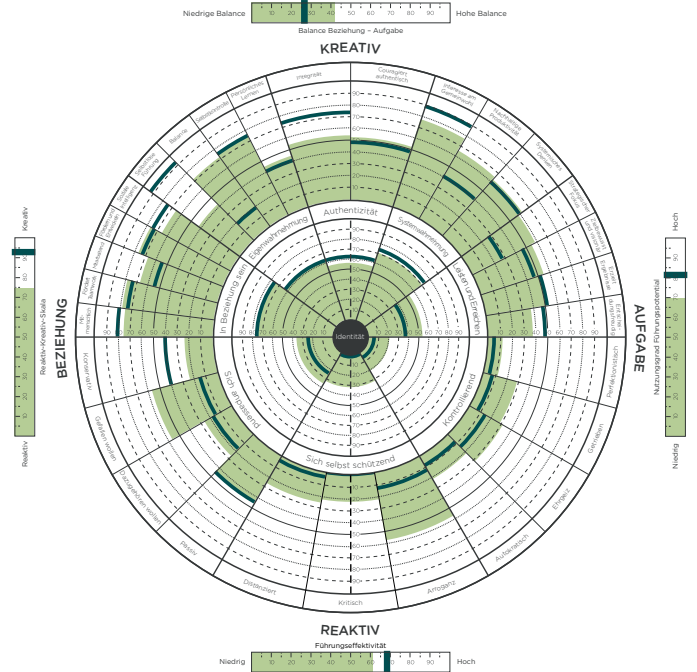




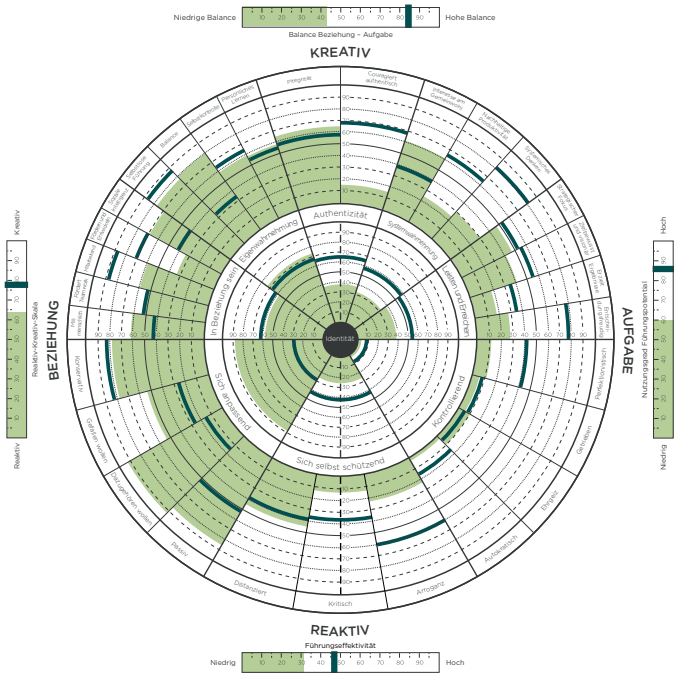
PROFILWIEDERHOLUNGEN MIT DER ZEIT & GRUPPENPROFIL



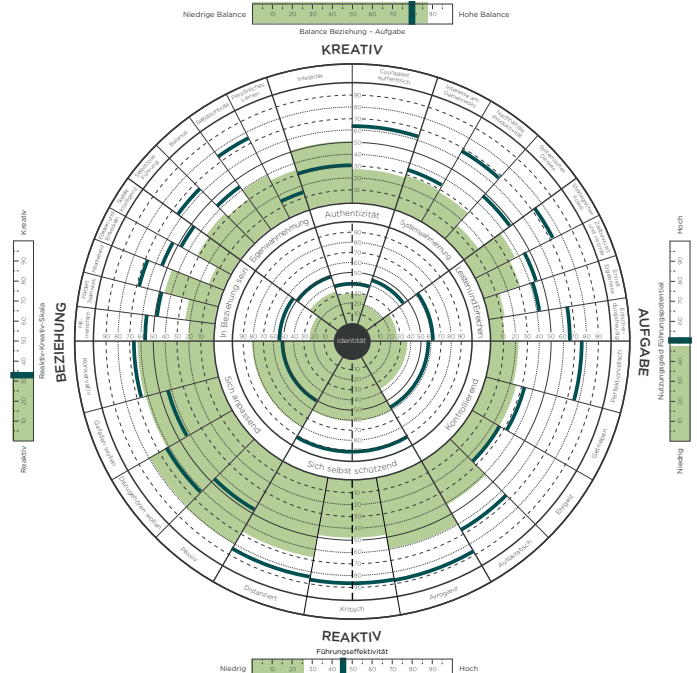
LINDA 2008



LINDA 2010



MIKE 2008



MIKE 2010



RETAKE DEBRIEF STEPS



1

Beziehung und Verbindung aufbauen; Vertraulichkeit versichern

2

Den Ablauf des Debrief erklären. Bitten Sie den Kunden, Ihnen seine Erwartungen und Vorhaben im Zusammenhang mit seiner LCP- Teilnahme zu schildern

3

Nach dem Kontext des 360 fragen. Aktuelle Herausforderungen, Firma, Ziele, Feedbackgeber, usw

4

Weg der Führungsentwicklung Muster & Gewohnheiten (Schlüssel-ereignisse und prägende Personen):

- Die letzten paar Jahre bis jetzt: Ereignisse, Menschen, usw.
- Karriereaufbau: gewonnene Erkenntnisse, Schlüsselpersonen, usw.
- Frühe/prägende Jahre: familiäre Einflüsse/ Wertvorstellungen/kulturelle Einflüsse, Schule, Lebensbedingungen, Orte der Kindheit, usw.

5

- Überprüfung der LCPKenntnisse und Auffrischung
- Das alte LCP und das aktuelle LCP nebeneinander präsentieren

6

Bitten Sie sie, über die Veränderungen zwischen LCP 1 und LCP 2 nachzudenken

- Was fällt Ihnen auf?
- Irgendwelche Veränderungen des Kontexts?
- Anstrengungen für die eigene Weiterentwicklung

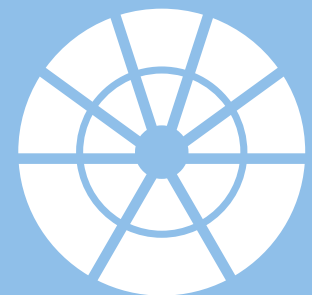
7

Begleitung beim gemeinsamen Erkunden

- Welche Veränderungen zwischen den beiden LCPs sind für Sie ein Grund zum Feiern?
- Worauf will sich Sie konzentrieren und woran will Sie arbeiten?
- Welche Anstrengungen für die eigene Weiterentwicklung könnten in seiner derzeitigen Situation unktionieren?
- Was bräuchte Sie, um das gesamte Spektrum des Feedbacks zu verinnerlichen (zu besitzen)?
- Teilen Sie unterwegs Ihre Sichtweise mit, vertrauen Sie Ihrer Intuition, überprüfen sie ihre Annahmen ohne der Notwendigkeit der Überzeugung.
- Tauchen Muster in der Sitzung auf, die das Profil benennt?
- Ihre Leadership-Marke erkunden: Was ist bedroht, wenn sie sich ändern?
- Bleiben Sie aufmerksam und denken immer daran: Sie erforschen gemeinsam mit dem Kunden. Begleitung vs Expertise.

