



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>

---

**CERTIFICATION**

BEWUSSTE FÜHRUNG  
ENTWICKELN

LEADERSHIP  
**CIRCLE**<sup>®</sup>

# CONTENTS

<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>4</b>
<b>Entwicklungsstufen</b>	<b>6</b>
<b>Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter</b>	<b>7</b>
<b>Zwei Strukturen des Geistes: Kreativ und Reaktiv</b>	<b>12</b>
<b>Zusammenfassende Skalen, Führungseffektivität Skala</b>	<b>18</b>
<b>Korrelationen und Rohdaten</b>	<b>22</b>
<b>Dynamiken zwischen gegenüberliegenden und Nachbar-Dimensionens</b>	<b>25</b>
<b>Arbeit auf der Matte: Geschenke und Nachteile</b>	<b>28</b>
<b>Innere Überzeugungen</b>	<b>29</b>
<b>Forschung / Validität</b>	<b>32</b>
<b>Die Schritte des Debriefing</b>	<b>33</b>
<b>LCP-Broschüre</b>	<b>39</b>
<b>Von Kreativ zu Integral</b>	<b>41</b>
<b>Coaching für die Reise</b>	<b>42</b>
<b>Manager Edition</b>	<b>46</b>
<b>Profilwiederholungen mit der Zeit &amp; Gruppenprofil</b>	<b>47</b>
<b>Retake - Die Schritte des Debriefing</b>	<b>48</b>
<b>Collective Leadership Assessment</b>	<b>49</b>
<b>Beispiel: CEO</b>	<b>50</b>

<b>Beispiel: CFO</b>	<b>51</b>
<b>Beispiel: COO</b>	<b>52</b>
<b>Beispiel: Sales VP</b>	<b>53</b>
<b>Beispiel: LCP Sue Smith</b>	<b>55</b>
<b>Beispiel: LCP Senior Management Team</b>	<b>56</b>
<b>Beispiel: LCP Linda 2008</b>	<b>57</b>
<b>Beispiel: LCP Linda 2010</b>	<b>58</b>
<b>Beispiel: LCP Mike 2008</b>	<b>59</b>
<b>Beispiel: LCP Mike 2010</b>	<b>60</b>
<b>3 Ebenen des Erwachsenenalters</b>	<b>61</b>
<b>Entwicklung von Reaktiv zu Kreativ</b>	<b>62</b>
<b>Korrelationen LCP Dimensionen und Führungseffektivität</b>	<b>63</b>

## **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 GRUNDLAGEN



## 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*

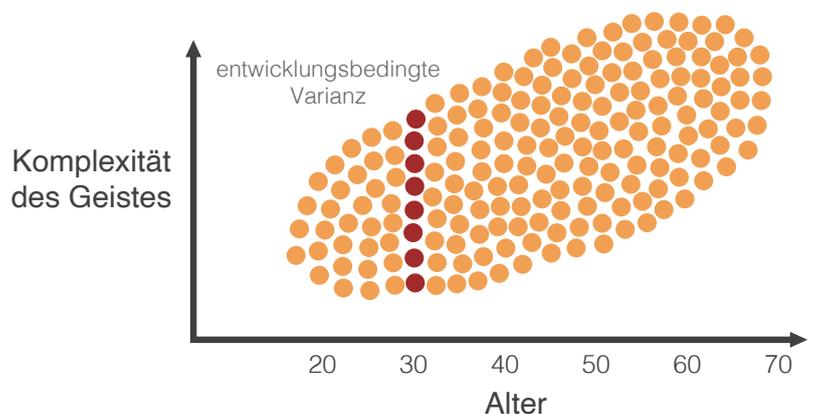
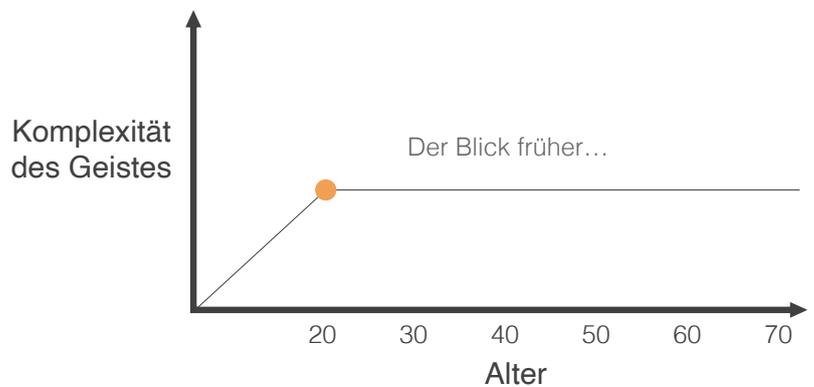
## ALTER & KOMPLEXITÄT DES GEISTES

### 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*

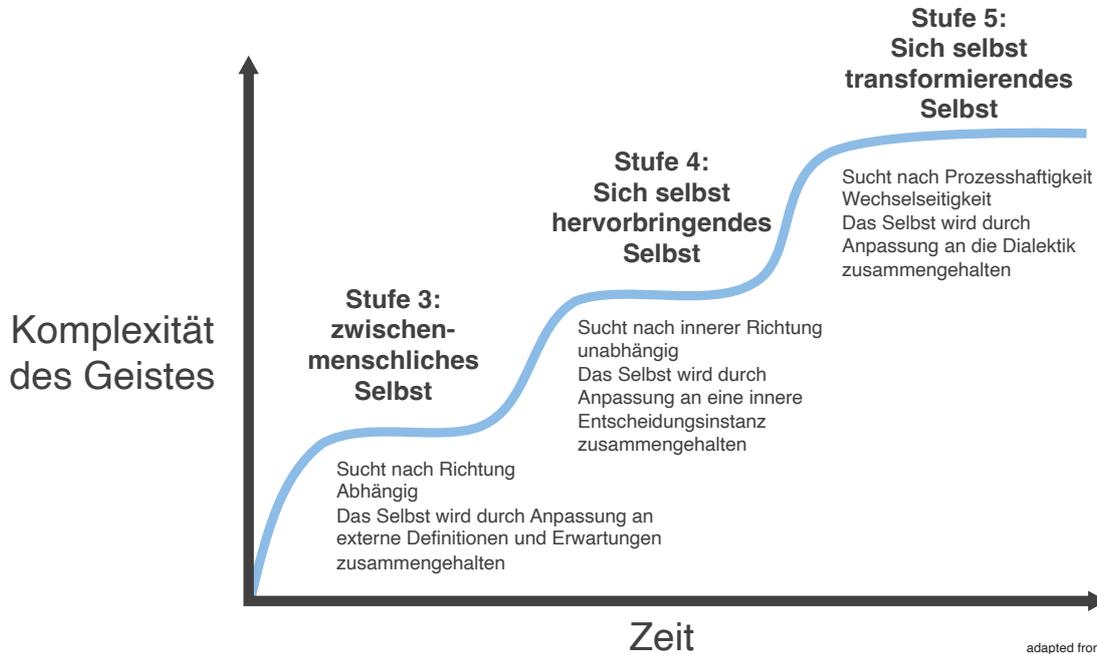




# ENTWICKLUNGSTUFEN IM ERWACHSENENALTER



## Entwicklung im Erwachsenenalter - Kegan



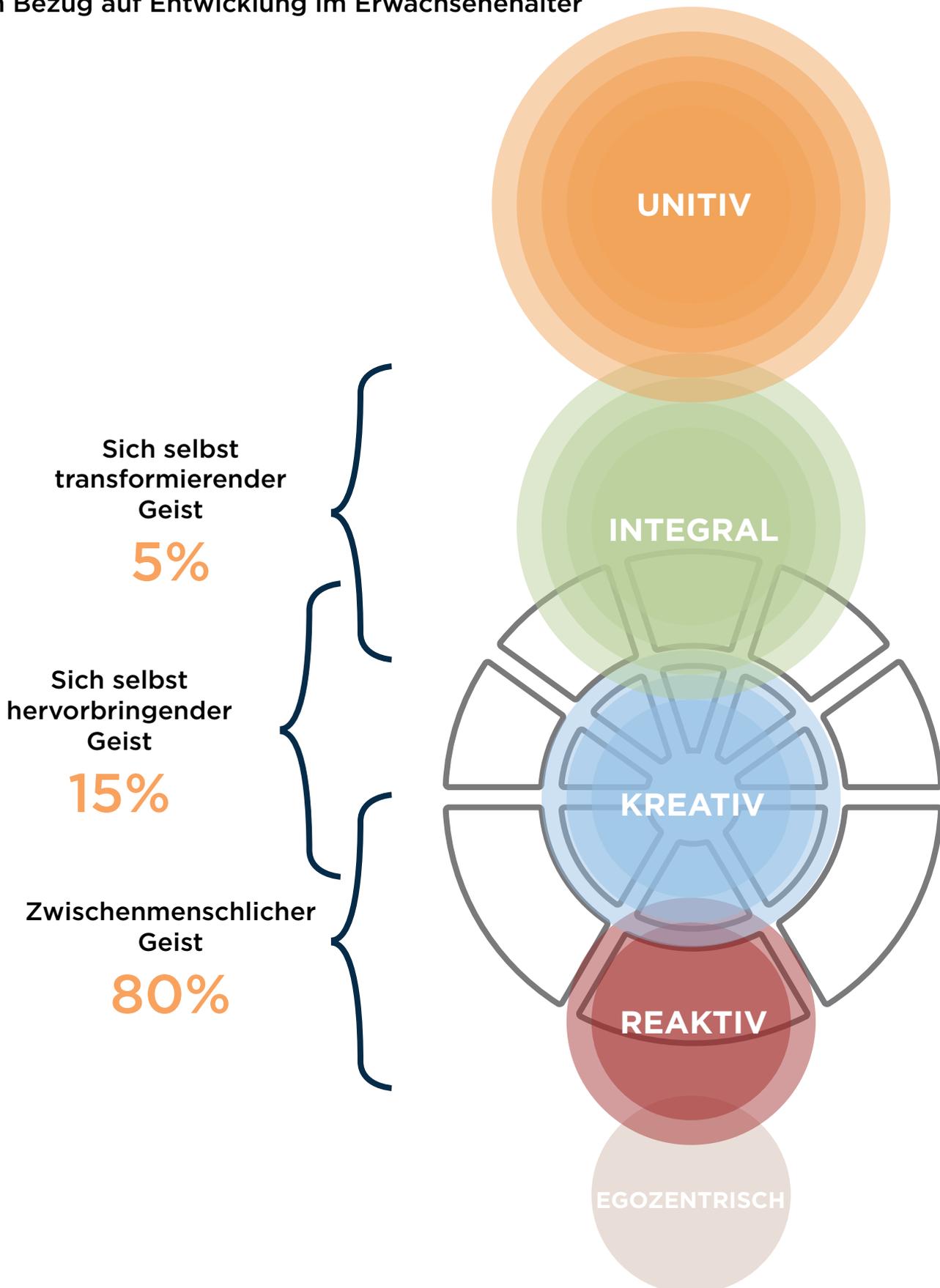
adapted from Robert Kegan & Lisa Lahey – [Immunity to Change](#)

## NOTIZEN



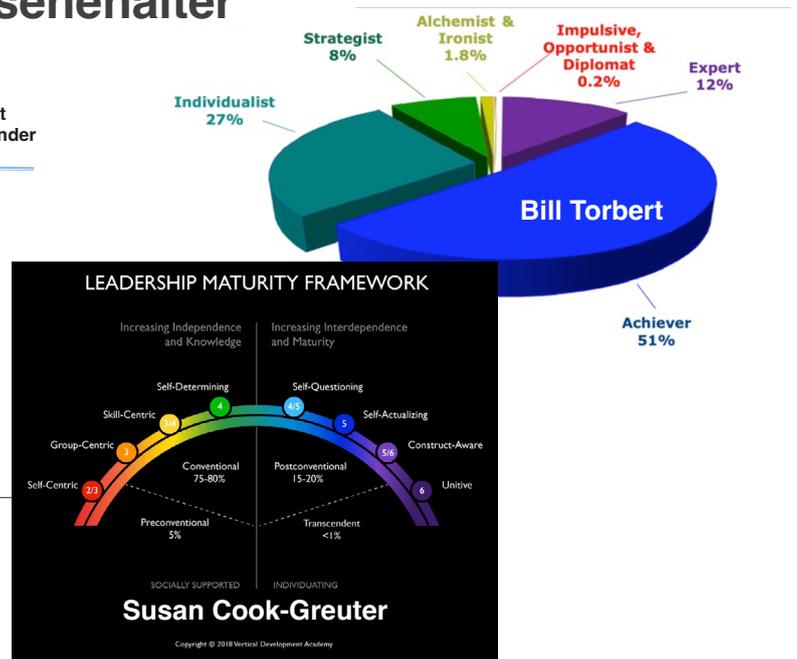
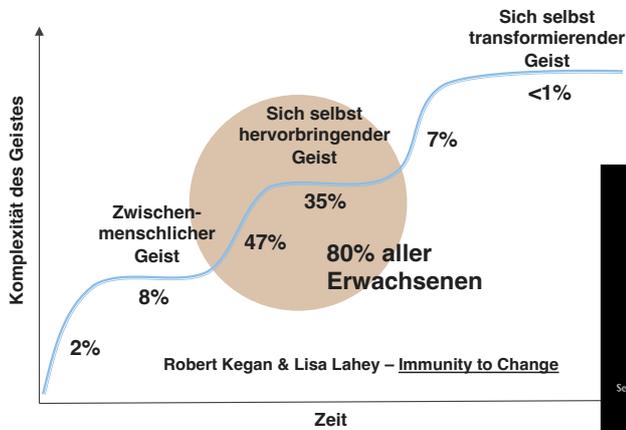
# REAKTIVE UND KREATIVE FÜHRUNG

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

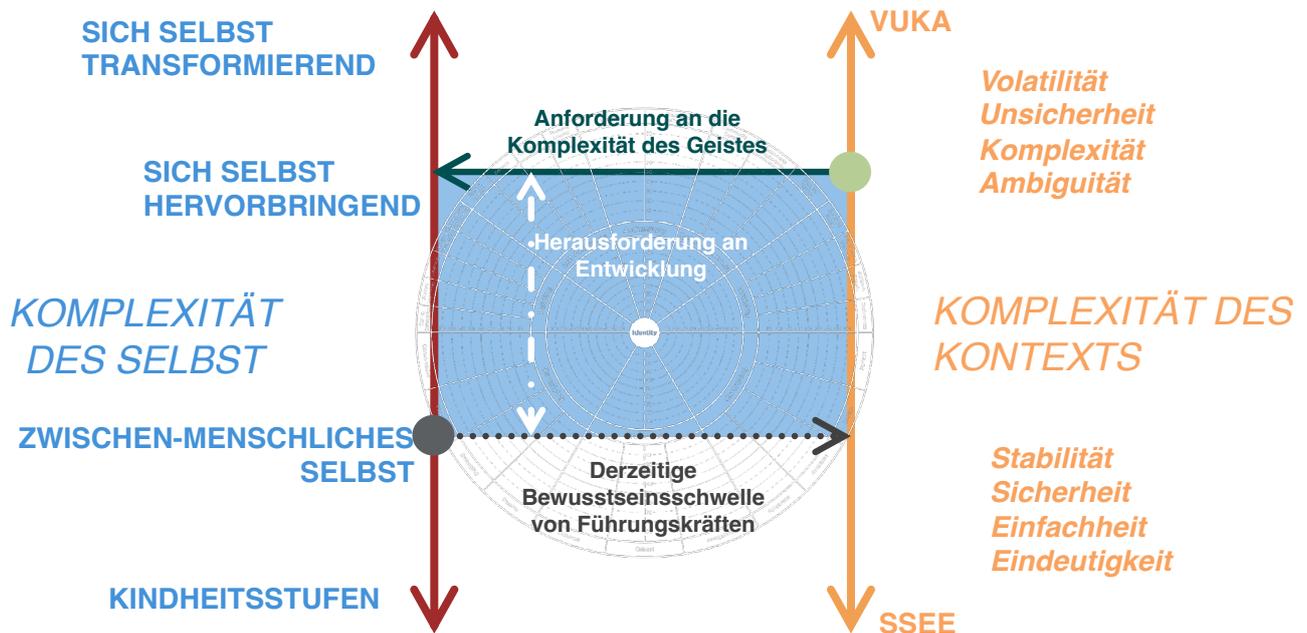
36

© Leadership Circle | All Rights Reserved

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.

