

LC WHITE PAPER SERIES

**WIE SCHNEIDET DAS
LEADERSHIP CIRCLE
PROFIL IM VERGLEICH
ZU ANDEREN 360°
BEWERTUNGEN AB?**

LEADERSHIP
CIRCLE®

INHALTSVERZEICHNIS

LCP Vergleich	3
Zusätzliche Information	4
Entwicklungskriterien	4
Visuelle Integration	5
Alles fügt sich zusammen	6
Grundlegende Vordenker, die den Kern des Universellen Führungskräfte- Modells bilden	7

LCP Vergleich

Diese kurze Darstellung beschreibt, wie das Leadership Circle Profile (LCP) im Vergleich zu anderen 360°-Bewertungsinstrumenten abschneidet. Es ist offensichtlich, dass es eine Fülle von Instrumenten für Führungsfähigkeit gibt, aus denen man wählen kann, und ein Vergleich mit allen wäre unmöglich. Die meisten der großen 360°-Bewertungsinstrumente (Benchmarks, Lominger, Profiler, Zenger-Folkman, um nur einige zu nennen) sind alle recht ähnlich. Daher soll in diesem Bericht dargelegt werden, wie sich das LCP von dieser Art von 360°-Instrumenten unterscheidet, und es soll nicht versucht werden, die einzelnen Instrumente im Detail miteinander zu vergleichen.

Die meisten 360°-Instrumente, wie die oben genannten, messen eine Reihe von wesentlichen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind gut erforscht und es ist erwiesen, dass sie mit der Leistung von Unternehmen zusammenhängen. Die von diesen 360°-Instrumenten gemessenen wesentlichen Kompetenzen sind alle recht ähnlich und tatsächlich gleichen sich die meisten dieser Instrumente so sehr, dass sie als austauschbar betrachtet werden könnten. Das LCP versucht nicht, sich durch ein stabileres Set von absolut erforderlichen Kompetenzen abzuheben, sondern misst eine Liste von Kompetenzen für Führungsfähigkeit, die den meisten anderen guten 360°-Instrumenten ähnlich sind.

Alle guten 360°-Instrumente verwenden normative Vergleiche, aber keine Perzentil-Werte. Die anderen Instrumente vergleichen im Allgemeinen den Mittelwert und können eine Standardabweichung angeben. Dies gibt der Führungskraft ein Gefühl dafür, wie sie im Vergleich abschneidet. TLC verwendet Perzentilwerte, weil sie eine genauere Interpretation dessen ermöglichen, was die Daten tatsächlich bedeuten, die oft verloren geht, wenn die Führungskraft zwei Zehntel unter einem normativen Durchschnitt von 4,25 liegt. In diesem Fall wird die Führungskraft wahrscheinlich zu dem Schluss kommen, dass er/sie gut abschneidet. Ein Perzentilwert von 39 % (in diesem Beispiel) ist einfach eine stärkere und klarere Aussage über die Bedeutung der Daten.

Keines der 360°-Instrumente ist auf einen Entwicklungsrahmen ausgerichtet. Sie sind verhaltensbasiert und geben lediglich Feedback zum Verhalten. Das LCP ist theoretisch dicht und integriert viele der besten Rahmenwerke aus den Bereichen Führungsfähigkeit sowie psychologische und spirituelle Entwicklung. Es stellt die erste umfassende und vereinheitlichende Theorie für die Entwicklung von Führungsfähigkeit dar, die in diesem Bereich existiert. Das LCP kann daher den Klienten auf mehreren Tiefenebenen ansprechen und ermöglicht es dem Coach/Berater, auf eine Vielzahl von Rahmenwerken zurückzugreifen, um einen Durchbruch zu erleichtern.

Die meisten 360°-Instrumente liefern die Ergebnisse in Form einer Liste (Kompetenzen, die vertikal auf der Seite angeordnet sind, mit Balkendiagrammen zur Darstellung der Punktezahlen). Es wird nicht versucht, diese Informationen so zu organisieren, dass die Muster in den Daten herausgearbeitet werden können. Das LCP ordnet die Daten in einem Kreis (innerhalb eines Kreises) an. Der Kreis selbst ist eine elegante Integration aller oben erwähnten Theorien. Durch die Anordnung der Daten werden diese also im Kontext leistungsfähiger Entwicklungsrahmen dargestellt. Darüber hinaus ordnet der Kreis die Daten in einer Weise an, die die zugrunde liegende Zusammenhangsmatrix visuell darstellt. Das bedeutet, dass alle relevanten Zusammenhänge zwischen den Dimensionen visuell dargestellt werden. Wenn all dies mit Perzentilwerten kombiniert wird, zeigt die Darstellung der Daten sofort die wesentlichen Muster in den Daten auf und führt auf natürliche Weise zu den Schlüsselthemen. Die meisten 360°-Instrumente präsentieren seitenweise Details auf Fragenebene, so dass Coach und Klient, wenn sie wissen, wie sie sich durch all diese Informationen durcharbeiten, in der Lage sein könnten, die Muster in den Daten herauszufinden und die wesentlichen Probleme zu erkennen.