8

Mit einer Wahrnehmungsübung abschließen

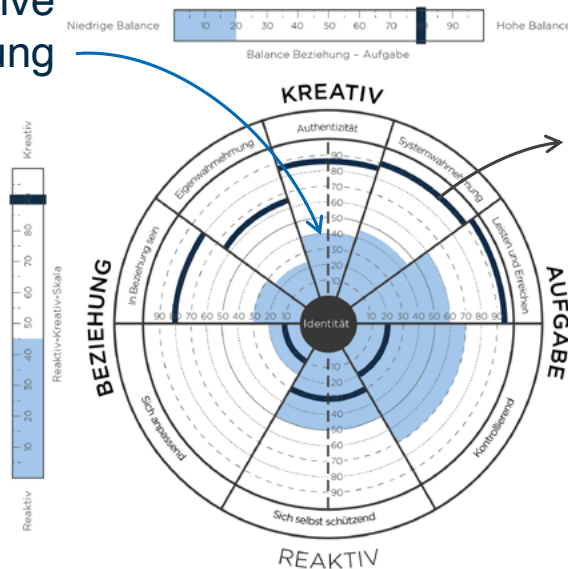




COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT - BEISPIEL

Collective Leadership Assessment - Beispiel

Aktuelle Kollektive Führung

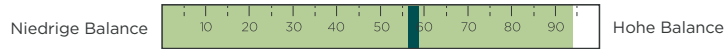


Ideale Kollektive Führung

NOTIZEN

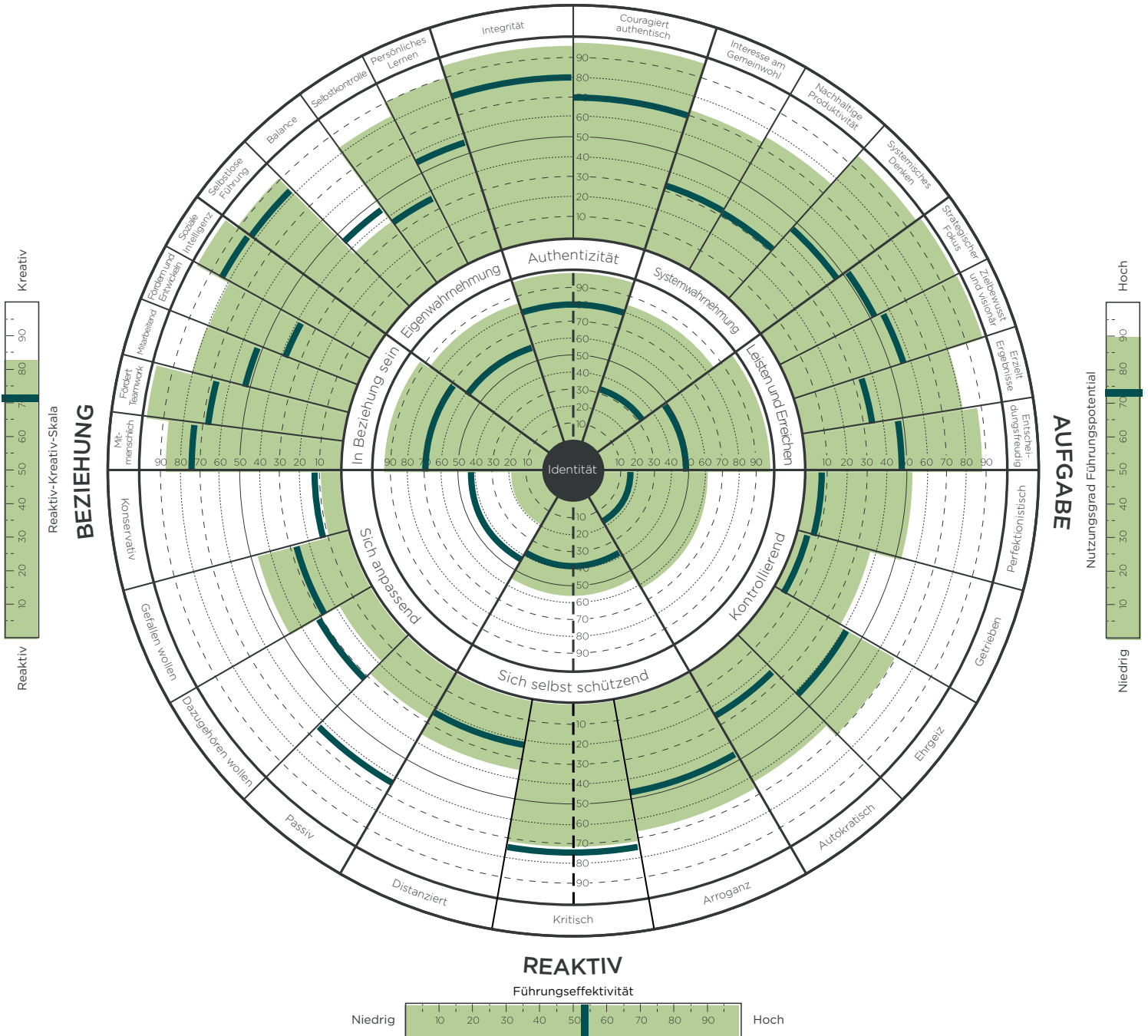


BEISPIEL: CEO



Balance Beziehung - Aufgabe

KREATIV

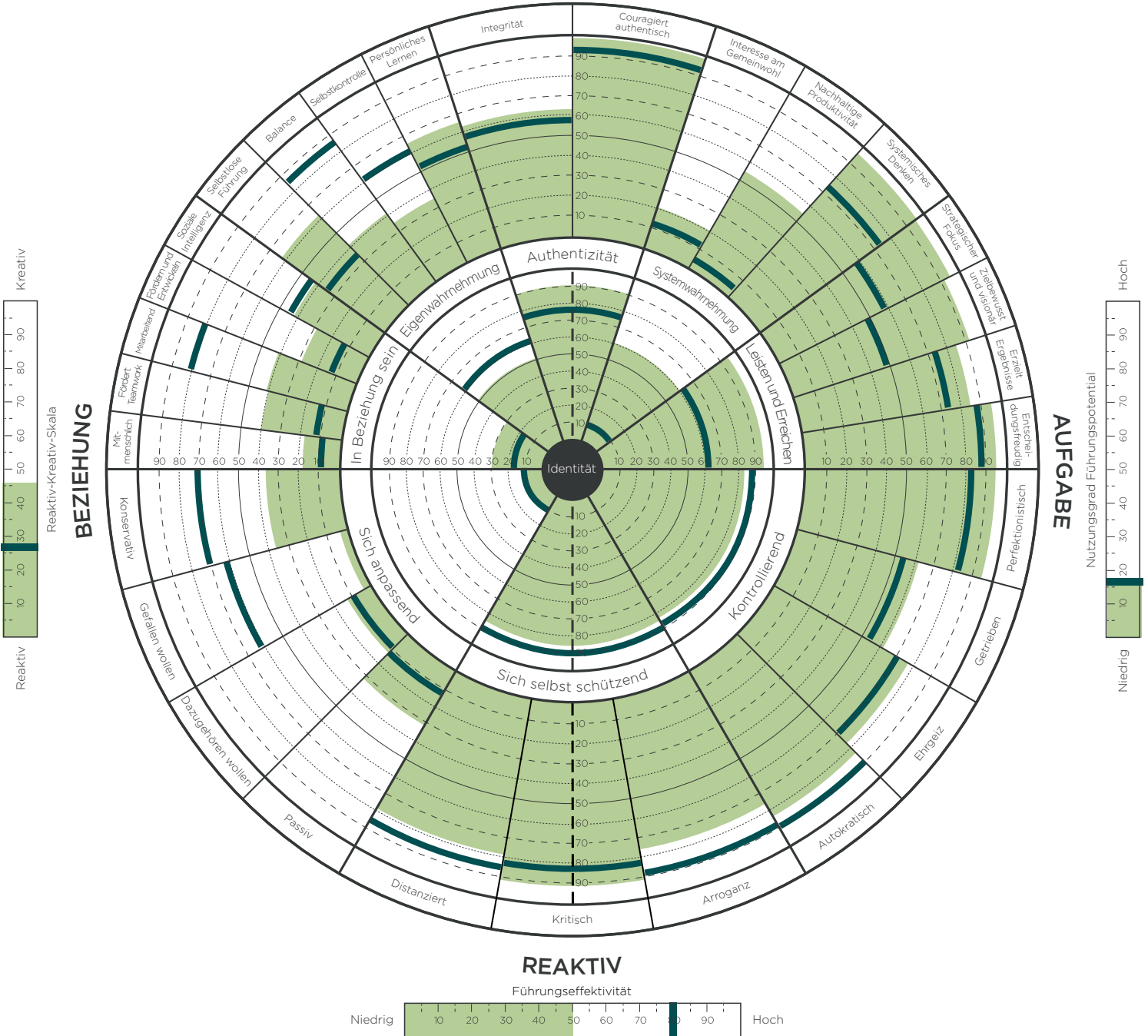




BEISPIEL: CFO

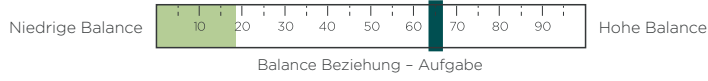