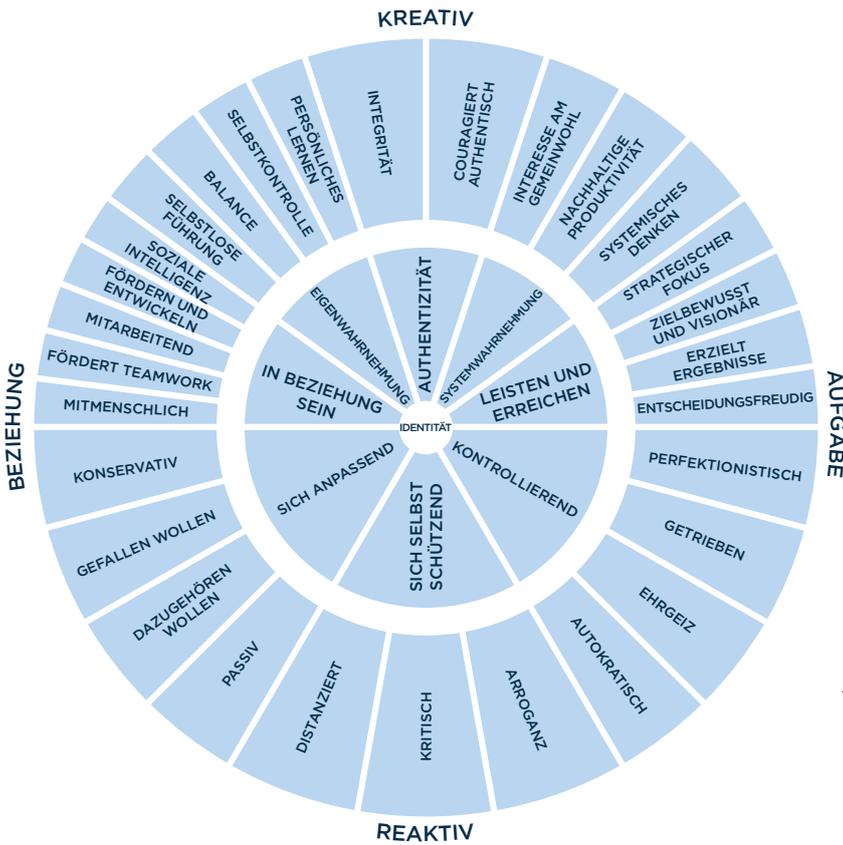
## Aufgabe und Beziehung

## Innenkreis und Außenkreis

## Ergebnisse der Selbstbewertung und Fremdbewertung

## Perzentilen

## Zusammenfassende Skalen

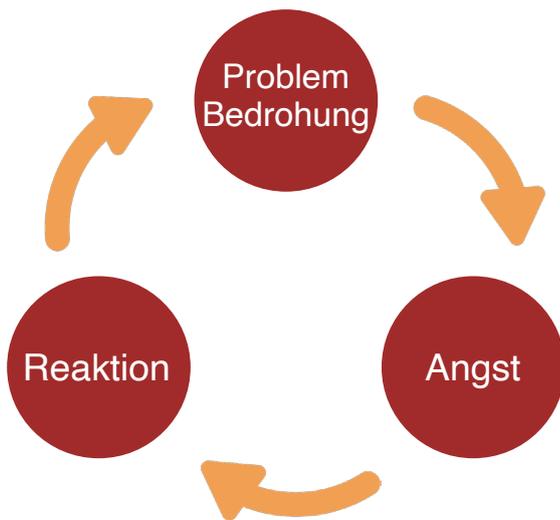


# NOTIZEN

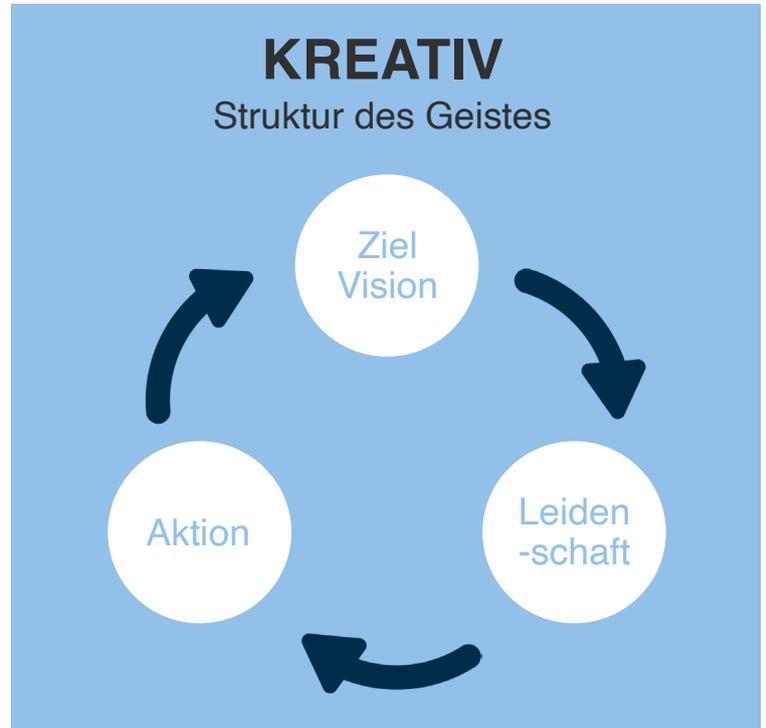


# ZWEI GEISTESSTRUKTUREN: KREATIV UND REAKTIV

## REAKTIV Struktur des Geistes



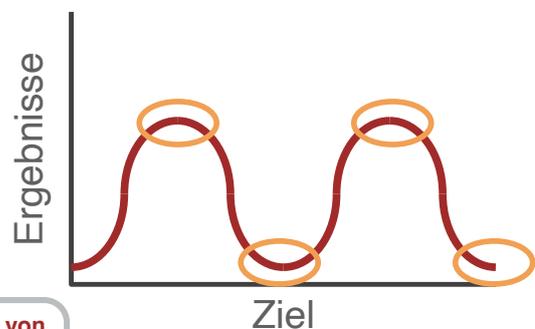
## KREATIV Struktur des Geistes



## REAKTIV Struktur des Geistes



Versucht das GLEICHGEWICHT zwischen Erwartungen und Realität herzustellen.

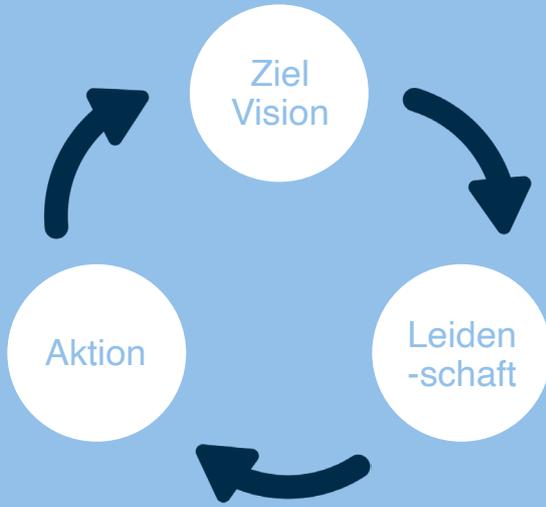


Bei Abweichung von aktueller Realität und inneren Annahmen



# REAKTIV

Struktur des Geistes

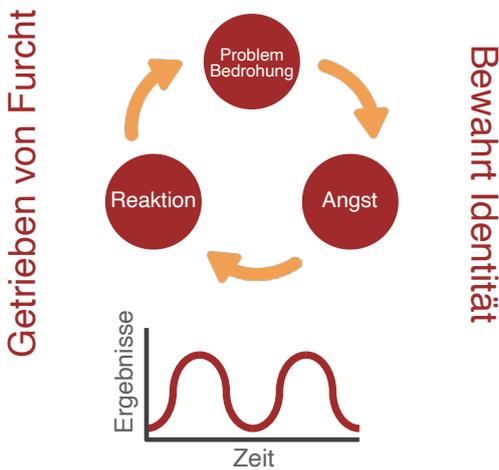


**Versucht VISION**



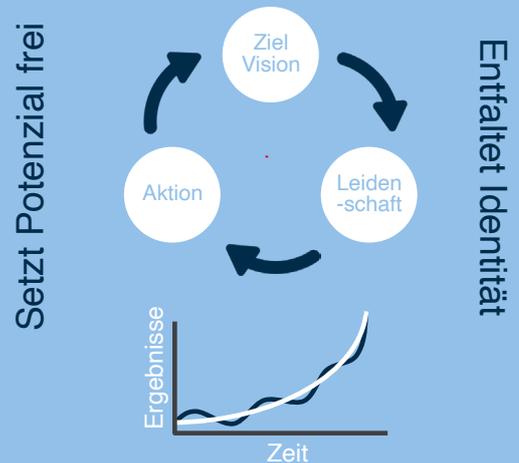
## Zwei Geistesstrukturen

Problemorientiert – Reagierend



Ausgleichende/Pendelnde Kurve

Ergebnisorientiert – Erschaffend



Wachstums / Produktive Kurve



## Sich anpassend

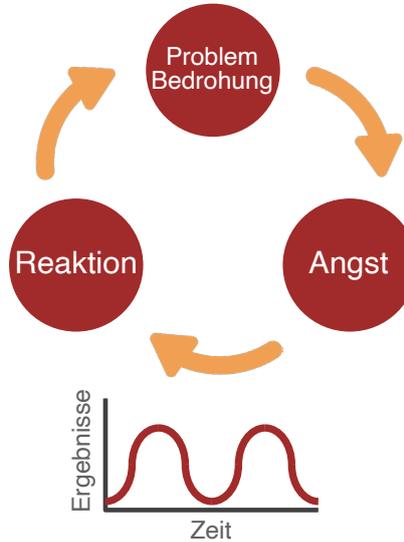
**Problem:** Abnehmender Umsatz  
**Lösung:** Eine Strategie entwickeln

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

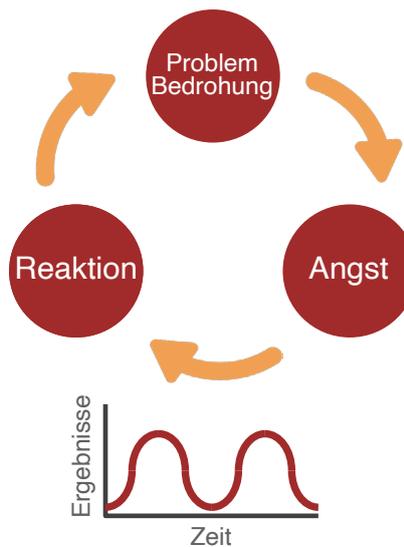
**Problem:** Der Umsatz nimmt weiter ab  
**Lösung:** Eine Strategie entwickeln

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)

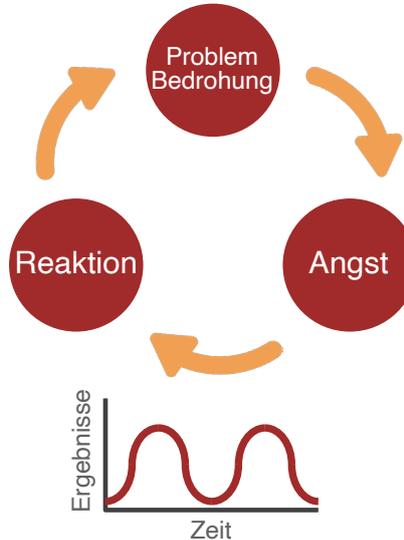
**Problem:** Abnehmender Umsatz  
**Lösung:** Eine Strategie entwickeln

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)

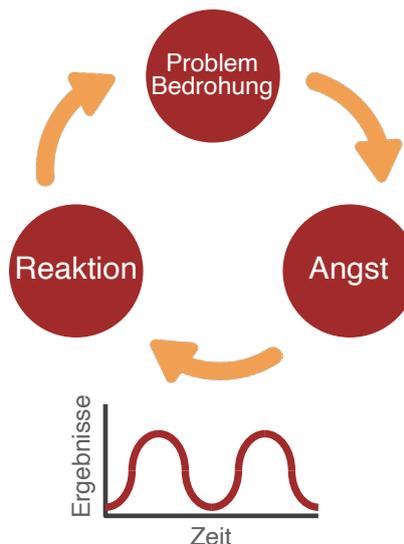
**Problem:** Abnehmender Umsatz  
**Lösung:** Eine Strategie entwickeln

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 verfall in eine vertraute Resignation. Die Situation ist ärgerlich, aber so vorhersehbar. Es ist mir sowieso egal.*



# Kontrollierend

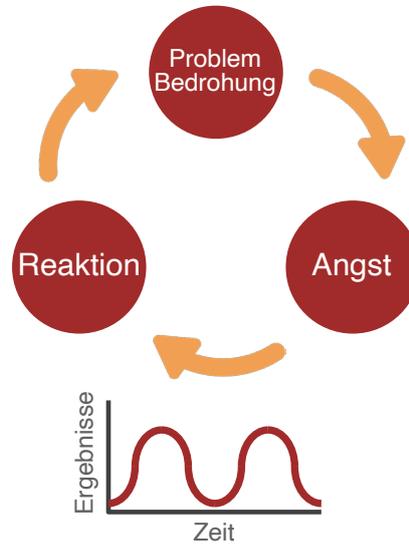
**Problem:** Abnehmender Umsatz  
**Lösung:** Eine Strategie entwickeln

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.*

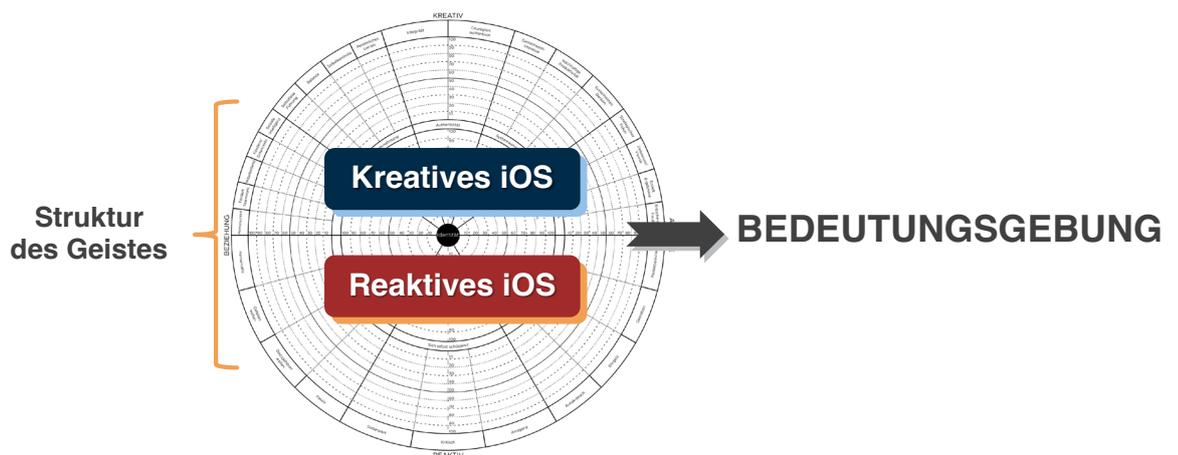


Ich bin zunehmend frustriert. Die Leute erkennen nicht an, wie hart ich daran gearbeitet habe, dies zu erreichen.

*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?