Das LCP macht das alles viel eleganter und ohne all die detaillierten Daten – mit dem Ergebnis, dass der Klient in die Coaching-Sitzung geht und auf das Gespräch konzentriert ist, das zum Durchbruch führt.

Das LCP ist so konzipiert, dass es sowohl das Verhalten als auch das Denken misst. Es misst nicht nur die essentiellen Kompetenzen, sondern auch die zugrunde liegenden Überzeugungen und Annahmen – die Denkmuster, die einen Großteil unseres Verhaltens bestimmen. Auf diese Weise führt es auf natürliche Weise zu einem Einblick in den zugrunde liegenden emotionalen/kognitiven Prozess, der unsere Verhaltensmuster steuert. Erhält der Klient Einblick in diese Prozesse, hat er einen viel größeren Einfluss, um Veränderungen herbeizuführen.

Das LCP ist das einzige 360°-Instrument, das sowohl Kreative-(Schlüssel-)Kompetenzen als auch Reaktive Tendenzen misst, was dem Klienten einen weitaus besseren Einblick in sein Denken und Handeln gewährt, das die volle Entfaltung seiner kreativen Kompetenzen einschränkt.

All die oben erwähnten Punkte sind für das LCP einzigartig. Die anderen großen 360°-Instrumente stammen aus einer früheren Generation und waren damals sicherlich gut, aber das LCP setzt einen neuen Standard – die Technologie zur Transformation von Führungskräften der nächsten Generation. Es ist so sehr eine Klasse für sich, dass uns die meisten unserer Klienten bitten, es nicht als 360°-Instrument zu bezeichnen, da es einfach so viel mehr ist (als die anderen großen 360°-Instrumente), so dass wir es einfach ein Instrument zur Transformation von Führungsfähigkeit nennen.

Zusätzliche Information

Die zusätzlichen Informationen sind eine Reihe von Auszügen aus “The Leadership Circle Profile: Breakthrough Leadership Assessment Technology”, veröffentlicht in *Industrial & Commercial Training*, Bd. 38, Nr. 4, 2006.

Sehen Sie <https://leadershipcircle.com/en/whitepapers/>

Entwicklungskriterien

Das Leadership Circle Profile (LCP) stellt einen großen Fortschritt gegenüber den besten 360°-Instrumenten dar. Es wurde entwickelt, um eine Reihe von wichtigen Führungskompetenzen zu messen. Die meisten hochwertigen 360°-Instrumente haben eine solide Forschungsgrundlage und messen Kompetenzen, die nachweislich gut mit Führungseffektivität und Ergebnissen in Zusammenhang stehen, die für Unternehmen wichtig sind. Das LCP wurde entwickelt, um dies genauso gut wie jedes andere Instrument auf dem Markt zu tun. In ihrem kürzlich erschienenen Buch *Extraordinary Leaders* (Außergewöhnliche Führungskräfte) stellen Zenger und Folkman fest, dass sich die Forschungsergebnisse zu Führungskompetenzen auf 16 Schlüsselkompetenzen reduzieren lassen, die die Führungseffektivität erheblich steigern. Das LCP misst eine auffallend ähnliche Reihe von essentiellen Kompetenzen und hat sich unter den besten verfügbaren 360°-Instrumenten etabliert – den Unterschied machen jedoch seine anderen Entwicklungskriterien aus.

Das Leadership Circle Profile ist so konzipiert, dass es viele der besten theoretischen Rahmenwerke aus den Wissensbereichen Führungsfähigkeit, Erwachsenenentwicklung, Psychologie und Spiritualität integriert. Nur wenige 360°-Instrumente, wenn überhaupt, verfügen über einen theoretisch adäquaten Rahmen zur Ergänzung ihrer Forschungsgrundlage. Das LCP verfügt über eine reichhaltige und integrierte Theoriebasis, die es Anwendern ermöglicht, mehrere Rahmenwerke zu verwenden, die dem Klienten helfen alle Daten mit tieferem Verständnis zu verbinden.