KREATIV

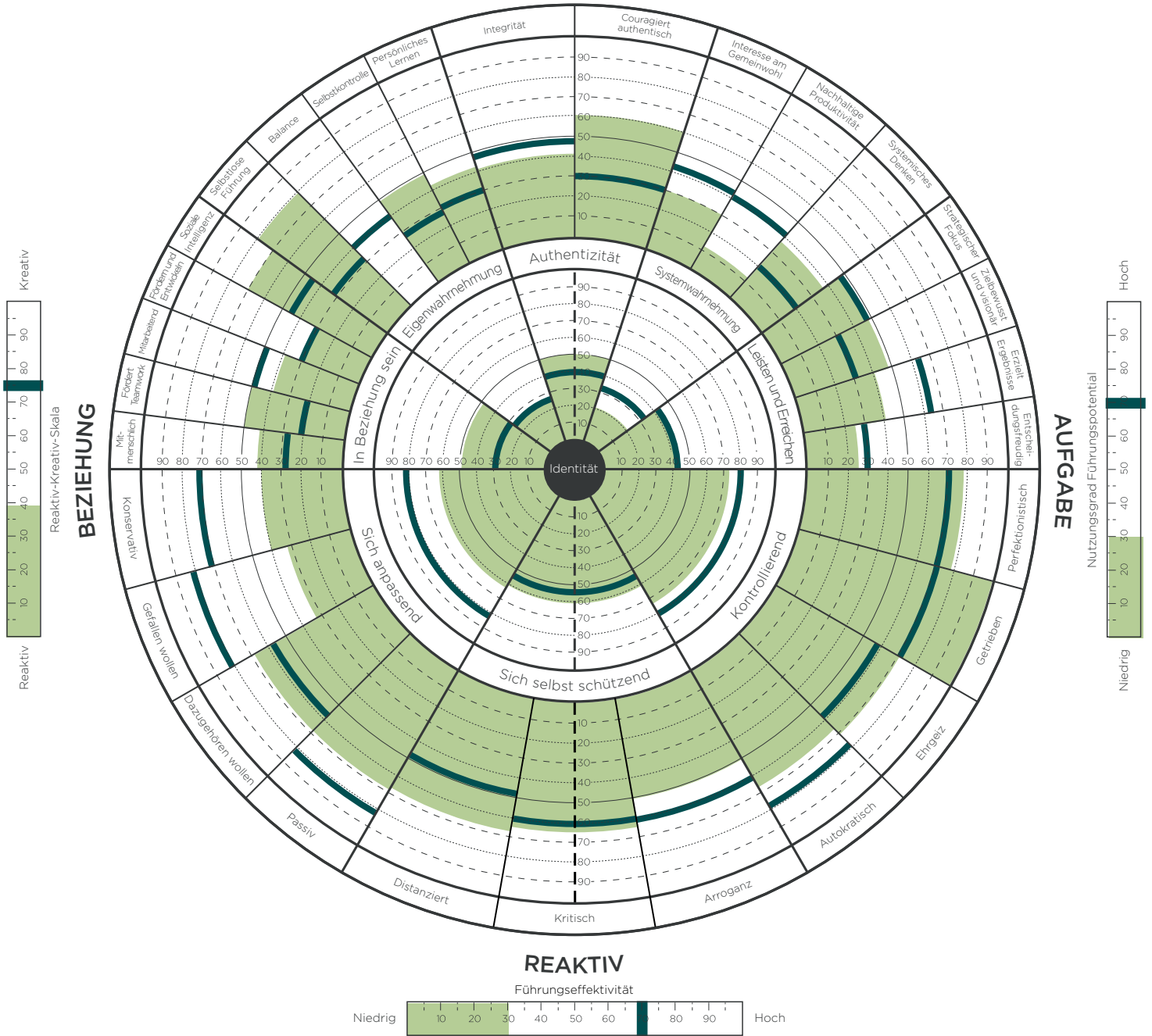




BEISPIEL: COO

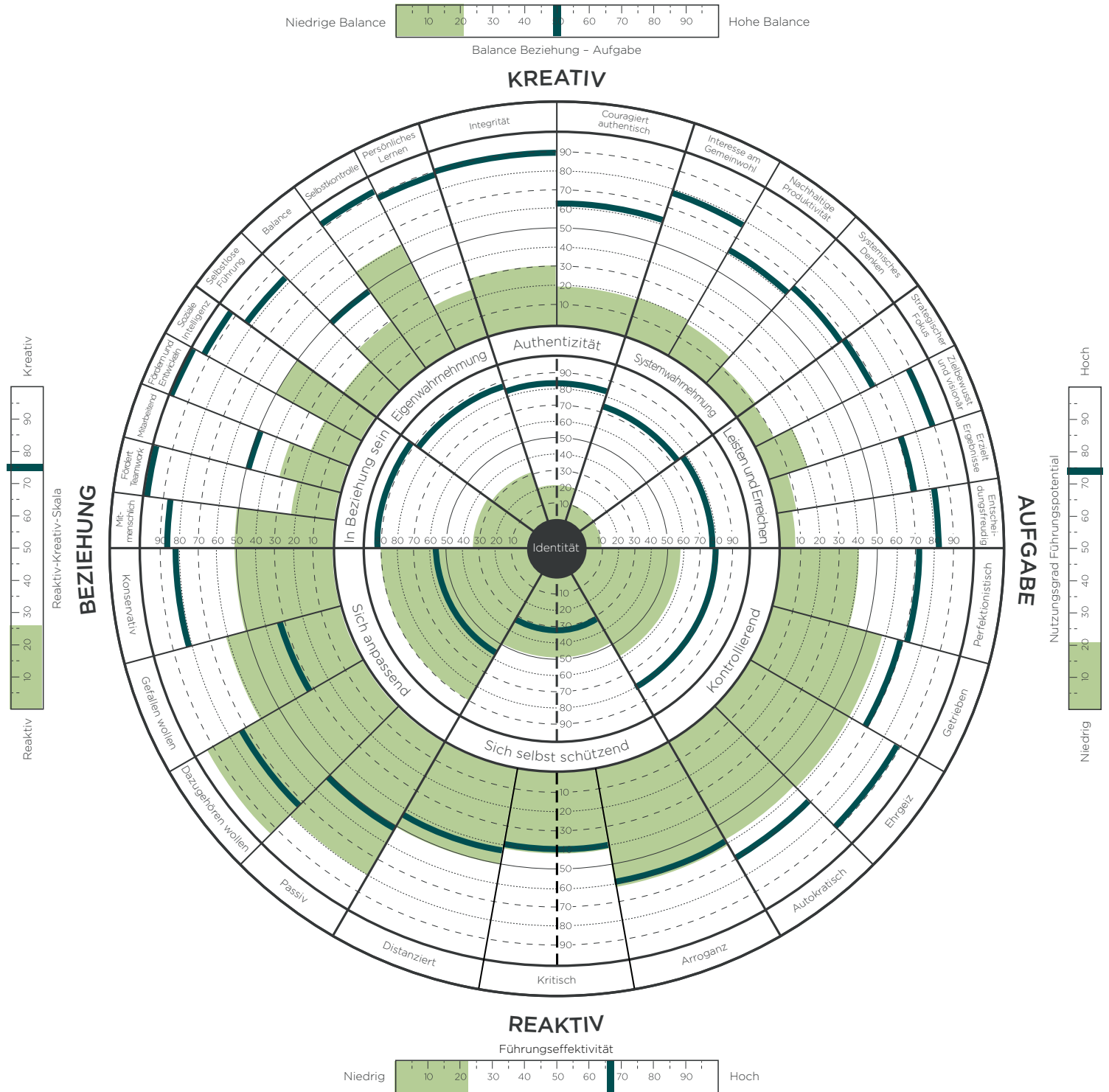


KREATIV





BEISPIEL: SALES VP



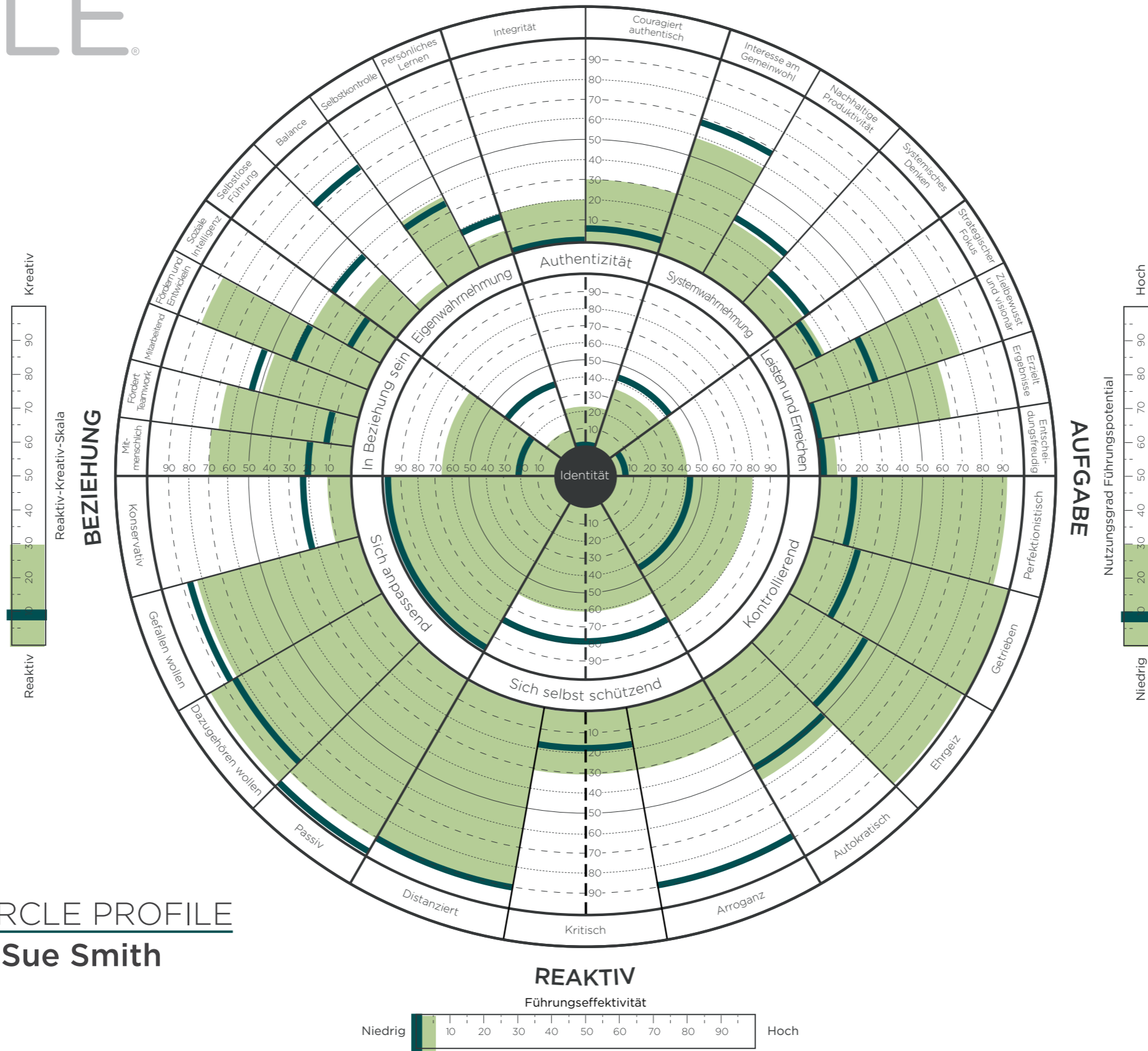


LEADERSHIP CIRCLE®



Balance Beziehung - Aufgabe

KREATIV



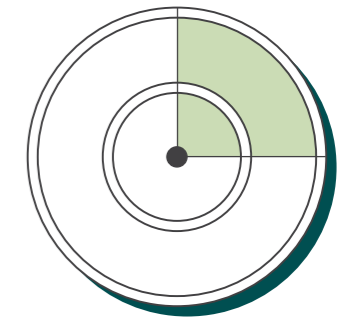
BEZIEHUNG

AUFGABE



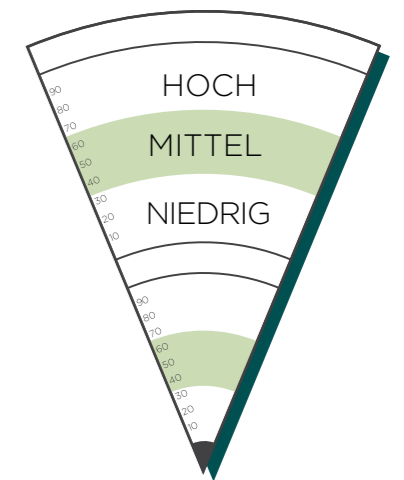
REAKTIV

Führungseffektivität



INNERER KREIS:

Der innere Kreis zeigt eine Zusammenfassung der %-Ergebnisse aller Dimensionen aus dem jeweiligen Teil des äußeren Kreises.