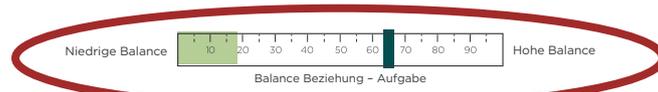






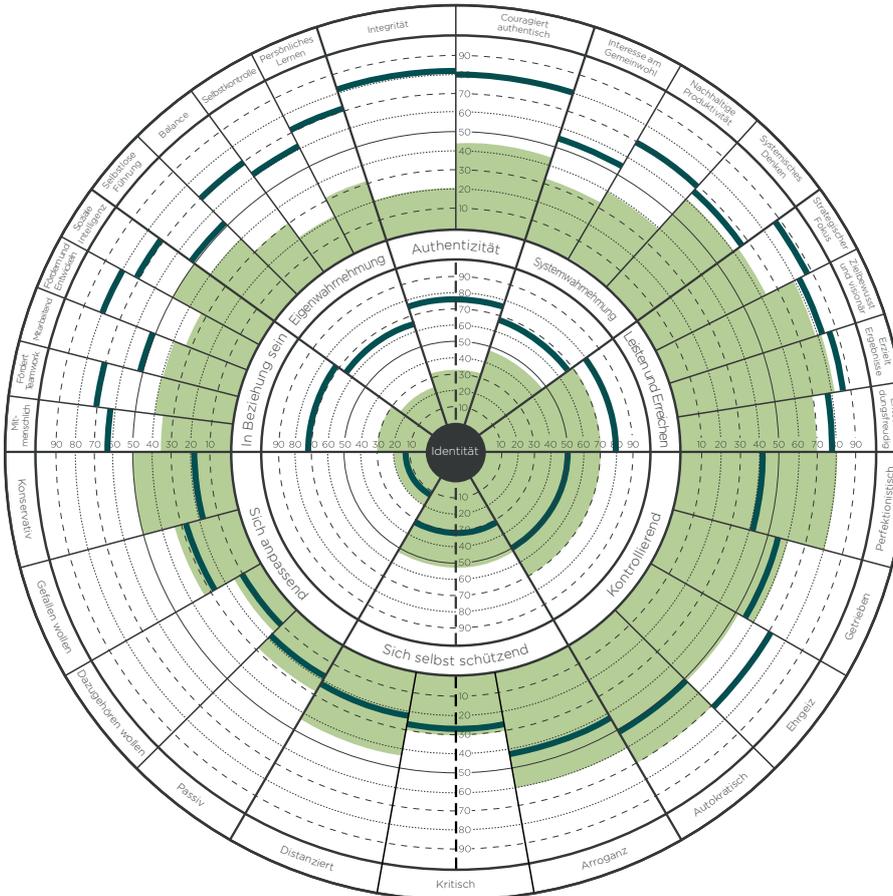
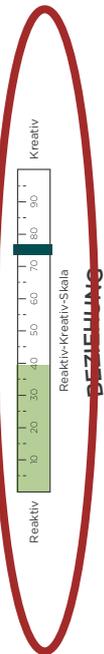
# ZUSAMMENFASSENDE SKALEN, FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄTSKALA & KORRELATIONEN

## BALANCEBEZIEHUNG - AUFGABE

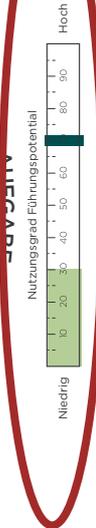


**KREATIV**

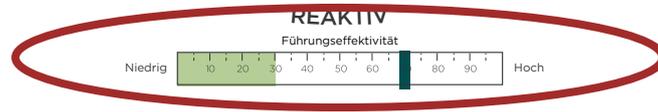
**REAKTIV-KREATIV SKALA**



**ALTCARE**



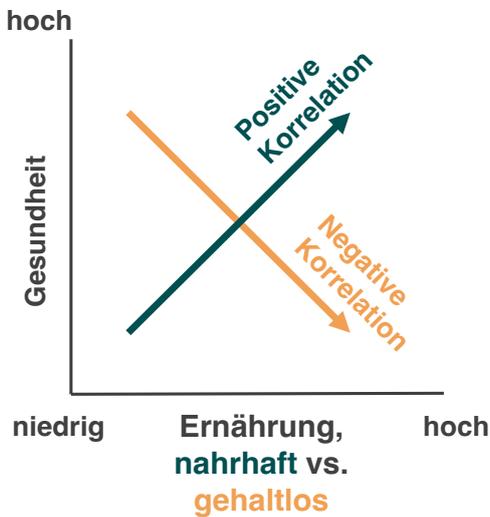
**SKALA NUTZUNGSGRADFÜHRUNGSPOTENTIAL**



## 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.

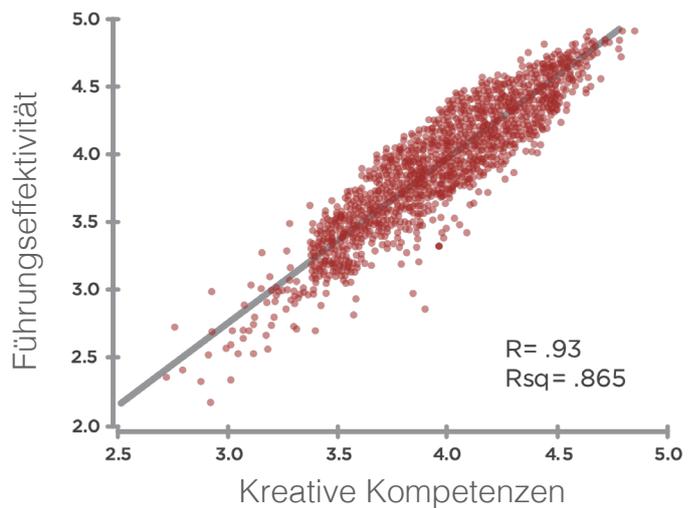
- Ein hoher R-Quadrat-Wert bedeutet, dass die Daten wenig variieren und dicht an der Trendlinie liegen.

**R-Werte**

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

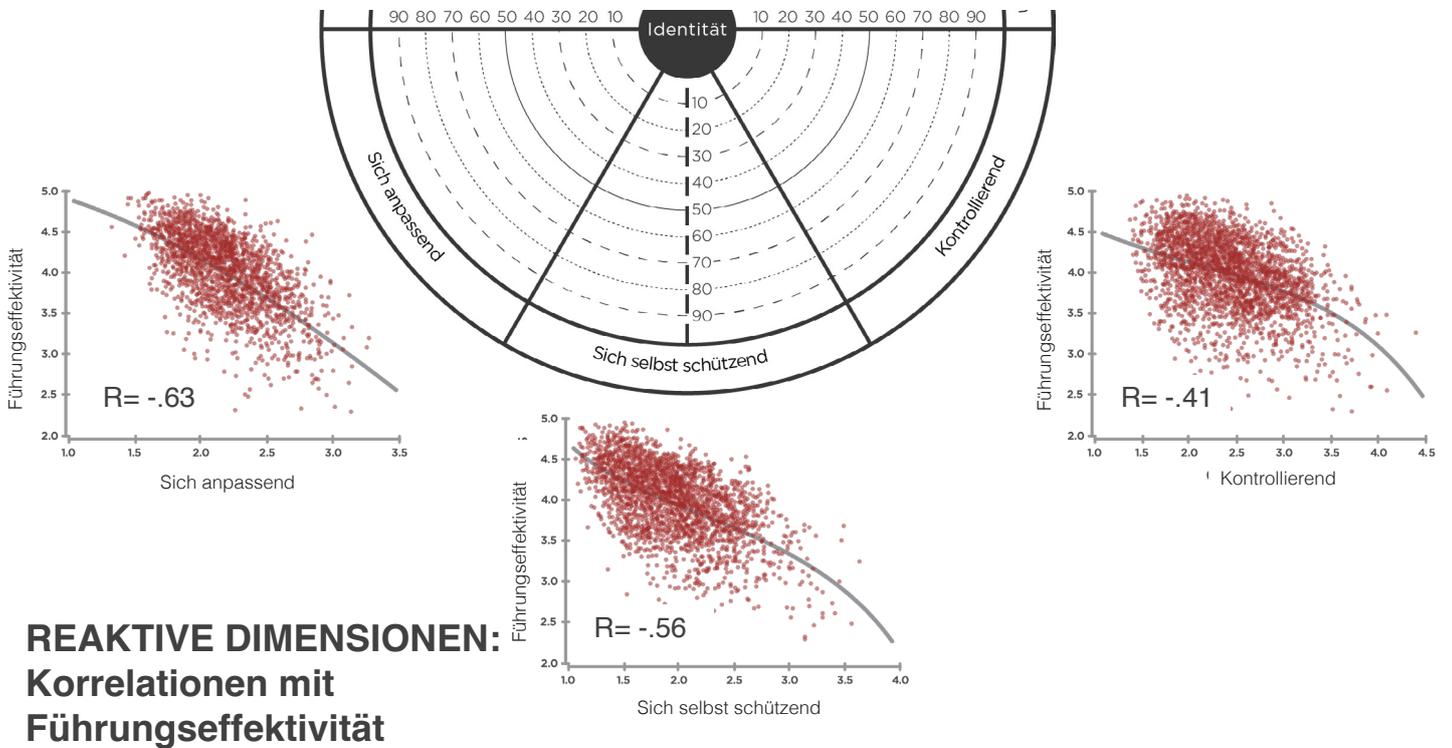
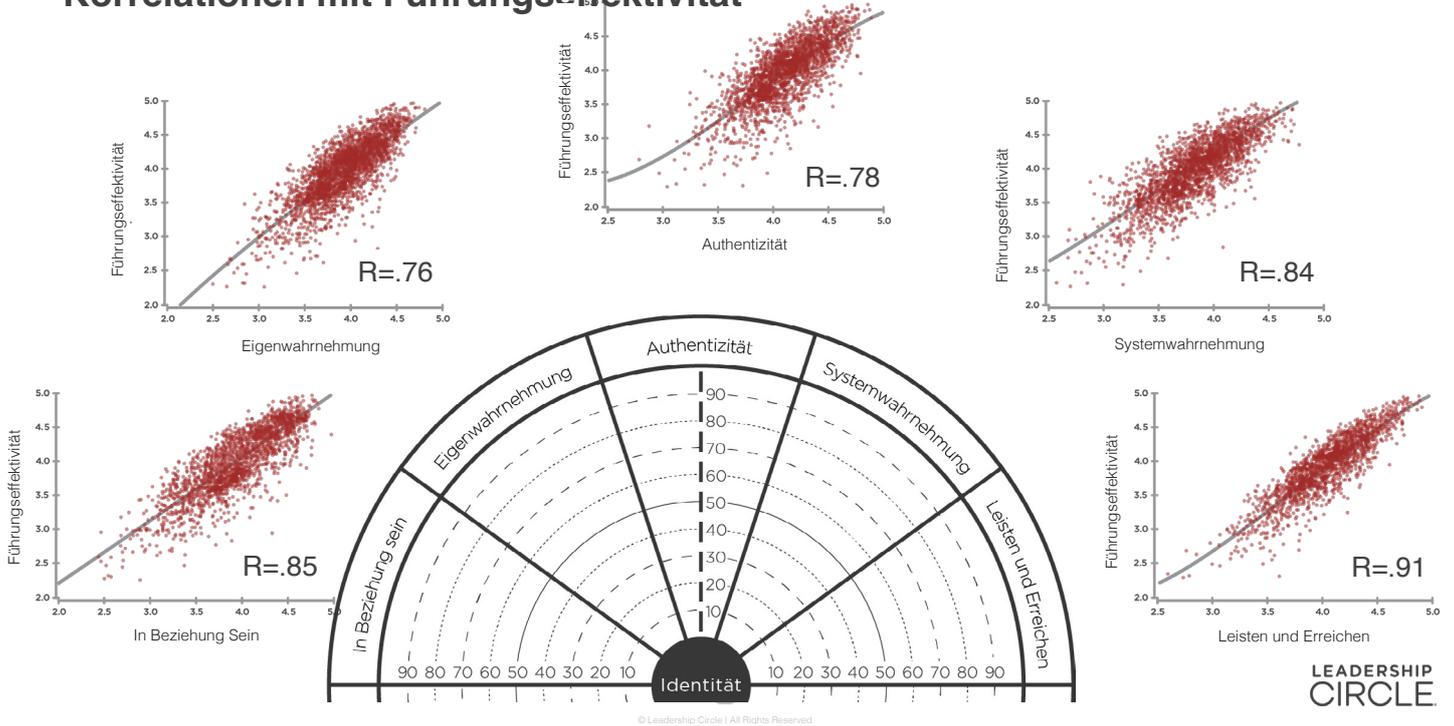
## Skala Führungseffektivität - Fragen

- 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.

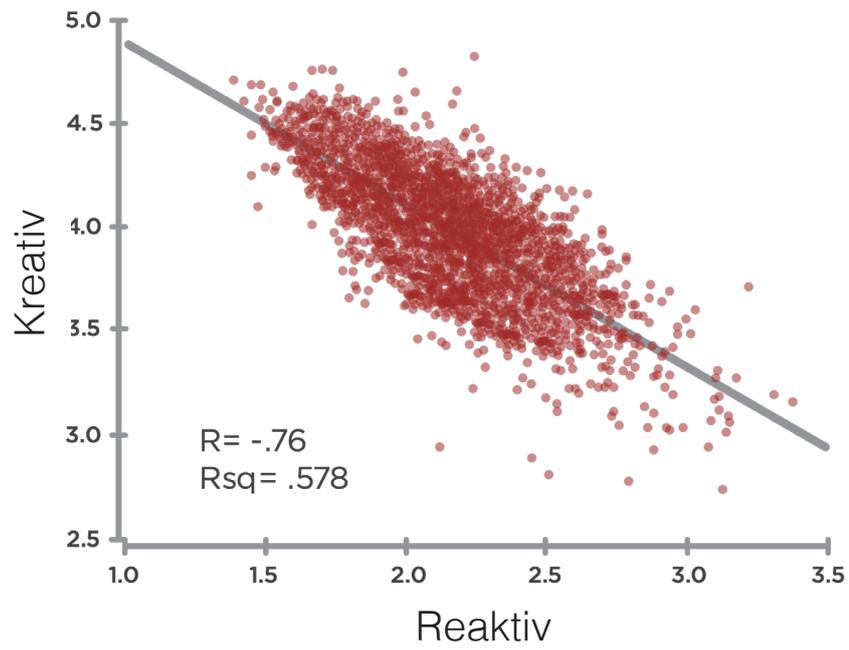




# KREATIVE DIMENSIONEN: Korrelationen mit Führungseffektivität



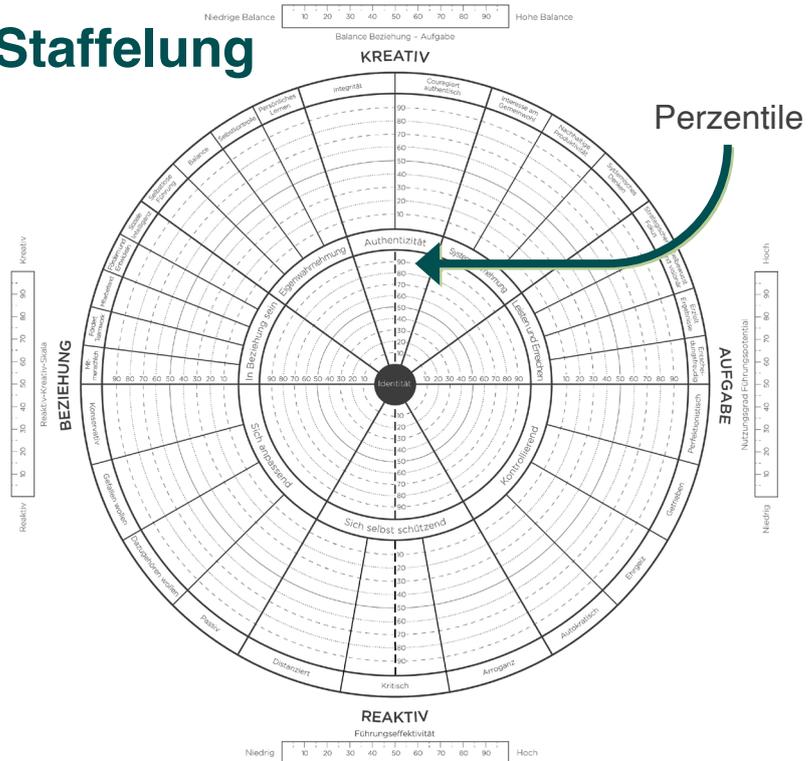
# REAKTIVE DIMENSIONEN: Korrelationen mit Führungseffektivität



## NOTIZEN



## Perzentile – Staffelung



RAW SCORE

4.05

**AVERAGE**

of all scores in database from that rater group (B, P, DR, O)

- 3.8
- 3.9
- 4.0
- 4.05
- 4.1
- 4.2
- 4.3

So, compared to database, your score is average.

Meaning half the people in the database scored higher than you and half scored lower on this dimension.





# 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

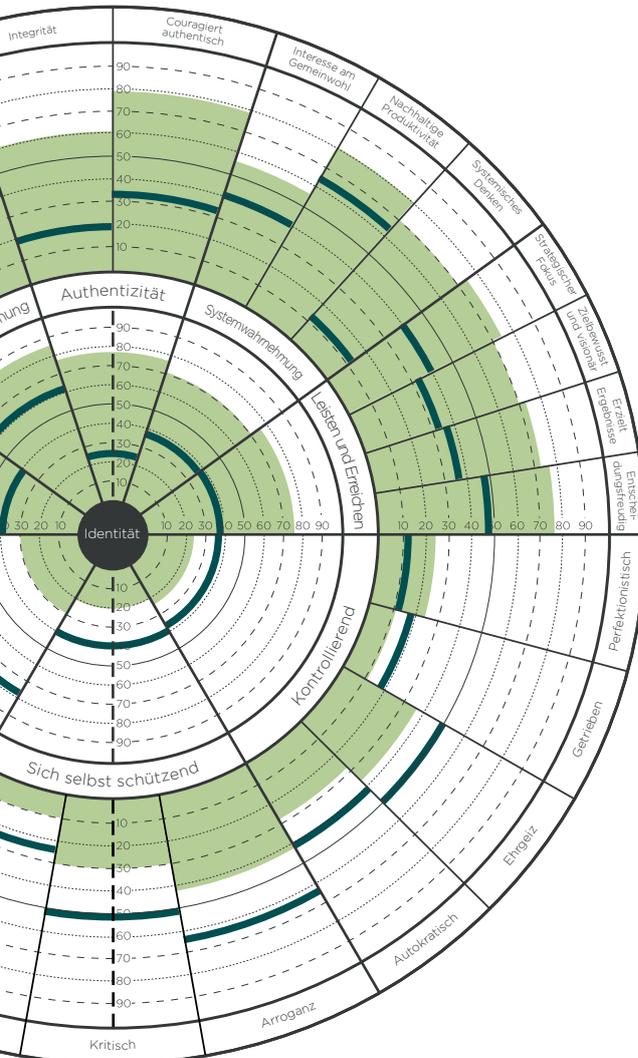
z.B. 100.000 Feedbackgebende für 10.000 Führungskräfte