Das Leadership Circle Profile ist so konzipiert, dass es gleichzeitig Verhalten und Annahmen misst und damit Muster des Führungsverhaltens mit Denkmustern verknüpft. Es misst innere Annahmen, die von kognitiven Psychologen (Burns, Ellis) gut erforscht wurden und die zu hohen und niedrigen 360°-Ergebnissen führen. Auf diese Weise hilft das LCP dem Klienten, unter die Oberfläche des Verhaltens zu gelangen und die automatischen Denkprozesse zu erkennen, die dem Verhalten zugrunde liegen, was ein viel tieferes Verständnis und damit mehr Möglichkeiten zur Veränderung ermöglicht.

Leadership Circle integriert die Theorie und Forschung zur Erwachsenenentwicklung. Kohlberg, Kegan, Gilligan, Cook-Grueter, Hall, Beck, Wilber und andere haben gezeigt, dass sich Erwachsene zu komplexeren "Betriebssystemen" entwickeln können, durch die sie denken und handeln. Mit größerer kognitiver und emotionaler Reife steigt auch die Fähigkeit zu einer effektiven Führungsfähigkeit in den komplexen organisatorischen Umgebungen, mit denen Führungskräfte heute konfrontiert sind. Das LCP wurde nicht entwickelt, um die Entwicklungsstufen einer Führungskraft zu messen, sondern es misst vielmehr das Führungsverhalten, das in den verschiedenen Stadien der Erwachsenenentwicklung üblich ist. Auf diese Weise wird das LCP zu einer Plattform für den Wandel.

Das Leadership Circle Profile integriert alle oben genannten Aspekte in einer Weise, die es dem Berater/Coach und dem Klienten ermöglicht, die signifikanten Muster in den Daten sofort zu erkennen. Die Daten werden visuell dargestellt, so dass der Klient ganz von selbst auf die wichtigsten Themen aufmerksam wird. Die meisten 360°-Instrumente zeigen die Daten als sequenzielle Liste von Kompetenzen an. Das LCP organisiert die Informationen auf wirksame Art und Weise, so dass der Klient sofort beginnt, die Zusammenhänge zwischen den Verhaltensweisen zu erforschen.

Visuelle Integration

Das LCP ist auch insofern einzigartig, als dass es die Ergebnisse in Form von Perzentilwerten im Vergleich zu einer ständig wachsenden Normbasis von Führungskräften ausweist und anzeigt. Dies ermöglicht eine viel genauere Interpretation der Bedeutung der Daten als die Darstellung von Rohwerten. Ein Beispiel: Eine Führungskraft kann eine Note von 4,0 für in Beziehung setzen erhalten und, wenn es einen 360°- Test für Kontrolle gäbe, eine 3,0 für Kontrolle (auf einer 5-Punkte Skala). Diese Führungskraft wird wahrscheinlich zu dem Schluss kommen: „Gut, ich habe eine 4 für in Beziehung setzen und eine 3 für Kontrolle. Sieht also ziemlich gut für mich aus. In Beziehung setzen ist um einen ganzen Punkt besser als Kontrolle, also bin ich auf dem richtigen Weg.“ Dies sind die Schlussfolgerungen, die die meisten Führungskräfte ziehen, wenn sie die 360°-Ergebnisse erhalten, die in der Regel auf einer 5-Punkte Skala angezeigt werden. Sobald diese Daten jedoch in Perzentilwerte umgerechnet

werden, wird die Führungskraft feststellen, dass sein/ihr 4,0-Punktwert für in Beziehung setzen etwa dem 45. Perzentil entspricht und sein/ihr 3,0-Punktwert für Kontrolle etwa dem 75. Und jetzt erhält die Führungskraft Daten, die eine ganz andere Geschichte erzählen – eine viel genauere Geschichte.

Hinzu kommt, dass das LCP dann einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Dimensionen in entgegengesetzten Quadranten herstellt, so dass die natürliche Schlussfolgerung aus den Daten lautet, dass meine hohen Kontroll-Werte meine Fähigkeit beeinträchtigen, Menschen zu fördern und zu entwickeln und Teams zu bilden. Damit ergibt sich eine ganz andere Ausgangssituation für ein Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft. Unsere Erfahrung zeigt, dass er/sie sofort damit beginnt, diesen Zusammenhang zu erforschen und Fragen zu stellen, die einfach nicht gestellt werden, wenn man mit anderen 360°-Instrumenten arbeitet.