ERGEBNISSE

Hoch: Ergebnisse mit hohen Bewertungen liegen zwischen der 66. und der 100. Perzentile.

Mittel: Ergebnisse zwischen der 66. und 33. Perzentile zeigen eine Mischung aus Starken und verbesserungswürdigen Bereichen.

Niedrig: Ergebnisse mit niedrigen Bewertungen liegen unter der 33. Perzentile.

- Selbstbewertung
- Fremdbewertung

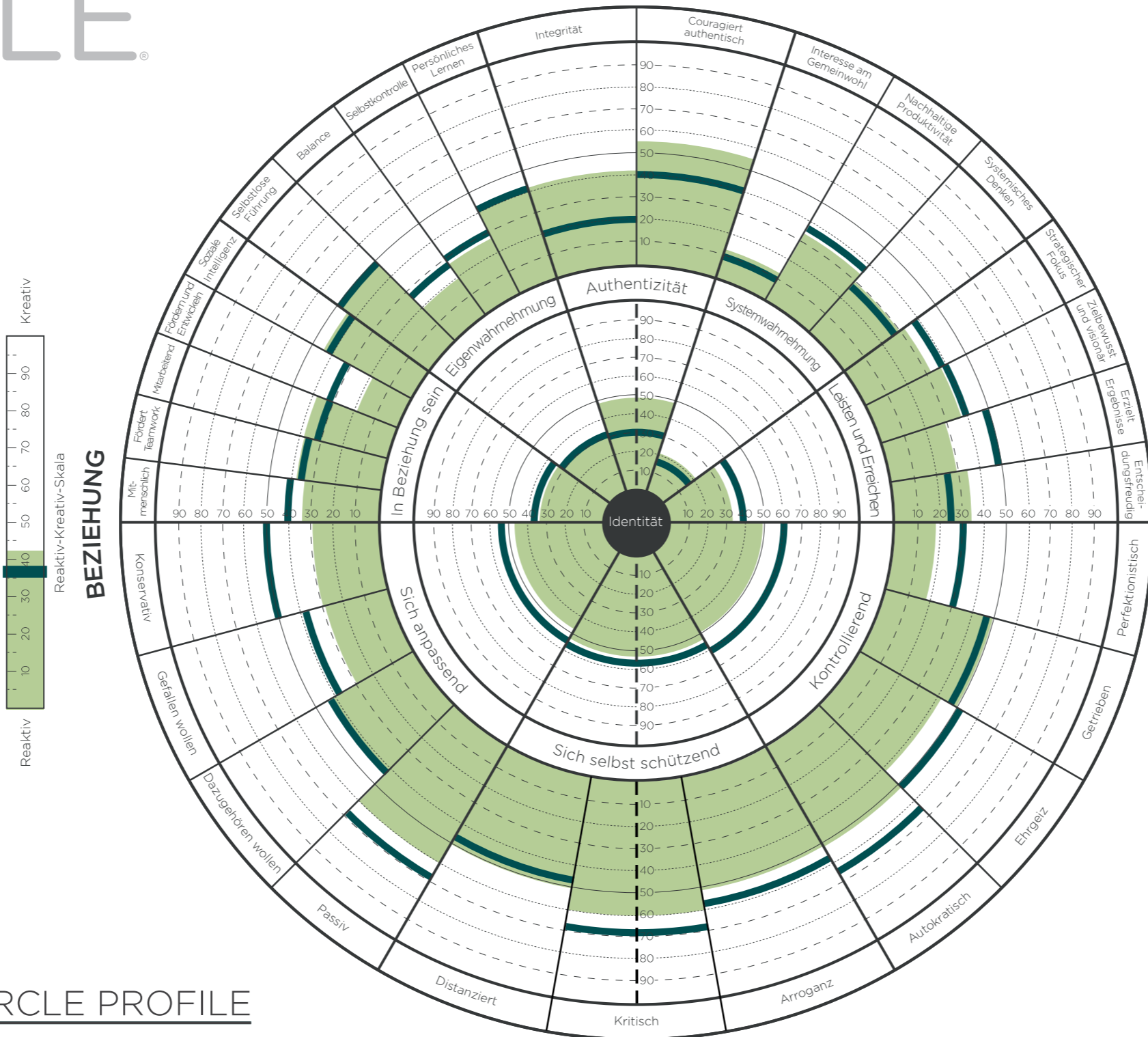
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE Sample Report: Sue Smith