## 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...

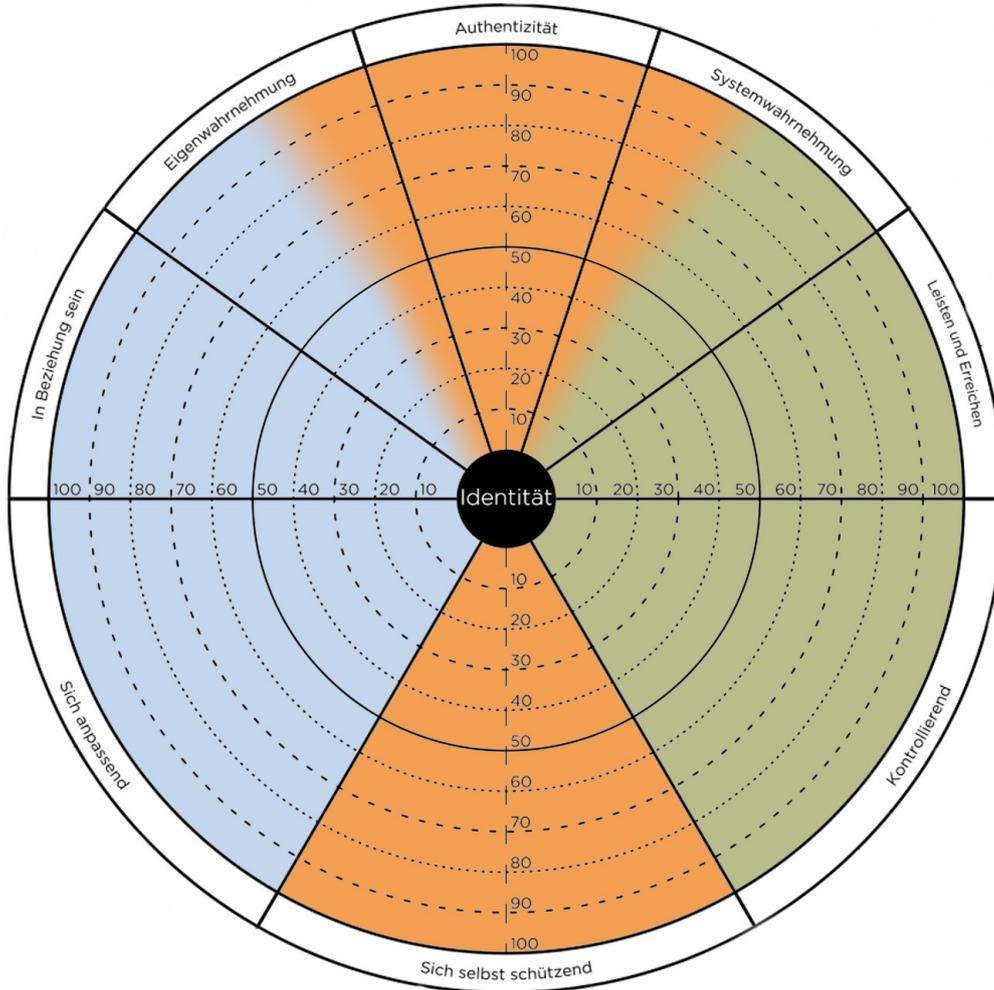
- Einiges mag richtig erscheinen
- Einiges mag falsch erscheinen
- Eine gute Chance, sich über wichtige Punkte klarer zu werden und meine zukünftige Entwicklung positiv zu beeinflussen
- Je mehr ich in das Lernen investiere, desto mehr profitiere ich
- Was ich mir bewusst mache, kann ich steuern. Was 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



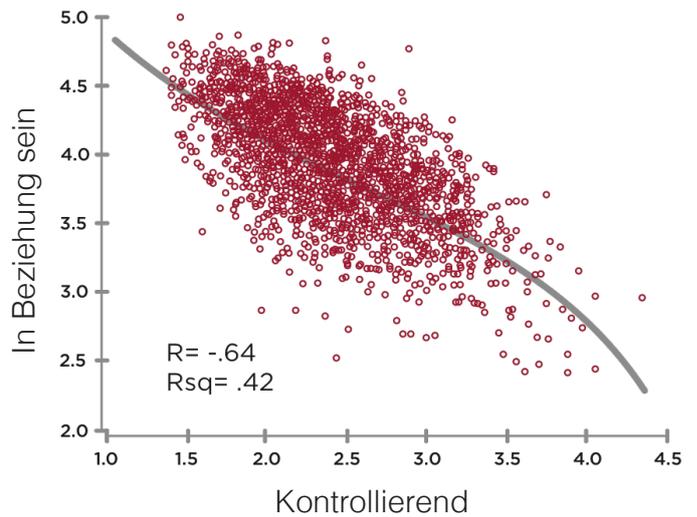
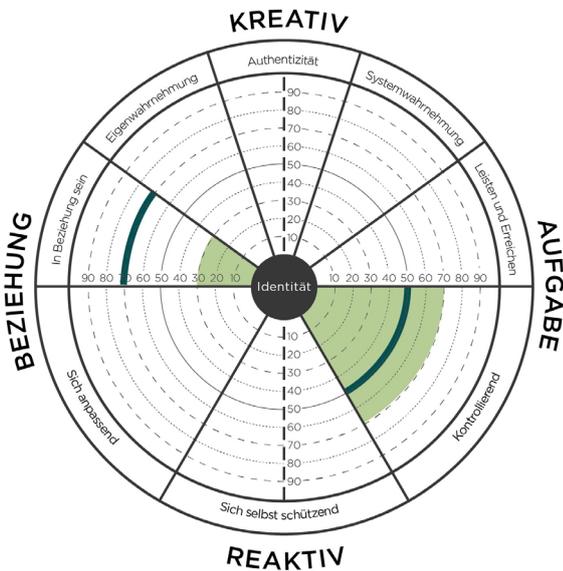
# DYNAMIKEN ZWISCHEN GEGENÜBERLIEGENDEN UND NACHBAR-DIMENSIONEN



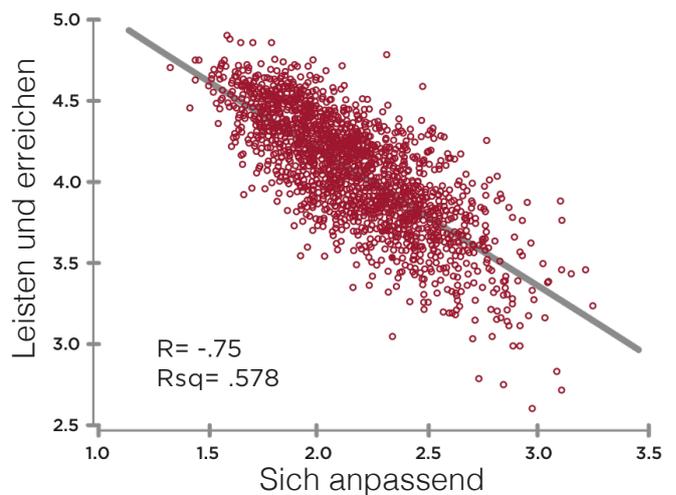
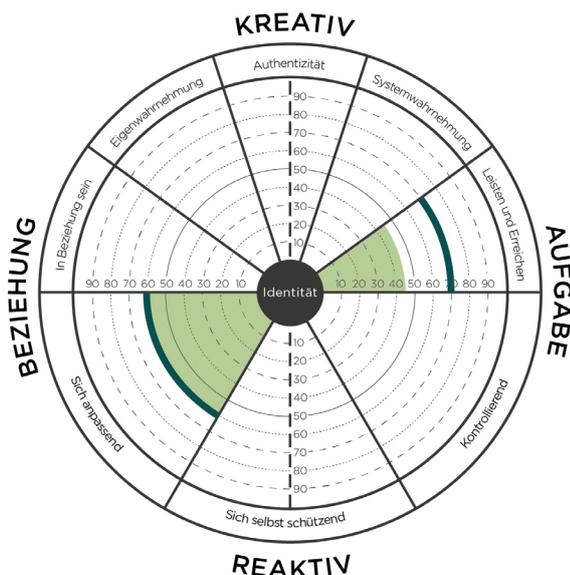
## NOTIZEN



## Gegenüber: Kontrollierend & In Beziehung sein

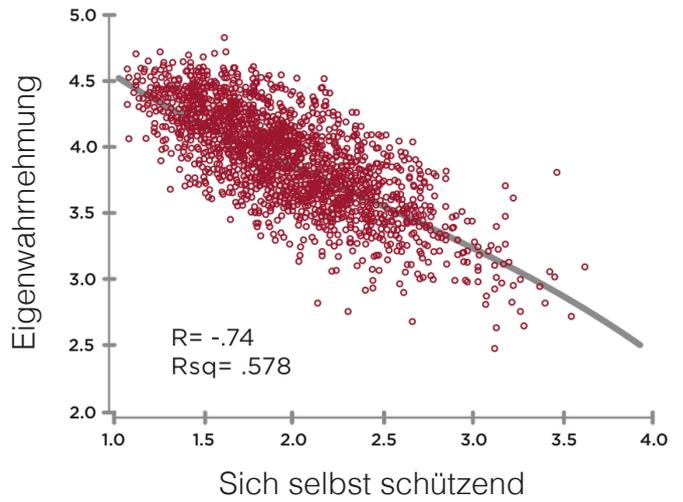
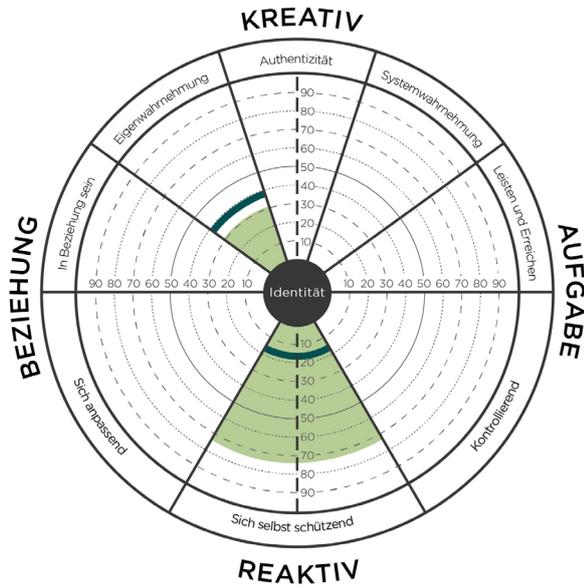


## Gegenüber: Leisten und erreichen & Sich anpassend





# Gegenüber : Sich selbst schützend & Eigenwahrnehmung

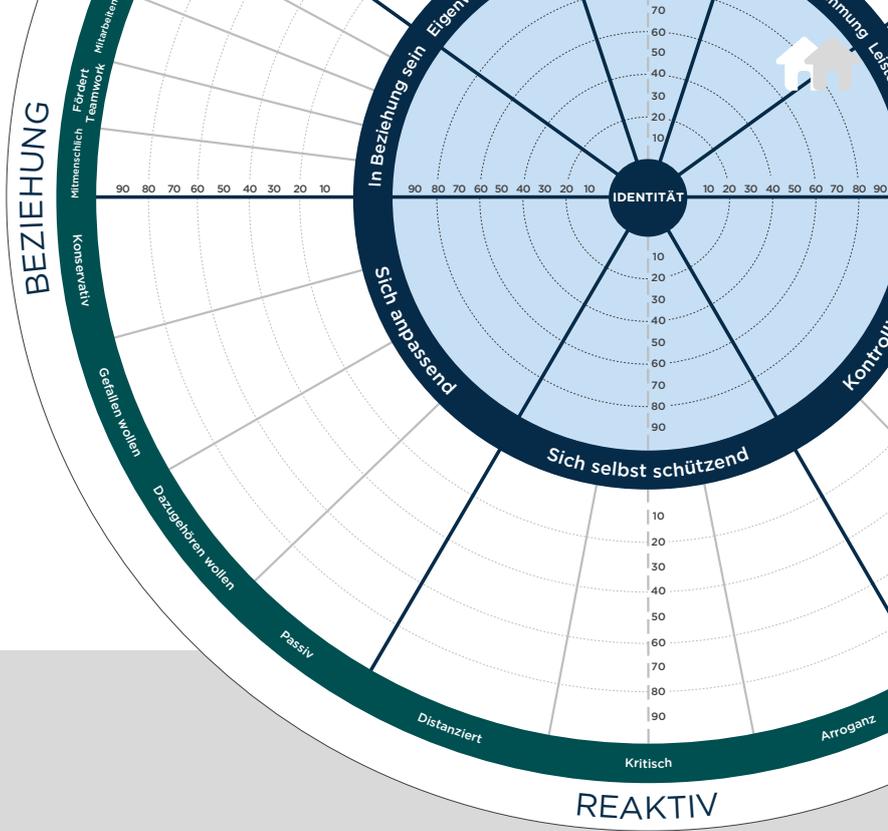


## NOTIZEN



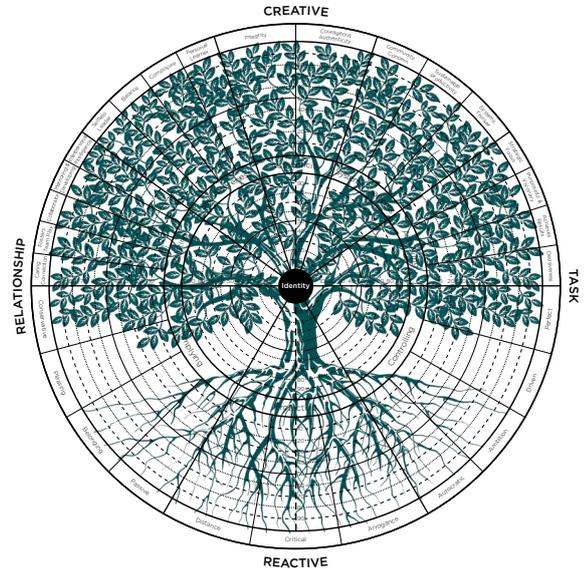
# ARBEIT AUF DER MATTE: GESCHENKE UND NACHTEILE

NOTIZEN





## Die Reaktive Charakterstruktur



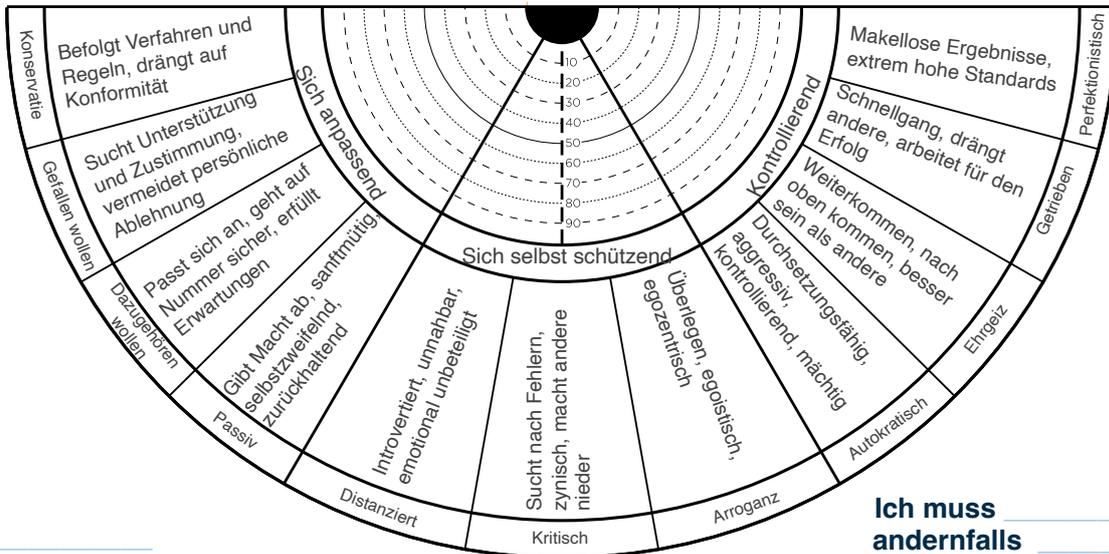
„Wenn wir uns selbst gestalten während wir aufwachsen, nehmen wir unsere Stärken und entwickeln unsere Überzeugungen um sie. Mein Sohn zum Beispiel war ein guter Sportler, also baute er seine Identität darauf auf, die Nummer 1, die erste Wahl, der Beste zu sein. Diese ihm innewohnende Energie ist eine 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

REAKTIV

Ich muss \_\_\_\_\_ sein,  
andernfalls \_\_\_\_\_

## 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

91

KONTROLLIEREND

# 1 sein  
Herausragen  
Dinge erzielen  
Dominieren  
Kontrollieren  
Gewinnen

## 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

LEADERSHIP CIRCLE

## NOTIZEN



## Externe Validität

Führungseffektivität  
Business Performance

} **DIESE SESSION**

## VIDEOS & WHITE PAPERS

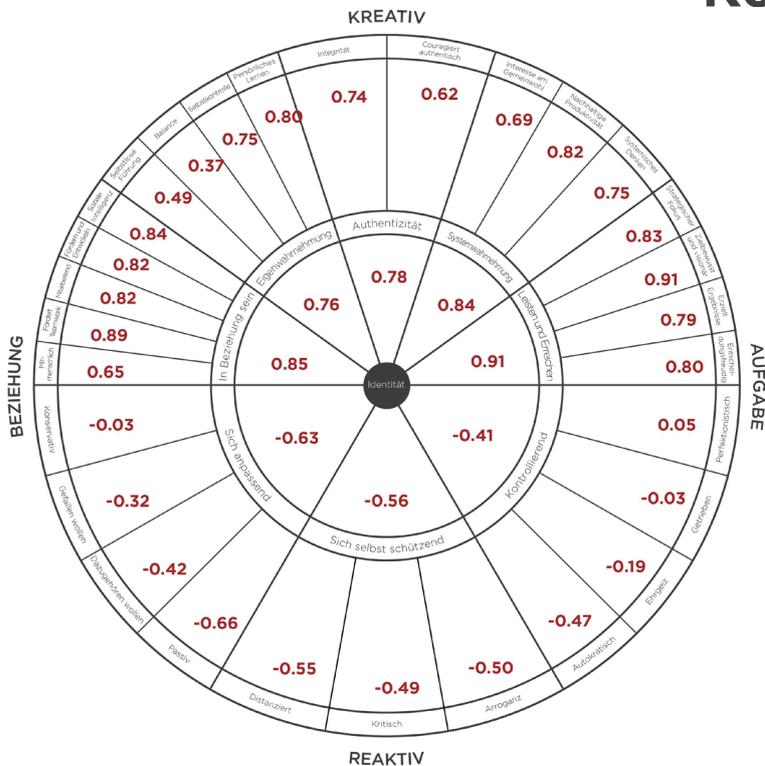
## Konstruktvalidität

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.