Da das LCP unser Verhalten mit unseren Denkmustern verknüpft, bietet es dem Coach/Berater außerdem die Möglichkeit, das Gespräch auf die Ebene des Denkens oder der Annahmen zu verlagern, die den Momenten zugrunde liegen, in denen eine Führungskraft zu Kontrolle wechselt oder in denen sie der Gruppe erlauben könnte, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Hinter diesem momentanen Verhalten verbirgt sich oft eine Art inneres Gespräch, bei dem die Führungskraft diesen Moment mit künftigem Erfolg und Selbstwert in Verbindung bringt. Daher fühlt er/sie sich persönlich gefährdet. Wenn sich Kontroll-Führungskräfte gefährdet fühlen, besteht ihr automatisches Standardverhalten darin, zu kontrollieren, selbst auf Kosten der langfristigen Entwicklung von Vertrauen, Teamarbeit und Beziehungen in der Organisation. Das LCP bringt die Denkmuster zum Vorschein, die zu Verhaltensmustern führen, die Möglichkeiten für Durchbrüche schaffen.

Alles fügt sich zusammen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Leadership Circle Profile das erste 360°-Bewertungsinstrument ist, das die gesamte Palette der kreativen Schlüsselkompetenzen von Führungskräften misst und gleichzeitig die konkurrierenden reaktiven Tendenzen erfasst. Es ist das erste 360°-Instrument seiner Art, das das Führungsverhalten auf verschiedenen Entwicklungsebenen misst und die Beziehung zwischen diesen Ebenen aufzeigt. Es ist das erste kompetenzbasierte 360°-Instrument, das auch die kognitiven Annahmen misst, die das Verhalten steuern. All dies geschieht mit einer starken Verknüpfung zu Ergebnissen aus der realen Welt innerhalb eines theoretischen Rahmens, der die natürliche Richtung der Entwicklung unterstützt. Das LCP ist das erste kompetenzbasierte 360°-Instrument, das die Ergebnisse auf eine Weise darstellt, die die Integration all dieser Informationen zeigt – und damit wird es zu einer Plattform für Transformation. Es bringt die Gespräche zwischen Berater und Klient sofort auf tiefere Ebenen, als dies mit anderen Instrumenten möglich ist und es ermöglicht Aktionspläne, die sowohl verhaltens- als auch selbsterkenntnisorientiert sind. Kurz gesagt, das Leadership Circle Profile ermöglicht somit einen rascheren Fortschritt zu bahnbrechenden Einsichten, neuen Verhaltensweisen und größerer Effektivität.

Grundlegende Vordenker, die den Kern des Universellen Führungskräfte-Modells bilden

Vordenker	Theorie/Forschung	TLC Vereinheitlichtes Führungskräfte-Modell
William und Cindy Adams	Ganzheitlicher Systemansatz	Dimension des Systembewusstseins, Führungsfähigkeit auf kreativer und integraler Ebene
Peter Block	Authentizität, Vorsicht, Kontrolle, Politische Schriften	Authentizitäts-Dimension, Reaktive Dimensionen
David Burns und Albert Ellis	Cognitive and Rational Emotive Psychology	Alle reaktiven Dimensionen; zugrundeliegende, selbsthemmende Überzeugungen und Annahmen und damit zusammenhängende Verhaltensweisen
Robert Fritz	Kognitive und Rationale Emotionale Psychologie	Zwei Stufen der Entwicklung; obere Hälfte und untere Hälfte des LCP-Kreises
Karen Horney	Charakterstruktur; drei Kerntypen	Herz-, Kopf-, Willens-Typen; Erfüllen, Beschützen, Kontrollieren, in Beziehung setzen, Bewusstheit, Erreichen
Robert Kegan und Lisa Lahey	Entwicklungspsychologie; Stadien der Erwachsenenentwicklung; Immunität gegenüber Veränderungen	Kegans Entwicklungsmodell ist die vertikale Achse des LCP; Immunität gegenüber Veränderungen beschreibt das Performancemuster der reaktiven Struktur
Peter Senge	Systemdenken und Systemdynamik; Persönliche Beherrschung	Dimension des Systembewusstseins; reaktive Struktur und kreative Struktur
Ken Wilber	Integrales Modell	Das Vereinheitlichte Führungskräfte-Modell ist ein integrales Modell. Seine Entwicklung ist stark beeinflusst von Kens bahnbrechender Arbeit