LEADERSHIP CIRCLE®

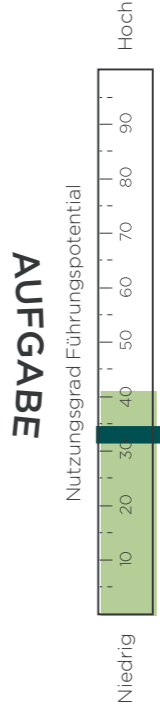


Balance Beziehung - Aufgabe

KREATIV



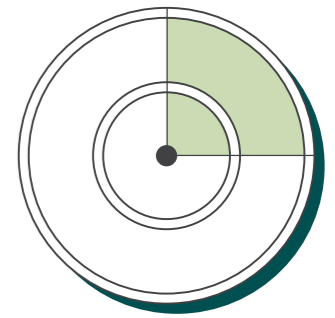
Reaktiv-Kreativ-Skala



Nutzungsgrad Führungspotential

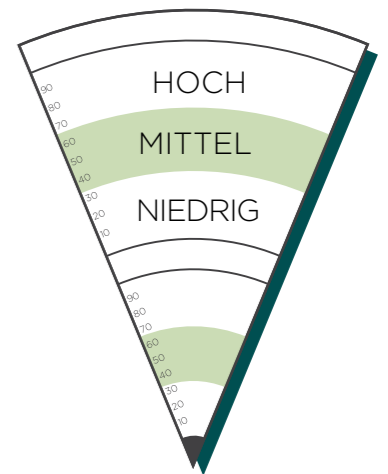
REAKTIV

Führungseffektivität



INNERER KREIS:

Der innere Kreis zeigt eine Zusammenfassung der %-Ergebnisse aller Dimensionen aus dem jeweiligen Teil des äußeren Kreises.



ERGEBNISSE

Hoch:
Ergebnisse mit hohen Bewertungen liegen zwischen der 66. und der 100. Perzentile.

Mittel:
Ergebnisse zwischen der 66. und 33. Perzentile zeigen eine Mischung aus Starken und verbesserungswürdigen Bereichen.

Niedrig:
Ergebnisse mit niedrigen Bewertungen liegen unter der 33. Perzentile.