0

### Im Vorfeld des Debriefings ?

Option: Bitten Sie den Kunden, Bereiche des Berichts in Vorbereitung auf das Debriefing zu überprüfen.

(Abschnitte: Leadership Circle Profile, schriftliche Kommentare, graphische Ergebnisse)

1

### Aufbau einer Beziehung ?

Stellen Sie den Kontakt her, bauen eine Beziehung auf und bestätigen Sie absolute Vertraulichkeit.

2

### Agenda ?

Erklären Sie den Ablauf des Debriefings

3

### Kontext ?

Bitten Sie um einen Kurzüberblick des geschäftlichen Kontexts für das LCP.

4

### Der Weg zu Führungsfähigkeit ?

Mit berücksichtigen:

- **Die letzten Jahre bis heute:** Schlüsselmomente/ Ereignisse, Menschen, Gelerntes.
- **Karrieraufbau:** Führungskräfte, Menschen, entscheidende/prägende Erfahrungen, Gelerntes.
- **Frühe Jahre:** Einflüsse, Menschen, prägende Ereignisse, kulturelle Einflüsse.



5

### Kurzeinführung in das LCP-Modell ?

Verwenden Sie die interaktiven Seiten zur Beschreibung des Berichts, um das Modellkonstrukt des Leadership Circle-Profils zu erläutern.

(Abschnitt: Beschreibung des Profils)

6

### Kommentare ?

Bitten Sie um Perspektive und Reflexionen zu den Kommentaren

7

### Kunden-Grafik und zusammenfassende Ergebnisse ?

Die Orientierung geht weiter mit der Kunden-Grafik und den Zusammenfassungen fort - Erkunden Sie die Ergebnisse des inneren Kreises und dann die Ergebnisse des äußeren Kreis. Führen Sie Ihre Kunden zu den zusammenfassenden Skalen des Berichts.

- Innerer/äußerer/ganzer Kreis - Orientieren und erkunden - Was fällt Ihnen auf?
- Zusammenfassung der Ergebnisse - zusammenfassende Skalen integrieren und ausrichten
- Reaktive und kreative Dynamik - Mit der Exploration der kompletten Grafik/Breakout-Grafik beginnen

(Abschnitte: Schriftliche Kommentare, graphische Ergebnisse, Zusammenfassung des Berichts)

8

### Co-Exploration ?

Konzentrieren Sie sich darauf, Verständnis, Einblicke und Neugier zu ermöglichen, indem Sie den vollständigen Bericht nutzen.

#### Nachfragen

- Worauf sind sie jetzt neugierig?
- Was ist herausfordernd oder frustrierend?
- Was wünschen sie sich für ihre Führungsfähigkeit und ihr Leben?

#### Zuhören

- Wenn sich Möglichkeiten ergeben, stellen Sie Fragen, um Klarheit und Verständnis zu erhalten.
- Benennen Sie, was in der Sitzung noch folgen wird.

#### Explorieren

- Lücken zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- Reaktiv-kreative Dynamik.
- Annahmen und Auswirkungen - Wie verhilft es Ihnen dazu, das zu bekommen was Sie wollen? Inwiefern könnte es Sie zurückhalten?
- Leadership Brand (selbst/andere)

- Was steht auf dem Spiel?
- Was öffnet sich auf eine neue Art und Weise?

#### Teilen

- Teilen Sie Ihre Perspektive mit und vertrauen Sie auf Ihre Intuition.
- Sie explorieren gemeinsam mit ihnen - Sie sind nicht ihr Experte.

(Abschnitte: Vollständiger Bericht, Daten und Diagramme nach Kategorie, Sortierungen)

9

### Wahrnehmungs-übung ?

Mit einer Wahrnehmungs-übung abschließen.



LEADERSHIP CIRCLE  
PROFILE  
DEBRIEFING-  
SCHRITTE



## 4 Der Weg zu Führungsfähigkeit

- Mit berücksichtigen:
- **Die letzten Jahre bis heute:** Schlüsselmomente/Ereignisse, Menschen, Gelerntes.
  - **Karrieraufbau:** Führungskräfte, Menschen, entscheidende/prägende Erfahrungen, Gelerntes.
  - **Frühe Jahre:** Einflüsse, Menschen, prägende Ereignisse, kulturelle Einflüsse.

- Kunden bitten aus drei Zeiträumen ein für sie prägendes Ereignis zu erzählen oder eine Geschichte, einen Umstand und/oder für sie wichtige Personen zu benennen
- Raum & Zeit bereitstellen
- Kontakt herstellen & Vertraulichkeit zusichern *Vgl. Debriefing-Schritte*



### FRÜHE PRÄGENDE ERFAHRUNGEN

#### ZUHÖREN

Welche Kräfte, Ereignisse und Umstände wirkten im frühen Leben der Person und haben diese reaktiven Muster geprägt?

Wie wirkt eine frühe Geschichte auch in Beispielen für andere Zeiträume nach?

Welche Verschiebungen haben stattgefunden/finden statt?



# 5 Kurzeinführung in das LCP-Modell



Verwenden Sie die interaktiven Seiten zur Beschreibung des Berichts, um das Modellkonstrukt des Leadership Circle-Profiles zu erläutern.

(Abschnitt: Beschreibung des Profils)

Vgl. Debriefing-Schritte



- Obere Hälfte/Untere Hälfte
  - **Oben:** 18 *Kreative Kompetenzen*: Gut erforscht und in positiver Korrelation mit effektiver Führungsfähigkeit und der Unternehmensleistung. Eine Führungsfähigkeit, die mitreißt und inspiriert sowie Energie und Leistung freisetzt.
  - **Unten:** Stärken, die eher *Reaktiv* ablaufen. 11 *Reaktive Strategien*, auf die wir unter Druck automatisch zurückgreifen. Sie haben uns dahin gebracht, wo wir gerade stehen. Grenzen werden erreicht. Bringen entsprechende Belastungen. Stören die Kreativen Kompetenzen. Sind kräftezehrend.
- Links/Rechts: *Beziehung und Aufgabe*
- Ergebnis(se) & Perzentile

Dieser Bereich enthält Videos, die der Kunde ansehen kann



LEADERSHIP CIRCLE

# 7 Kunden-Grafik und zusammenfassende Ergebnisse



Die Orientierung geht weiter mit der Kunden-Grafik und den Zusammenfassungen – Erkunden Sie die Ergebnisse des inneren Kreises und dann die Ergebnisse des äußeren Kreis. Führen Sie Ihre Kunden zu den zusammenfassenden Skalen des Berichts.

Vgl. Debriefing-Schritte

- Innerer/äußerer/ganzer Kreis – Orientieren und erkunden - Was fällt Ihnen auf?
- Zusammenfassung der Ergebnisse – zusammenfassende Skalen integrieren und ausrichten
- Reaktive und kreative Dynamik – Mit der Exploration der kompletten Grafik/Breakout-Grafik beginnen

(Abschnitte: Schriftliche Kommentare, graphische Ergebnisse, Zusammenfassung des Berichts)

- Orientierung zu den Ergebnissen des Inneren Kreises:
  - 5 Kreative / 3 Reaktive Dimensionen (Benennen)
  - Ergebnisse der Eigen- und Beurteilerbewertung
  - Nachfragen: "Was erkennen Sie/was fällt Ihnen auf?"
- Orientierung zu den Dimensionen des Äußeren Kreises:
  - 18 Kreative Kompetenzen/ 11 Reaktive Tendenzen – Schritt für Schritt durchgehen (vielleicht noch vom Video zur Hinführung bekannt)
  - Nachfragen: "Was erregt Ihre Aufmerksamkeit?"
- Skalen des zusammenfassenden Berichts einführen – dazu Interaktiven LCP-Bericht verwenden



## Co-Exploration– 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



## 8 Co-Exploration



Konzentrieren Sie sich darauf, Verständnis, Einblicke und Neugier zu ermöglichen, indem Sie den vollständigen Bericht nutzen.

### Nachfragen

- Worauf sind sie jetzt neugierig?
- Was ist herausfordernd oder frustrierend?
- Was wünschen sie sich für ihre Führungsfähigkeit und ihr Leben?

### Zuhören

- Wenn sich Möglichkeiten ergeben, stellen Sie Fragen, um Klarheit und Verständnis zu erhalten.

- Benennen Sie, was in der Sitzung noch folgen wird.

### Explorieren

- Lücken zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- Reaktiv-kreative Dynamik.
- Annahmen und Auswirkungen – Wie verhilft es Ihnen dazu, das zu bekommen was Sie wollen? Inwiefern könnte es Sie zurückhalten?
- Leadership Brand (selbst/andere)

- Was steht auf dem Spiel?
- Was öffnet sich auf eine neue Art und Weise?

### Tellen

- Teilen Sie Ihre Perspektive mit und vertrauen Sie auf Ihre Intuition.
- Sie explorieren gemeinsam mit ihnen - Sie sind nicht ihr Experte.

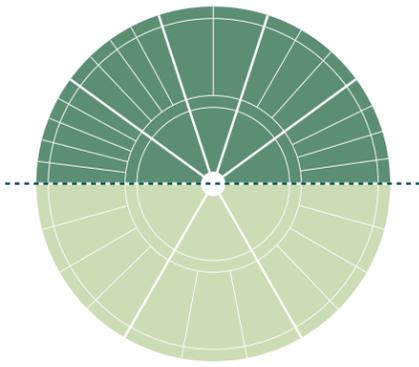
(Abschnitte: Vollständiger Bericht, Daten und Diagramme nach Kategorie, Sortierungen)

NOTIZEN

Profil-Interpretations-Handbuch



# 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:

The top half of the circle maps Creative Competencies that 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 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.

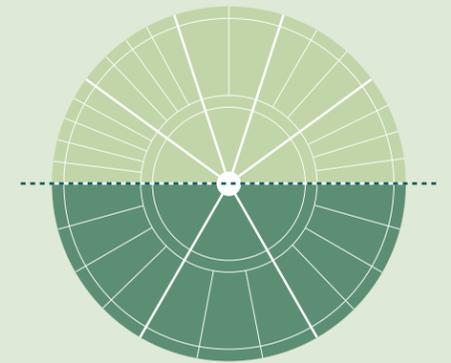
**Kritisch** misst die Tendenz der Führungskraft, eine ausgesprochen kritische, zweifelnde und zynische Haltung einzunehmen.

**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.

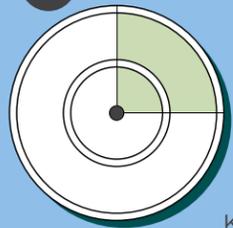


Tiefere Einsichten über die zugrundeliegenden Denkmuster zu gewinnen, die das gegenwärtige Verhalten beeinflussen, zeigt Kundinnen und Kunden Wege zu neuen Möglichkeiten und Alternativen

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

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

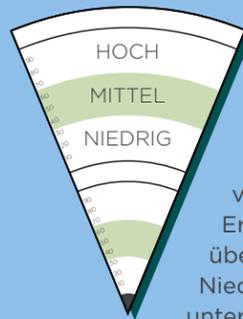
## 1 INNERER & ÄUSSERER KREIS



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.

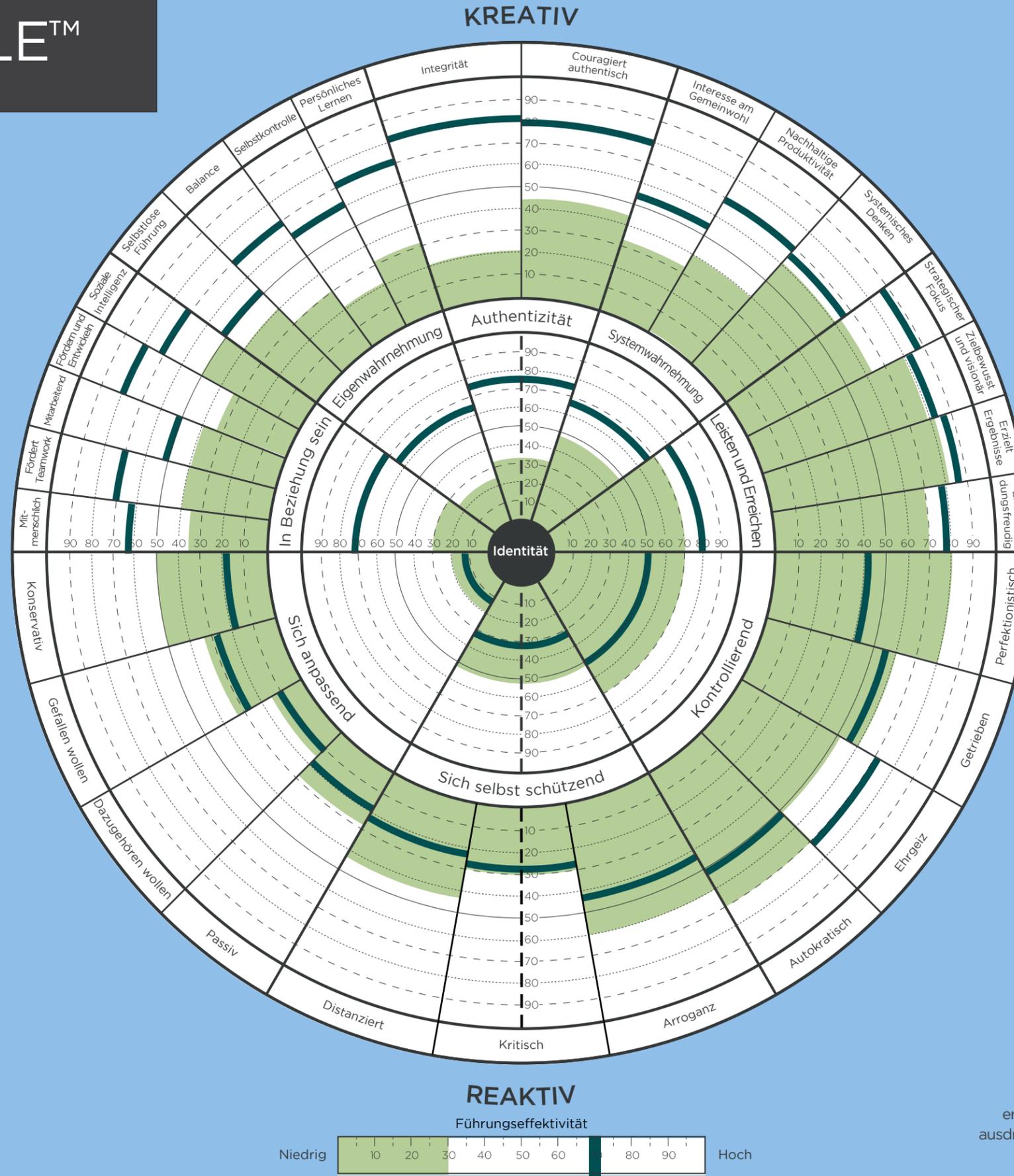
## 2 ERGEBNISSE



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



## 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.

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.