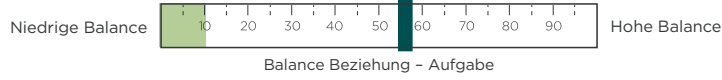
- Selbstbewertung
- Fremdbewertung

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

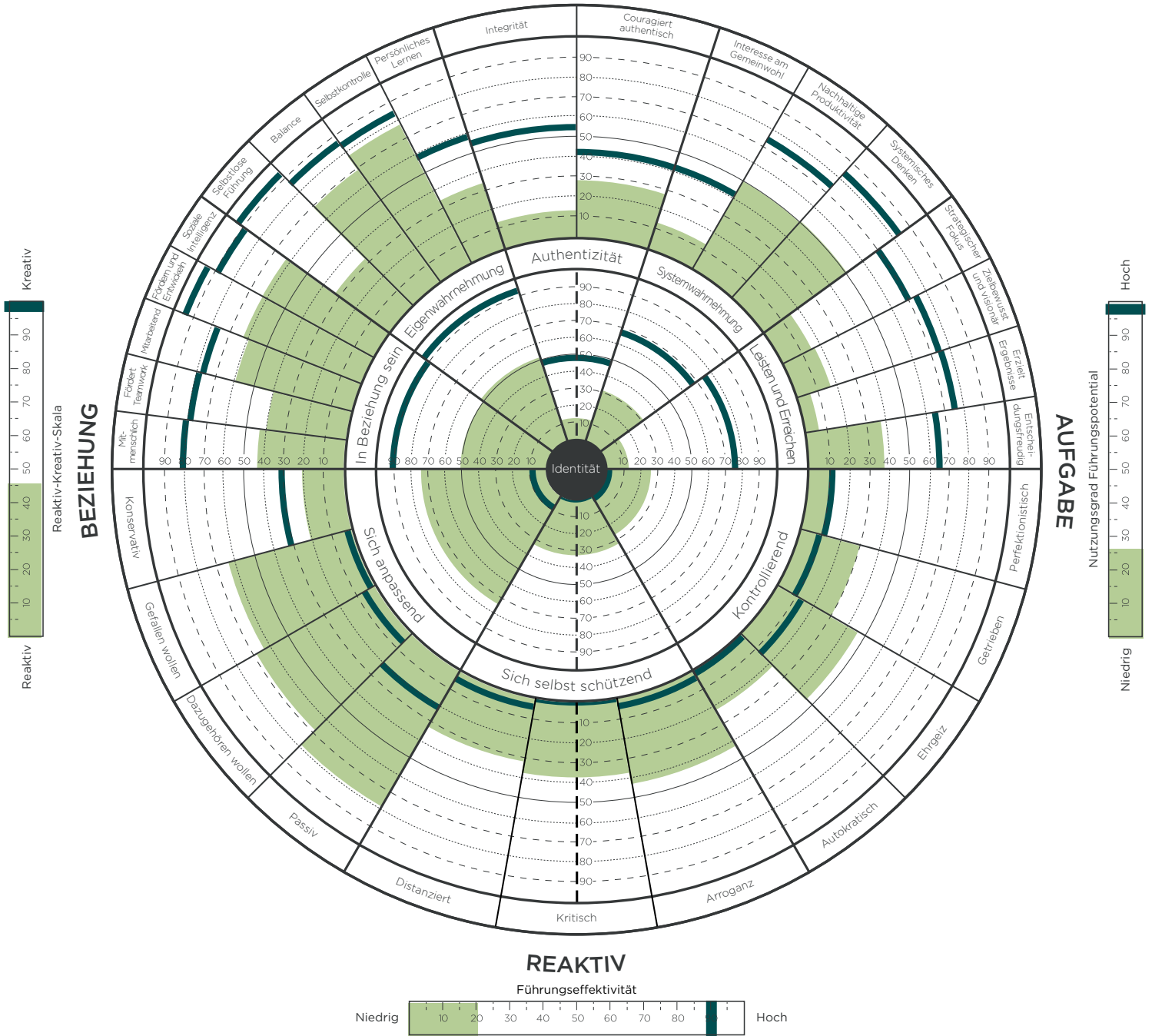
Sample Report: Senior Management Team



BEISPIEL: LCP LINDA 2008



KREATIV

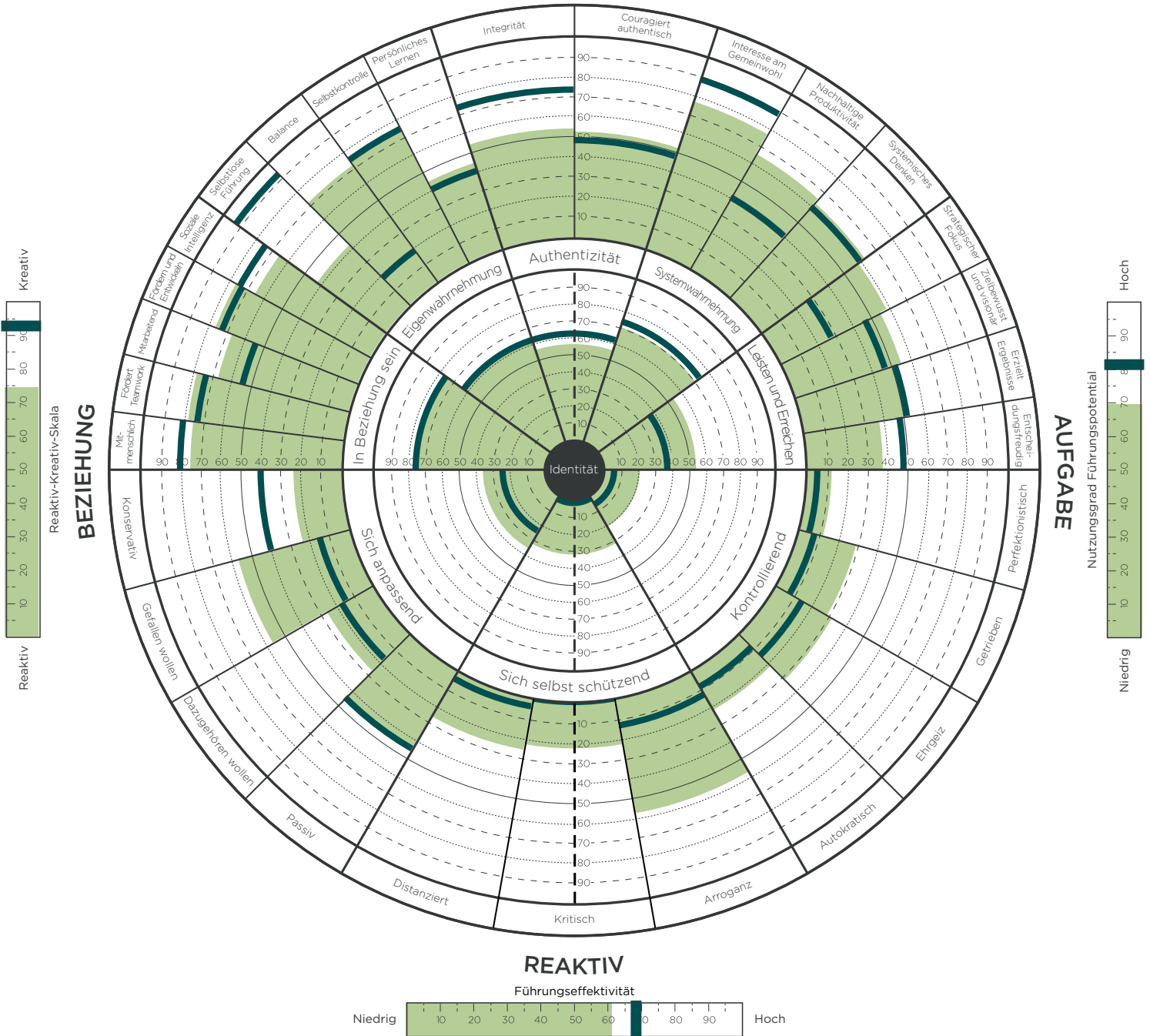




BEISPIEL: LCP LINDA 2010

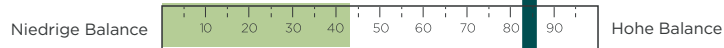


KREATIV



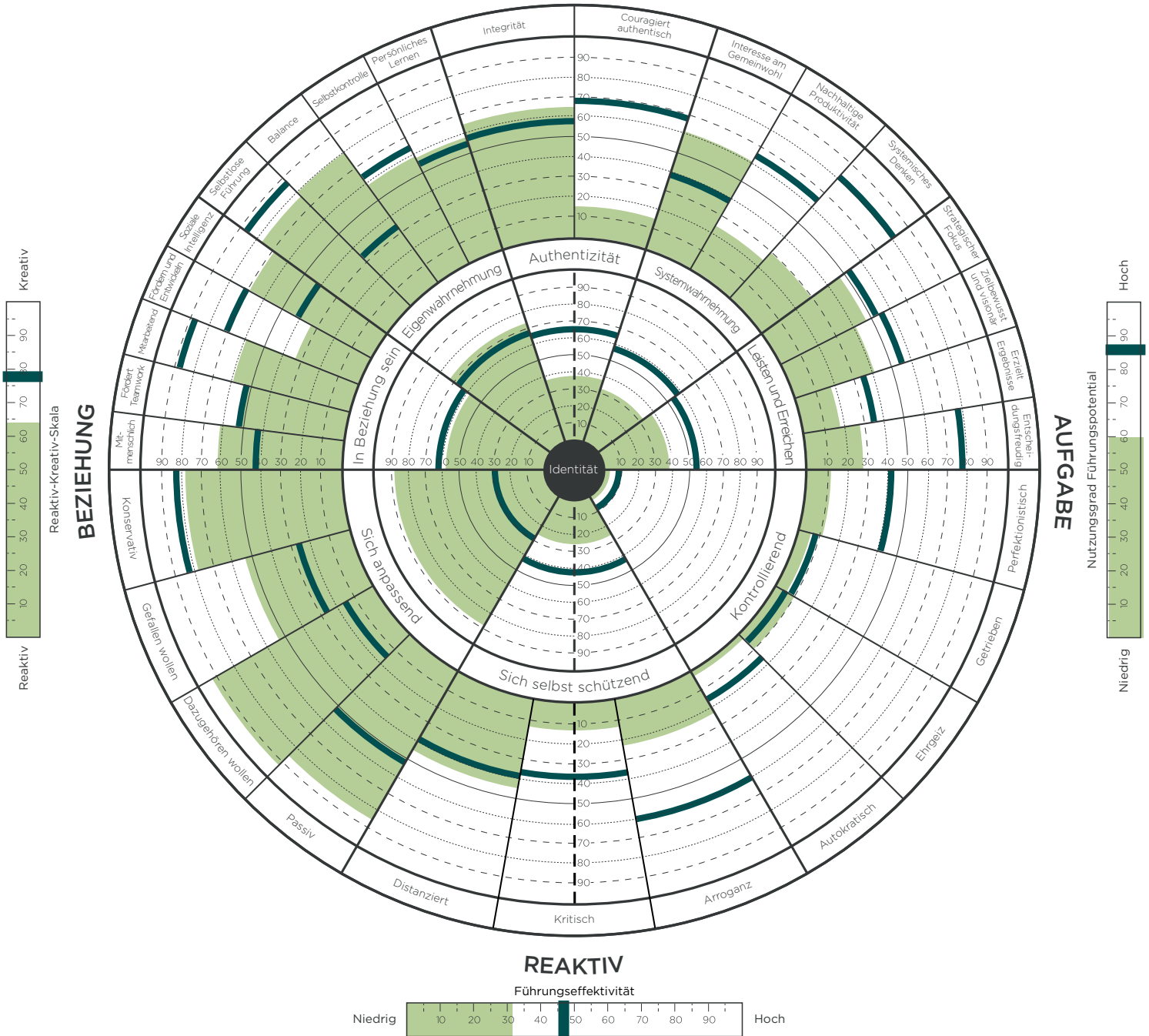


BEISPIEL: LCP MIKE 2008



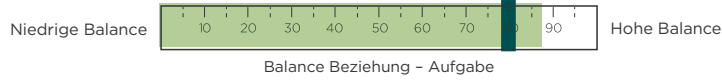
Balance Beziehung - Aufgabe

KREATIV

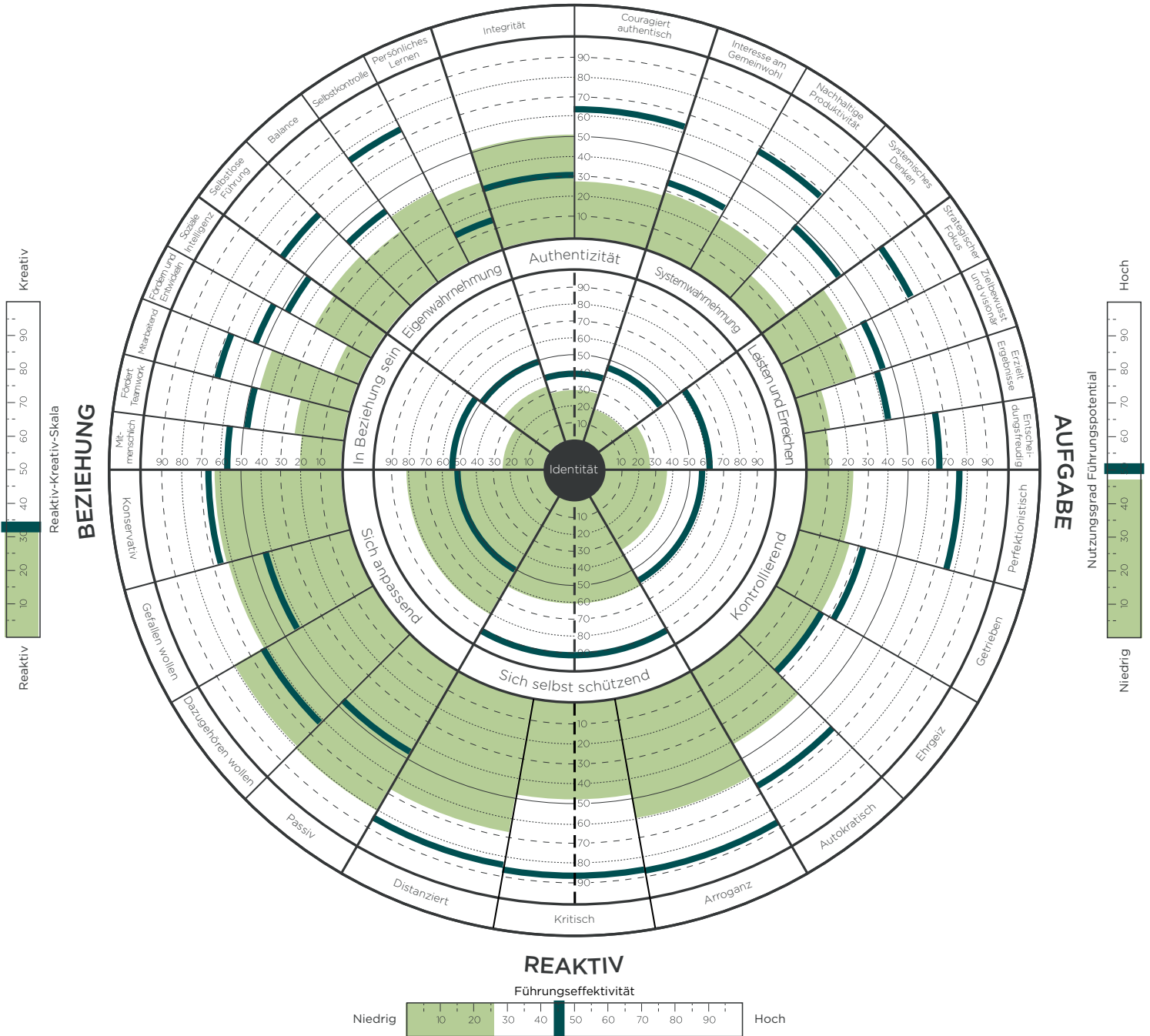




BEISPIEL: LCP MIKE 2010



KREATIV





3 EBENEN DES ERWACHSENENALTERS

Aus *Immunity to Change* von Robert Kegan & Lisa Lahey

ZWISCHENMENSCHLICHER GEIST

- Geprägt von den Definitionen und Vorstellungen unseres persönlichen Umfelds – strebt die Suche nach Übereinstimmung zwischen dem Selbst und der Umgebung an.
- Das Selbst wird zusammengehalten durch seine Ausrichtung auf und seine Loyalität zu dem, was es erkennt.
- Drückt sich vor allem in Beziehungen zu Menschen und “Denkrichtungen” (Ideen und Ansichten) aus.
- Das Selbst erhält Bestätigung von außen. Seine Identität ist eng mit Außenfaktoren verbunden (Arbeit, Beziehungen, Erfolge, Besitz).

SICH SELBST HERVORBRINGENDER GEIST

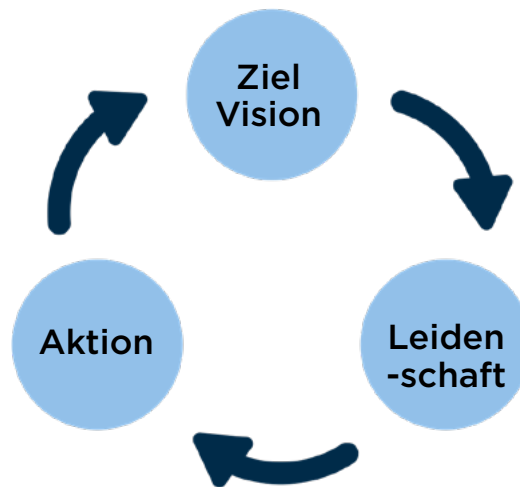
- Kann genügend Abstand zum sozialen Umfeld aufbauen, um eine innere “Beurteilungsinstanz” oder eine persönliche Autorität zu schaffen, die externe Erwartungen bewertet und Entscheidungen trifft.