# 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
<b>Dimensions</b>		
Integrität	<b>100%</b>	24%
Zielbewusst und Visionär	<b>98%</b>	28%
Strategischer Fokus	<b>89%</b>	32%
Erzielt Ergebnisse	<b>87%</b>	30%
Entscheidungsfreudig	<b>86%</b>	35%

## Wie andere Sie primär empfinden...

Sortiert nach % - Fremdbewertung

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

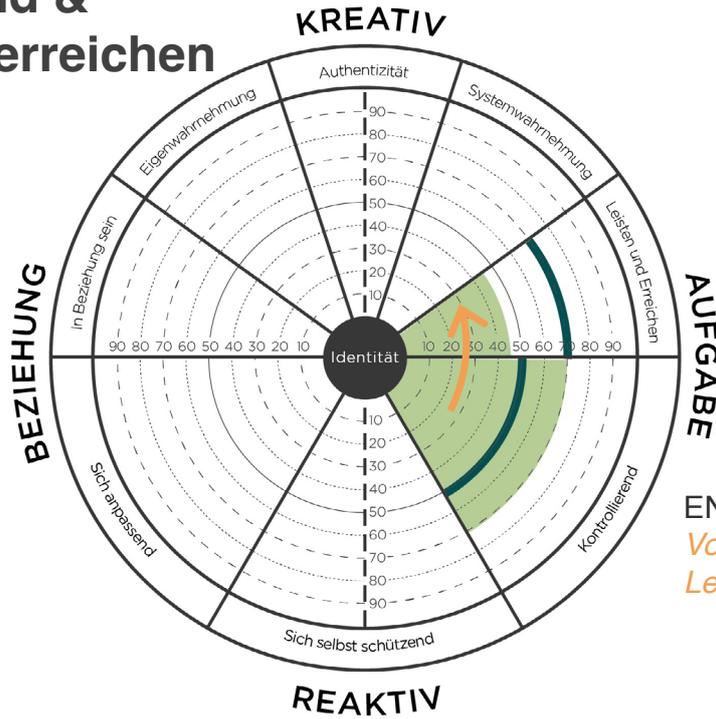
## SCHLÜSSELFRAGEN

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



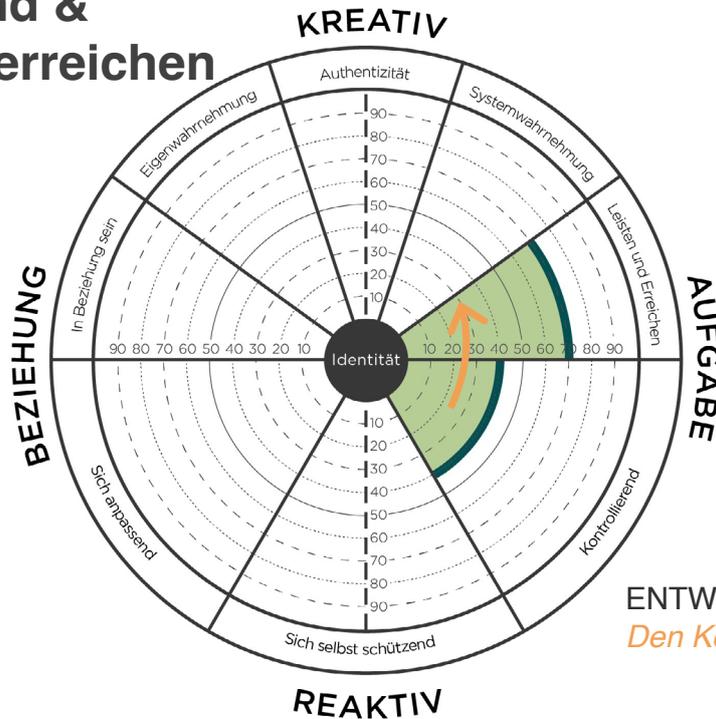


# Kontrollierend & Leisten und erreichen



ENTWICKLUNGSWEG –  
Von Kontrollierend zu  
Leisten und erreichen

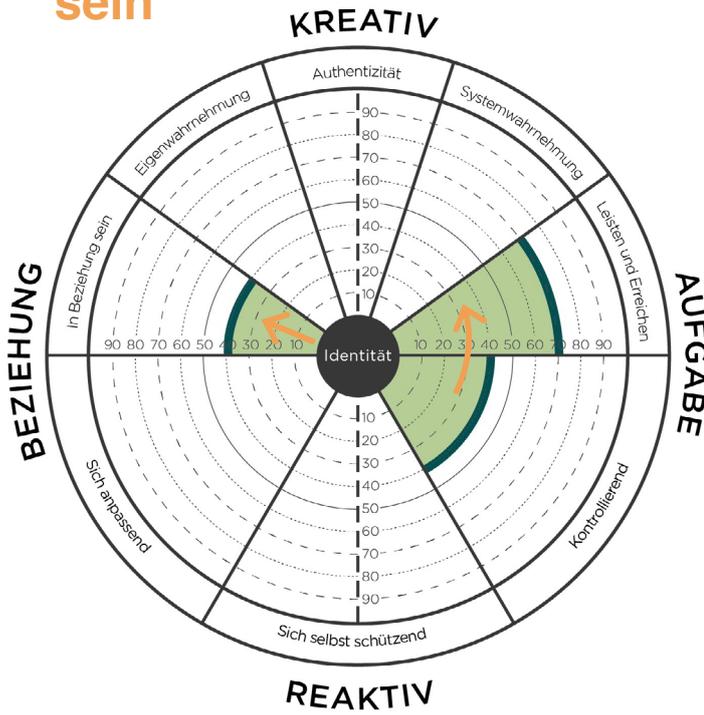
# Kontrollierend & Leisten und erreichen



ENTWICKLUNGS**AUFGABE** –  
Den Kontrollaspekt integrieren



# Entwicklungsergebnis – Verbessertes “In Beziehung sein”



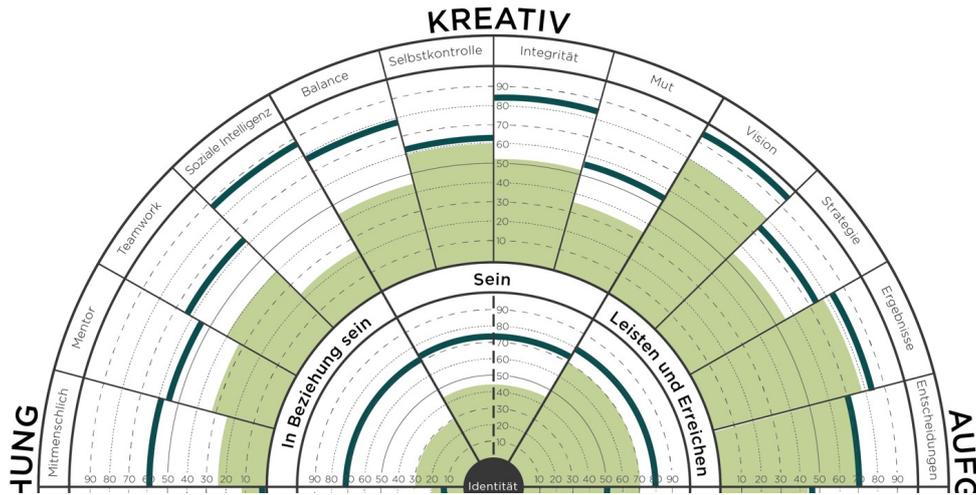
	IN BEZIEHUNG SEIN	EIGENWAHRNEHMUNG	AUTHENTIZITÄT	SYSTEMWAHRNEHMUNG	LEISTEN UND ERREICHEN
IN BEZIEHUNG SEIN	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
EIGENWAHRNEHMUNG	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
AUTHENTIZITÄT	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
SYSTEMWAHRNEHMUNG	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
LEISTEN UND ERREICHEN	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

## NOTIZEN



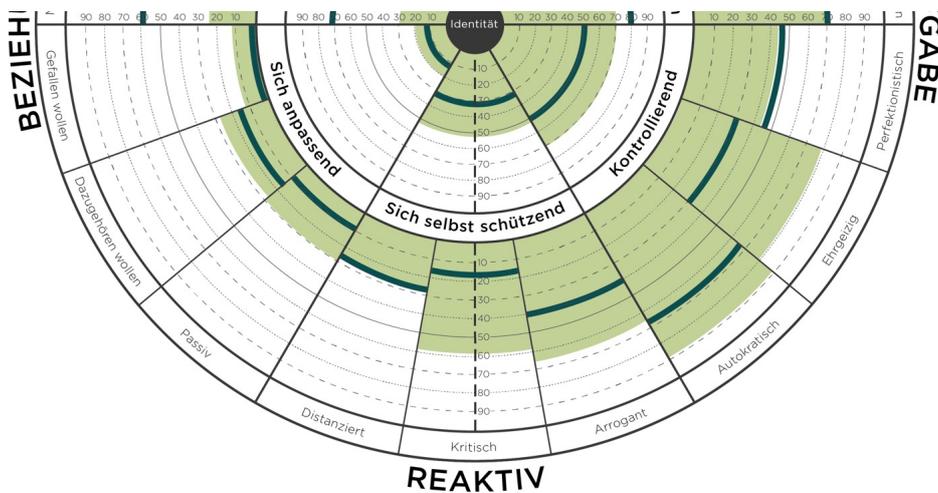
## LCP Manager Edition - Kreativ

3 Kreative Zusammenfassende Dimensionen  
12 Kreative Führungskompetenzen



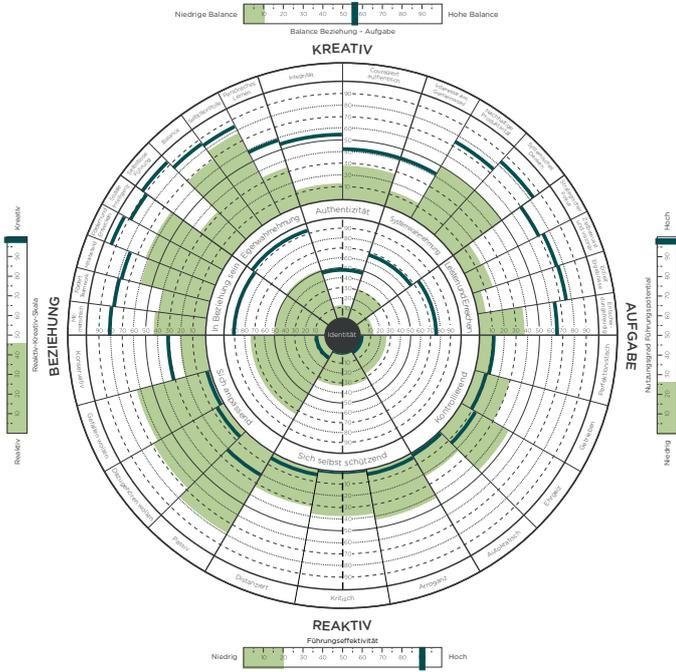
## LCP Manager Edition - Reaktiv

3 Reaktive Zusammenfassende Dimensionen  
9 Reaktive Tendenzen

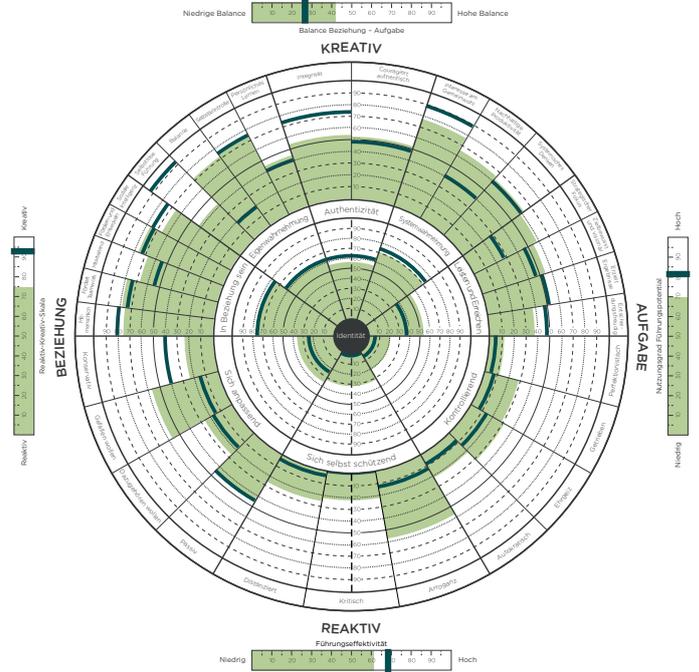




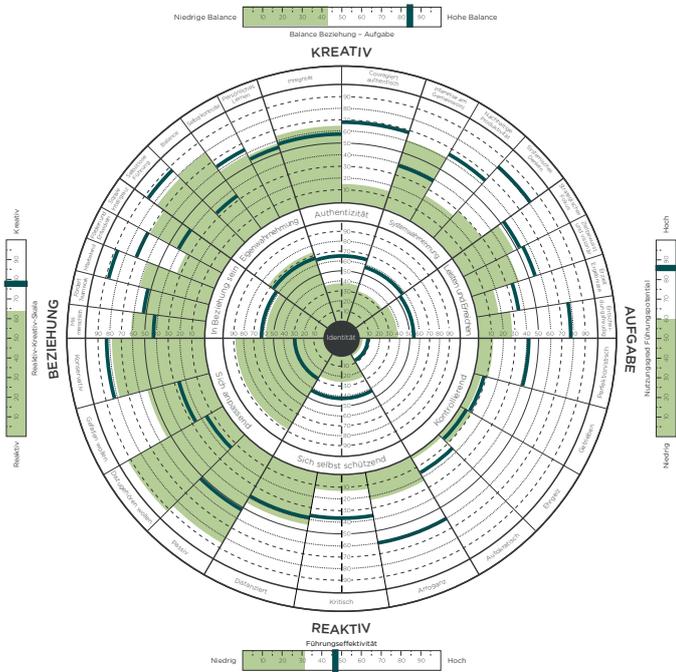
# PROFILWIEDERHOLUNGEN MIT DER ZEIT & GRUPPENPROFIL



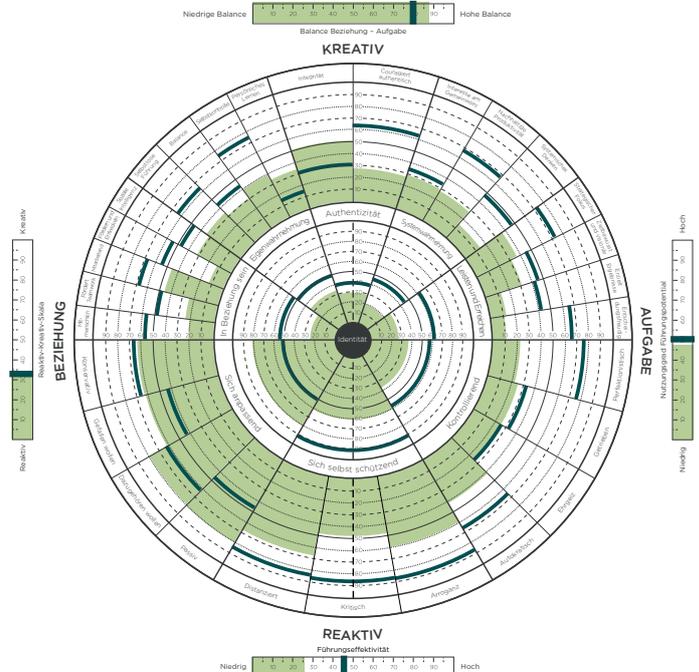
LINDA 2008



LINDA 2010



MIKE 2008



MIKE 2010

0

### Im Vorfeld des Debriefings ?

Option: Bitten Sie den Kunden, Bereiche des Berichts in Vorbereitung auf das Debriefing zu überprüfen.

(Abschnitte: Leadership Circle Profile, schriftliche Kommentare, graphische Ergebnisse)

1

### Aufbau einer Beziehung ?

Stellen Sie den Kontakt her, bauen eine Beziehung auf und bestätigen Sie absolute Vertraulichkeit.

2

### Agenda ?

Erklären Sie den Ablauf des Debriefings.

3

### Kontext ?

Bitten Sie um einen Kurzüberblick des geschäftlichen Kontexts für das LCP.

4

### Der Weg zu Führungsfähigkeit ?

Mit berücksichtigen:

- **Die letzten Jahre bis heute:** Schlüsselmomente/ Ereignisse, Menschen, Gelerntes.
- **Karriereaufbau:** Führungskräfte, Menschen, entscheidende/prägende Erfahrungen, Gelerntes.
- **Prägende Jahre:** Einflüsse, Menschen, prägende Ereignisse, kulturelle Einflüsse.



5

### Kurzeinführung in das LCP-Modell ?

Überprüfen Sie das LCP-Wissen und aktualisieren Sie es.

(Abschnitt: Beschreibung des Profils)

6

### Kommentare ?

Bitten Sie um Perspektive und Reflexionen zu den Kommentaren.

7

### Kunden-Grafik und zusammenfassende Ergebnisse ?

- Das vorige und das aktuelle LCP zeigen und miteinander vergleichen
- Was fällt Ihnen auf?
- Veränderungem im Kontext?
- Entwicklungsbemühungen?

(Abschnitte: Schriftliche Kommentare, graphische Ergebnisse, Zusammenfassung des Berichts)

8

### Co-Exploration ?

Konzentrieren Sie sich darauf, Verständnis, Einblicke und Neugier zu ermöglichen, indem Sie den vollständigen Bericht nutzen.

#### Nachfragen

- Worauf sind sie jetzt neugierig?
- Was ist herausfordernd oder frustrierend?
- Was wünschen sie sich für ihre Führungsfähigkeit und ihr Leben?

#### Zuhören

- Wenn sich Möglichkeiten ergeben, stellen Sie Fragen, um Klarheit und Verständnis zu erhalten.
- Benennen Sie, was in der Sitzung noch folgen wird.

#### Explorieren

- Lücken zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- Reaktiv-kreative Dynamik.
- Annahmen und Auswirkungen – Wie verhilft es Ihnen dazu, das zu bekommen was Sie wollen? Inwiefern könnte es Sie zurückhalten?
- Leadership Brand (selbst/andere)

- Was steht auf dem Spiel?
- Was öffnet sich auf eine neue Art und Weise?

#### Teilen

- Teilen Sie Ihre Perspektive mit und vertrauen Sie auf Ihre Intuition.
- Sie explorieren gemeinsam mit ihnen - Sie sind nicht ihr Experte.

(Abschnitte: Vollständiger Bericht, Daten und Diagramme nach Kategorie, Sortierungen)

9

### Wahrnehmungs-übung. ?

Mit einer Wahrnehmungs-übung abschließen.



LEADERSHIP CIRCLE  
PROFILE

RETAK

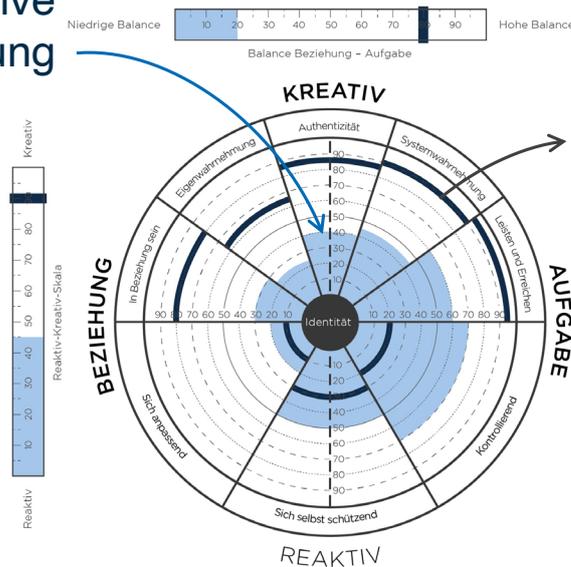
DEBRIEFING-SCHRITTE



# COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT - BEISPIEL

## Collective Leadership Assessment - Beispiel

Aktuelle Kollektive Führung

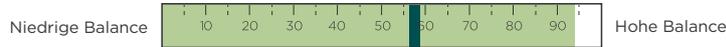


Ideale Kollektive Führung

NOTIZEN

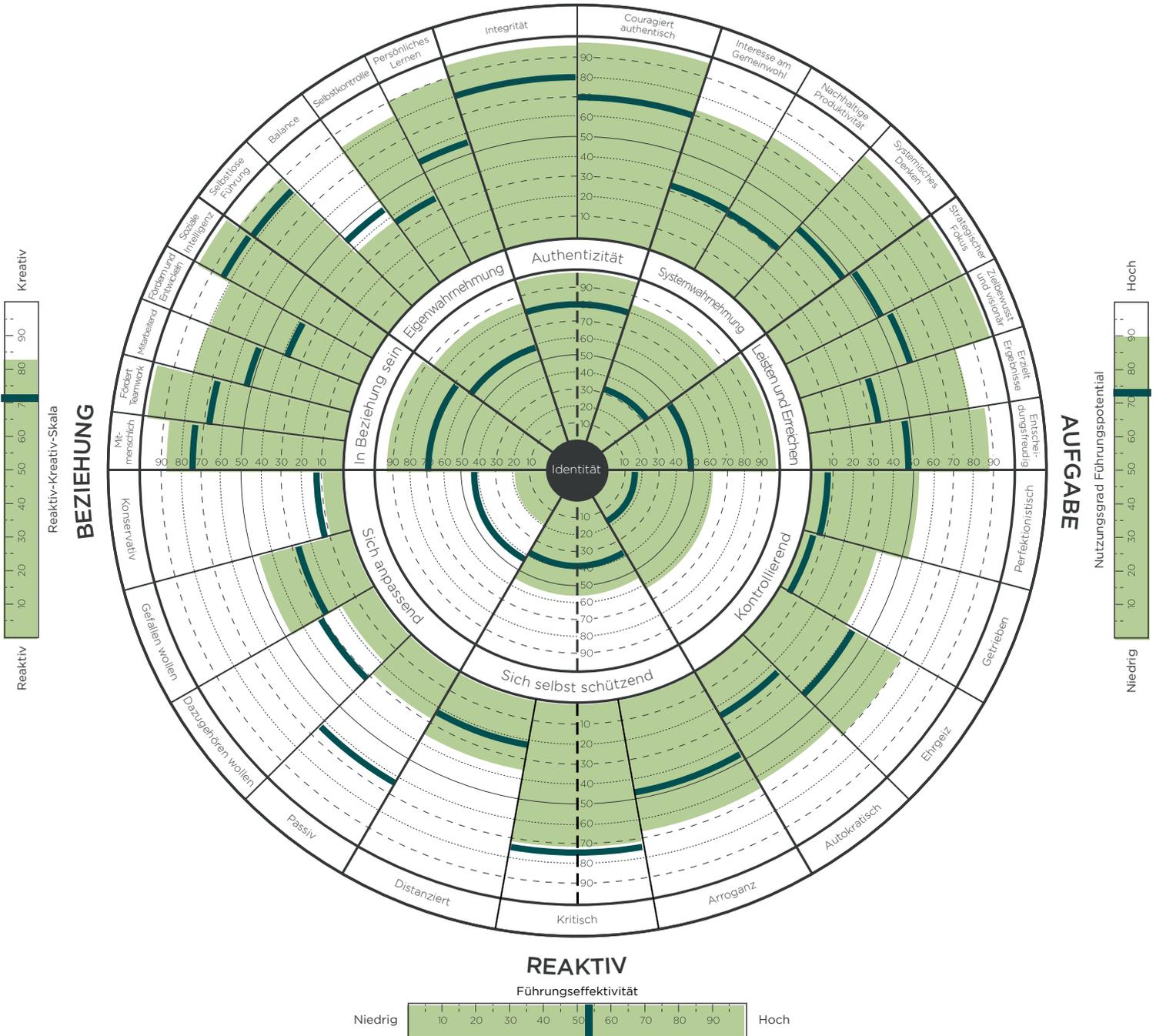


# BEISPIEL: CEO



Balance Beziehung - Aufgabe

## KREATIV



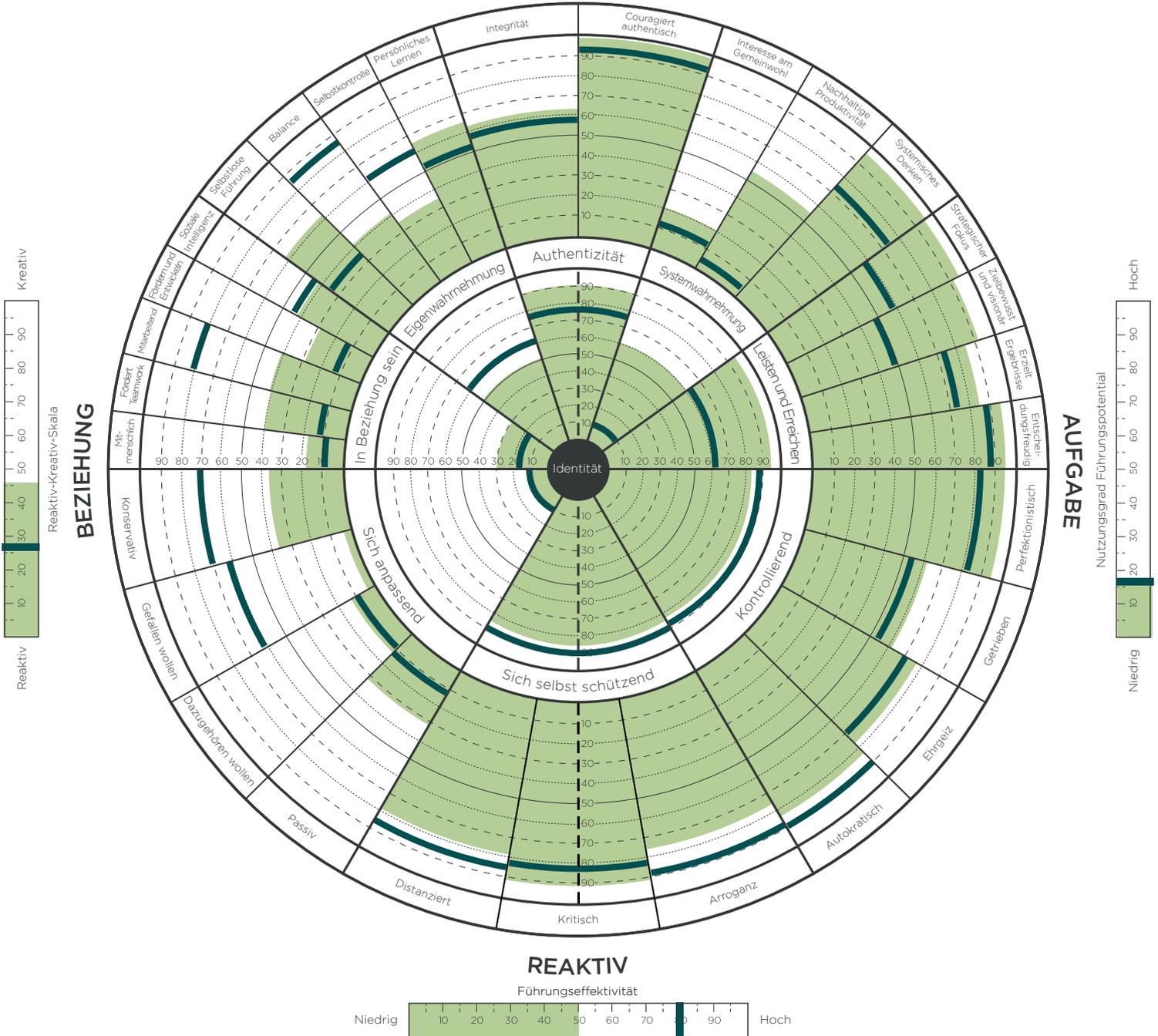


# BEISPIEL: CFO



Balance Beziehung - Aufgabe

## KREATIV





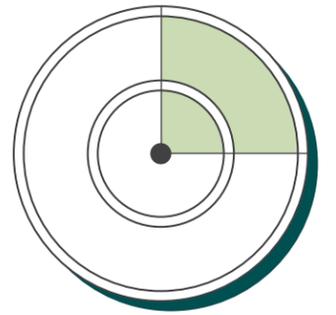
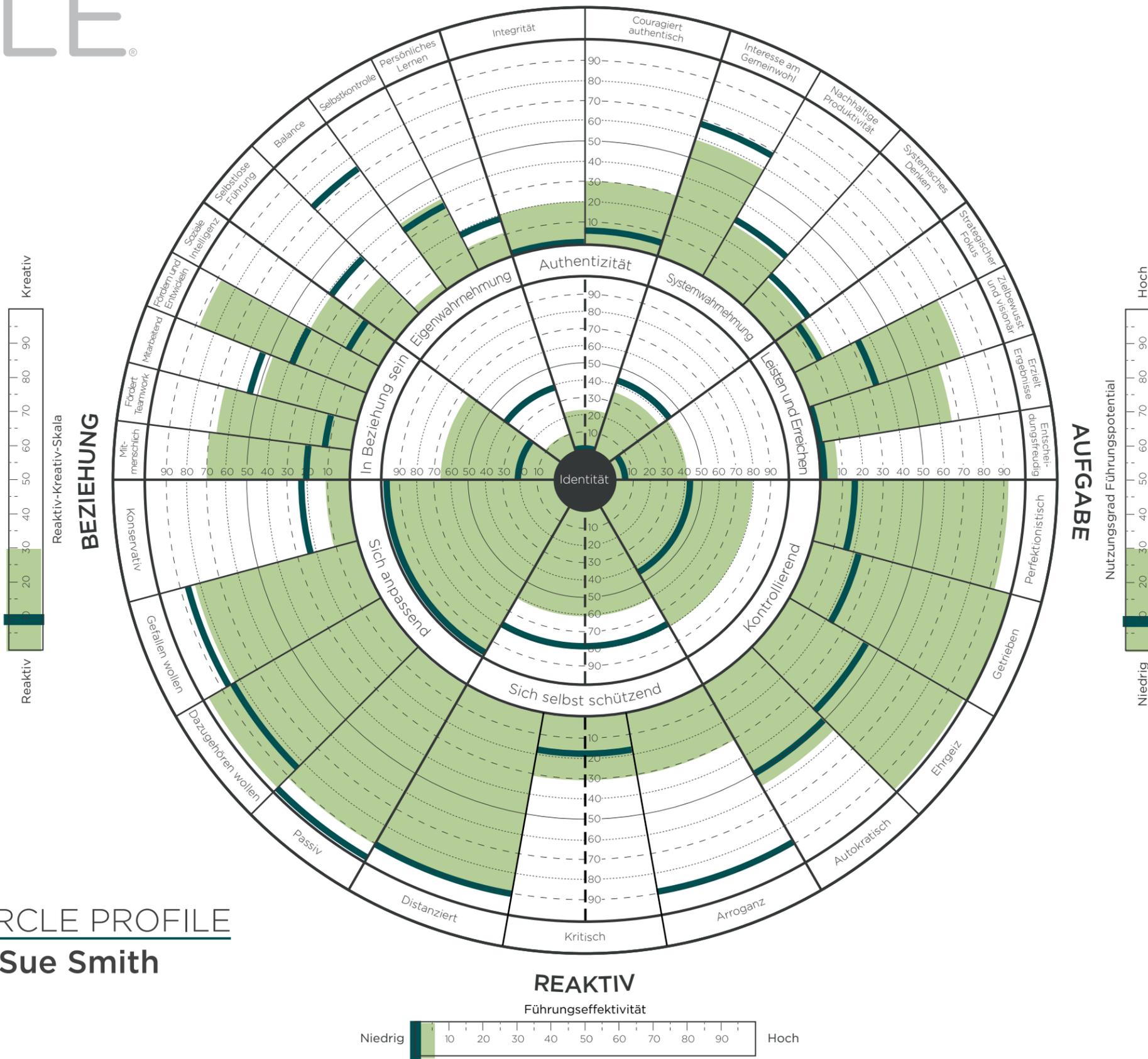




# LEADERSHIP CIRCLE®

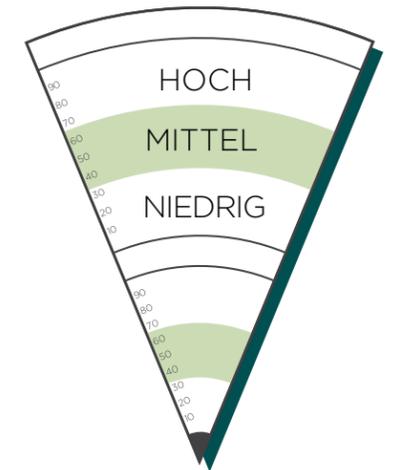


## KREATIV



### 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

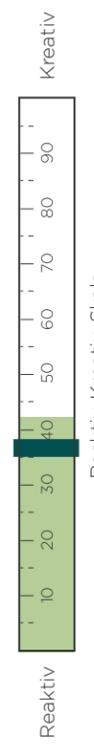
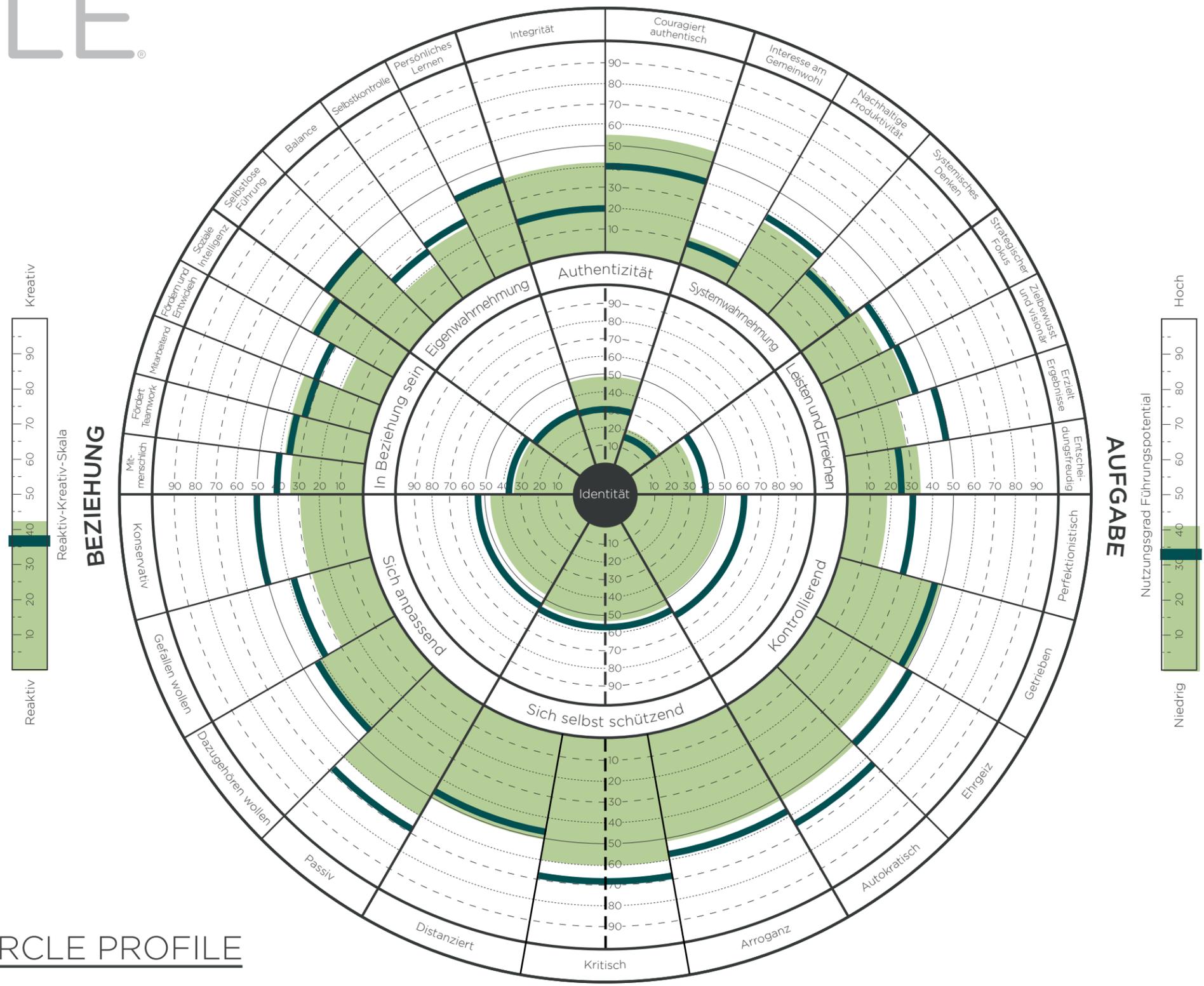
## LEADERSHIP CIRCLE PROFILE Sample Report: Sue Smith