- Kann eine eigene Sichtweise auf die Umgebung erlangen – das Selbst kann differenzieren zwischen dem, durch das es sich identifiziert und sich selbst.
- Das Selbst wird zusammengehalten durch seine Ausrichtung auf sein eigenes Glaubenssystem/ seine Ideologie/ seinen persönlichen Kodex sowie durch seine Fähigkeit, sich selbst zu steuern, Stellung zu beziehen, Grenzen zu setzen, und aus eigener Kraft seine eigenen Grenzen zu erschaffen und zu regeln and create and regulate its boundaries on behalf of its own voice.

SICH SELBST TRANSFORMIERENDER GEIST

- Kann die Grenzen unserer eigenen Ideologie oder persönlichen Autorität aus der Distanz betrachten und darüber nachdenken; erkennt, dass jedes System oder jede Selbstorganisation in gewisser Weise partiell oder unvollständig ist; reagiert freundlicher auf Widersprüche und Gegensätze; versucht, mehrere Systeme zu umfassen, anstatt nur eins auf den Gegenüber zu projizieren.
- Kann eine Sichtweise auf sein selbst geschaffenes System erlangen und es (wie bei allen Systemen) als partiell und unvollständig erkennen. Versucht nicht mehr, dieses System zu perfektionieren, sondern beginnt stattdessen damit, den “Bauplan” des Menschen zu entpacken und zu dekonstruieren.
- Das Selbst wird zusammengehalten durch seine Fähigkeit, innere Konstanz nicht mit Ganzheit oder Vollständigkeit zu verwechseln, sowie durch seine Ausrichtung auf die Dialektik und nicht auf ein absolutes “Entweder/Oder”.
- Das “Selbst” als narrative und organisierende Struktur hat weniger Einfluss als in den vorangegangenen Phasen.



ENTWICKLUNG VON REAKTIV ZU KREATIV



Das Narrativ aktualisieren - *Meine Identität erweitern*

Neue Ergebnisse überprüfen, nachsteuern, dranbleiben

Experimentieren - *an meiner Wachstumsgrenze arbeiten*

Schlüsselfrage #2 - *Was will ich erschaffen?*

Eine neue achtsame Reaktion für mich finden

Wahrnehmen - *Bemerken & Zulassen*

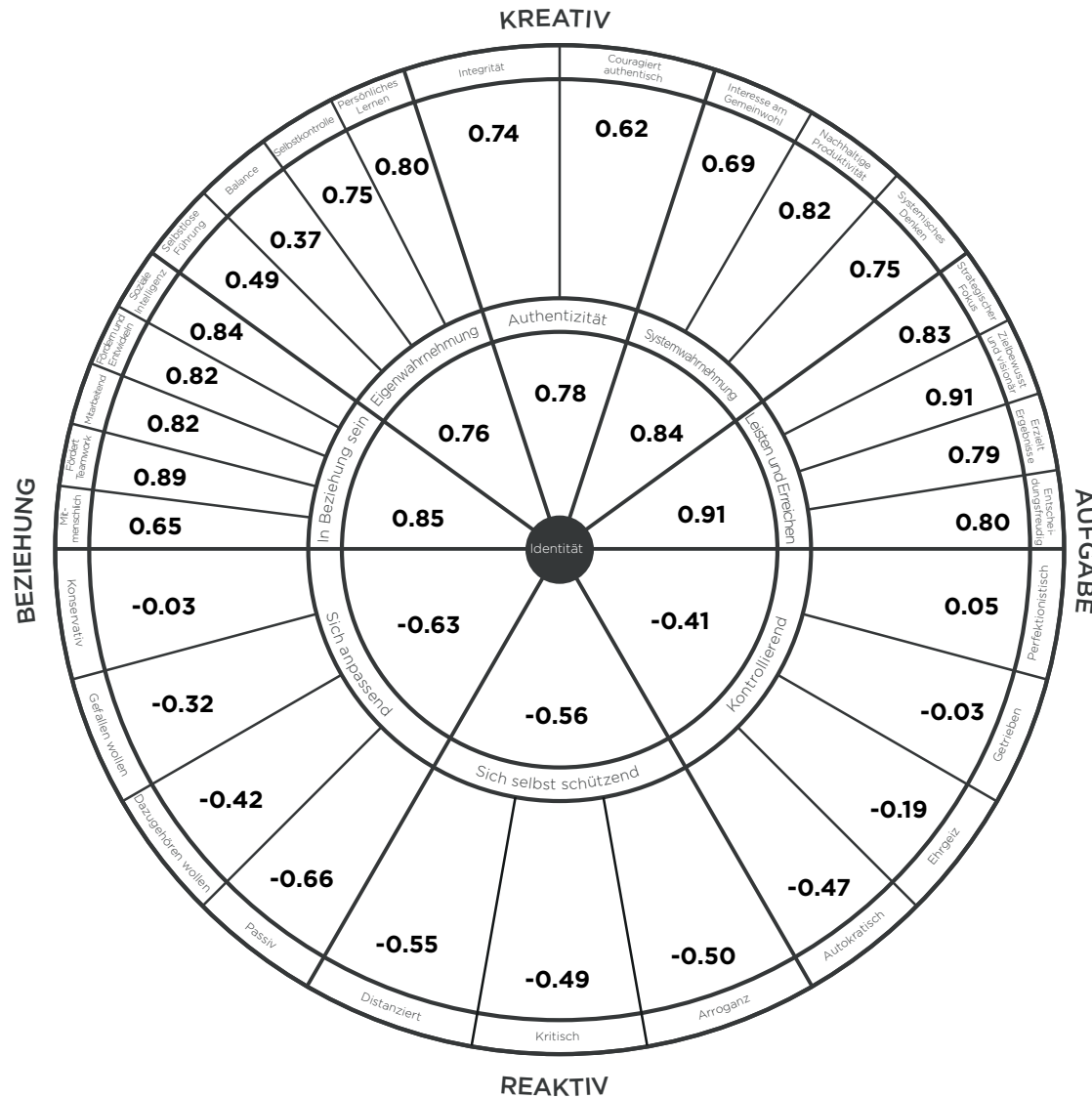
Schlüsselfrage #1 - *Was treibt mich an?*










LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

KORRELATIONEN & FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT



SKALA FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT – FRAGEN

-  Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.
-  Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.
-  Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.
-  Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.
-  Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

KORRELATIONEN ZUM BUSINESS PERFORMANCE INDEX

PERFORMANCE-KORRELATIONEN *	Business Performance Index	Skala Führungseffektivität	In Beziehung sein	Eigenwahrnehmung	Authentizität	Systemwahrnehmung	Leisten und Erreichen	Kontrollierend	Sich selbst schützend	Sich anpassend
Business Performance Index	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
Skala Führungseffektivität	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
In Beziehung sein	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
Eigenwahrnehmung	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
Authentizität	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
Systemwahrnehmung	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
Leisten und Erreichen	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
Kontrollierend	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
Sich selbst schützend	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
Sich anpassend	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
Number of Observations	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

* 0,4 oder mehr ist bemerkenswert | 0,6 oder mehr ist stark

Skala Alpha: 0.94

SKALA FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT – FRAGEN

Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.

Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.

Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.

Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.

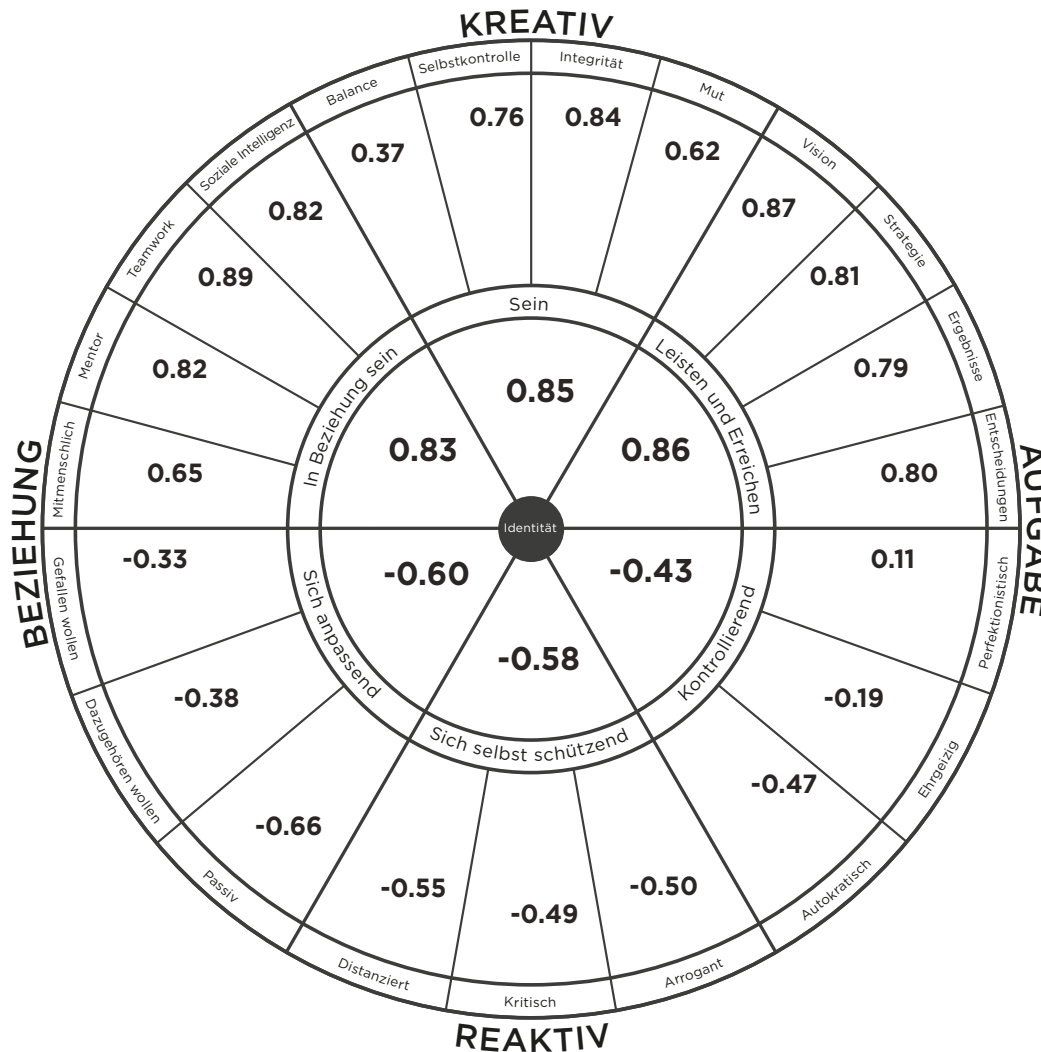
Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.

<p>eine</p> <p>Umsatz / Ertrag</p>	<p>zwei</p> <p>Markt Anteil</p>	<p>drei</p> <p>Rentabilität / ROA</p>
<p>vier</p> <p>Produkt- & Servicequalität</p>	<p>fünf</p> <p>Neue Produkt Entwicklung</p>	<p>sechs</p> <p>Leistung insgesamt</p>



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

KORRELATIONEN ZUR FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT



SKALA FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT - FRAGEN

- Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.
- Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.
- Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.
- Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.
- Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE MANAGER EDITION

KORRELATIONEN ZUR FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT



PERFORMANCE-KORRELATIONEN *	Skala Führungs-Effektivität	In Beziehung sein	Sein	Leisten und Erreichen	Kontrollierend	Sich selbst schützend	Sich anpassend
Skala Führungseffektivität	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60
In Beziehung sein	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40
Sein	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60
Leisten und Erreichen	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69
Kontrollierend	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20
Sich selbst schützend	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31
Sich anpassend	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1

*0,4 oder mehr ist bemerkenswert | 0,6 oder mehr ist stark

Skala Alpha: 0.94

SKALA FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT - FRAGEN

Ich bin mit der Qualität seiner/ihrer Führung zufrieden.

Er/Sie ist die Art von Führungskraft, die sich andere zum Vorbild nehmen sollten.

Er/Sie ist ein gutes Beispiel für eine ideale Führungskraft.

Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.

Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

LEADERSHIP
CIRCLE[®]