# LEADERSHIP CIRCLE®



Balance Beziehung - Aufgabe

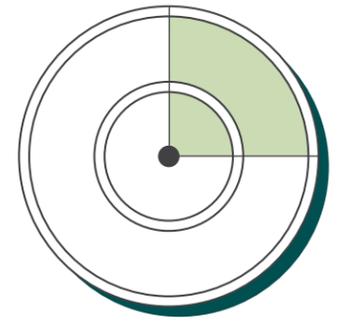
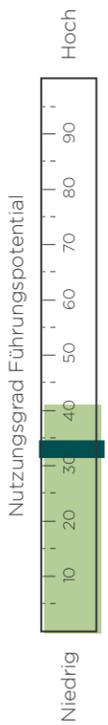
**KREATIV**



Reaktiv-Kreativ-Skala

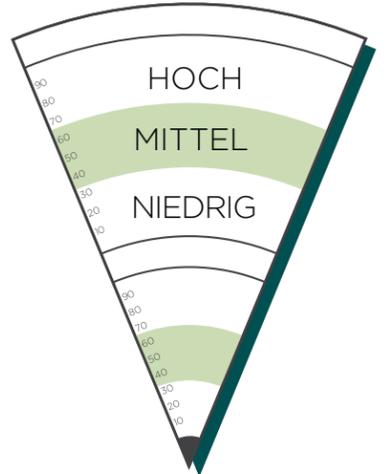
**BEZIEHUNG**

**AUFGABE**



**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

**REAKTIV**

Führungseffektivität

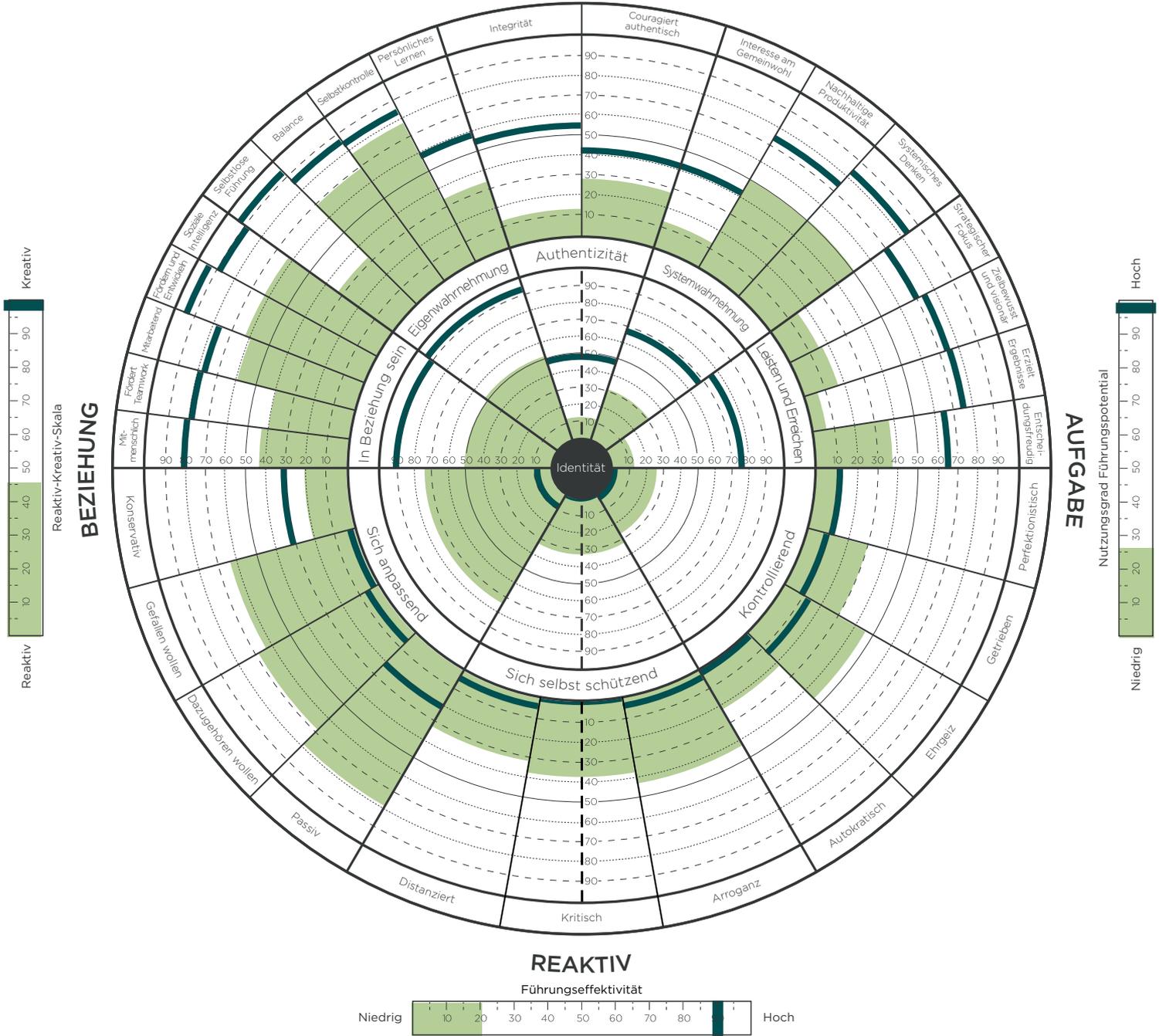




# BEISPIEL: LCP LINDA 2008



## KREATIV

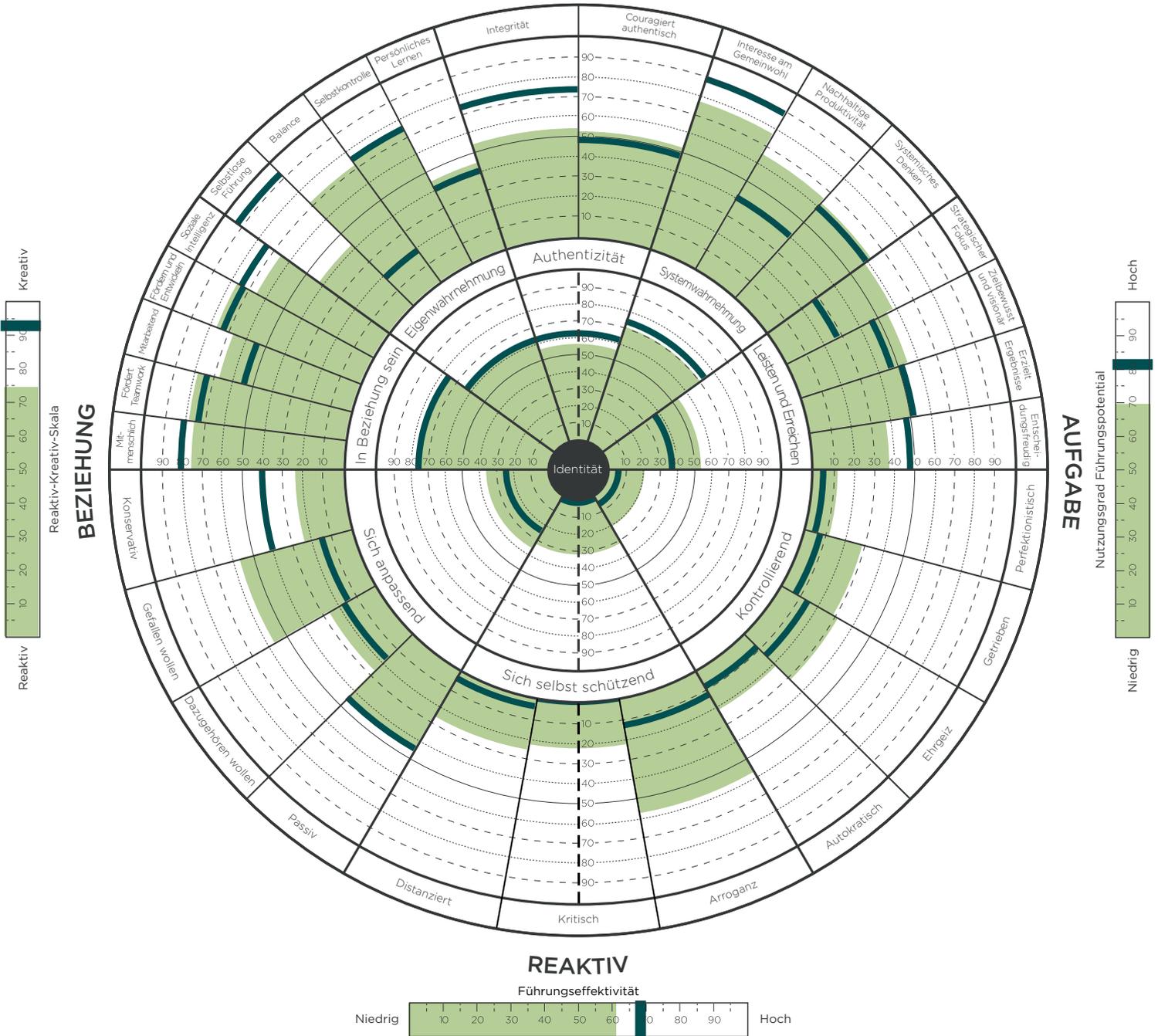




# BEISPIEL: LCP LINDA 2010



## KREATIV



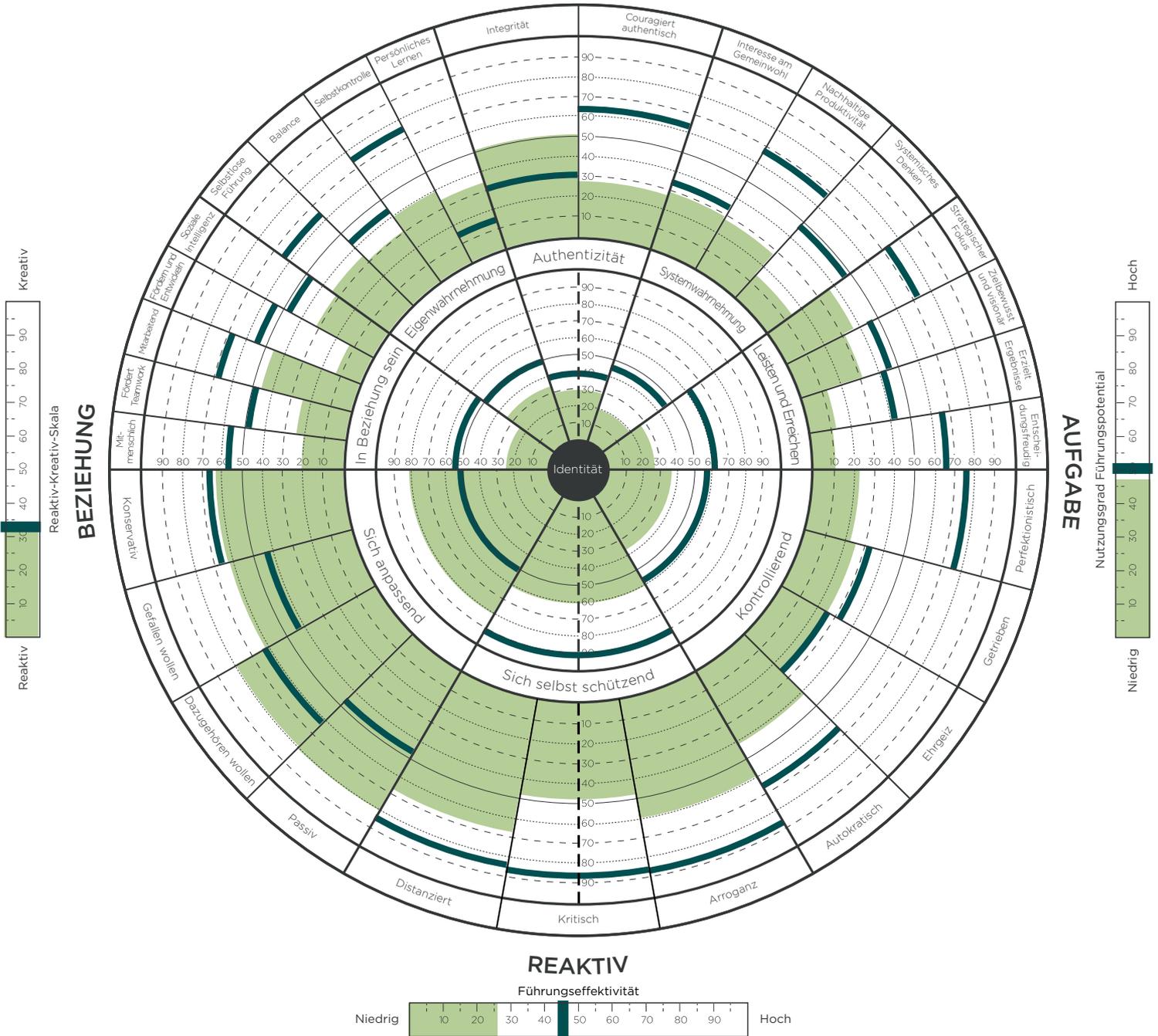




# BEISPIEL: LCP MIKE 2010



## 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

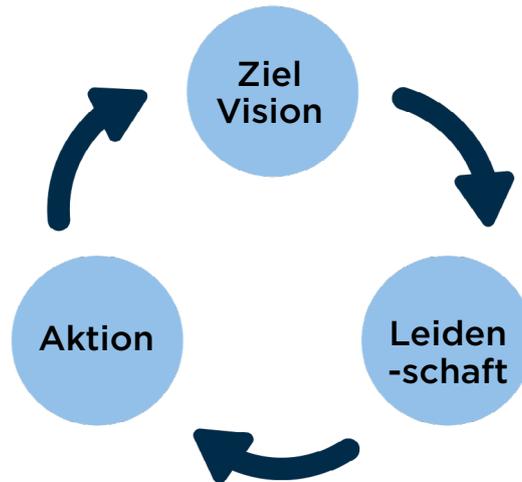
- Kann genügend Abstand zum sozialen Umfeld aufbauen, um eine innere “Beurteilungsinstanz” oder eine persönliche Autorität zu schaffen, die externe Erwartungen bewertet und Entscheidungen trifft.
- Kann eine eigene Sichtweise auf die Umgebung erlangen – das Selbst kann differenzieren zwischen dem, durch 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.

## 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**

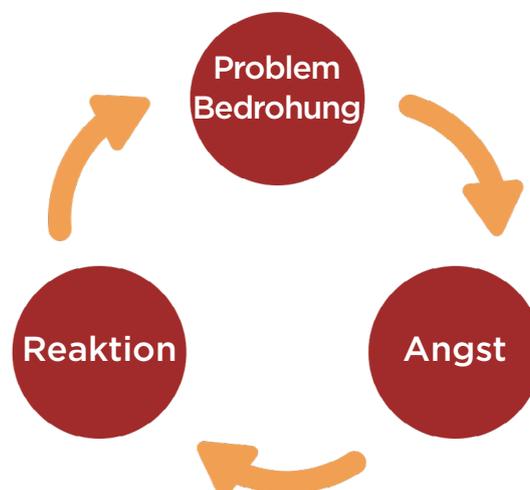
**Experimentieren** - *an meiner Wachstumsgrenze arbeiten*

**Schlüsselfrage #2** - *Was will ich erschaffen?*

**Eine neue achtsame Reaktion für mich finden**

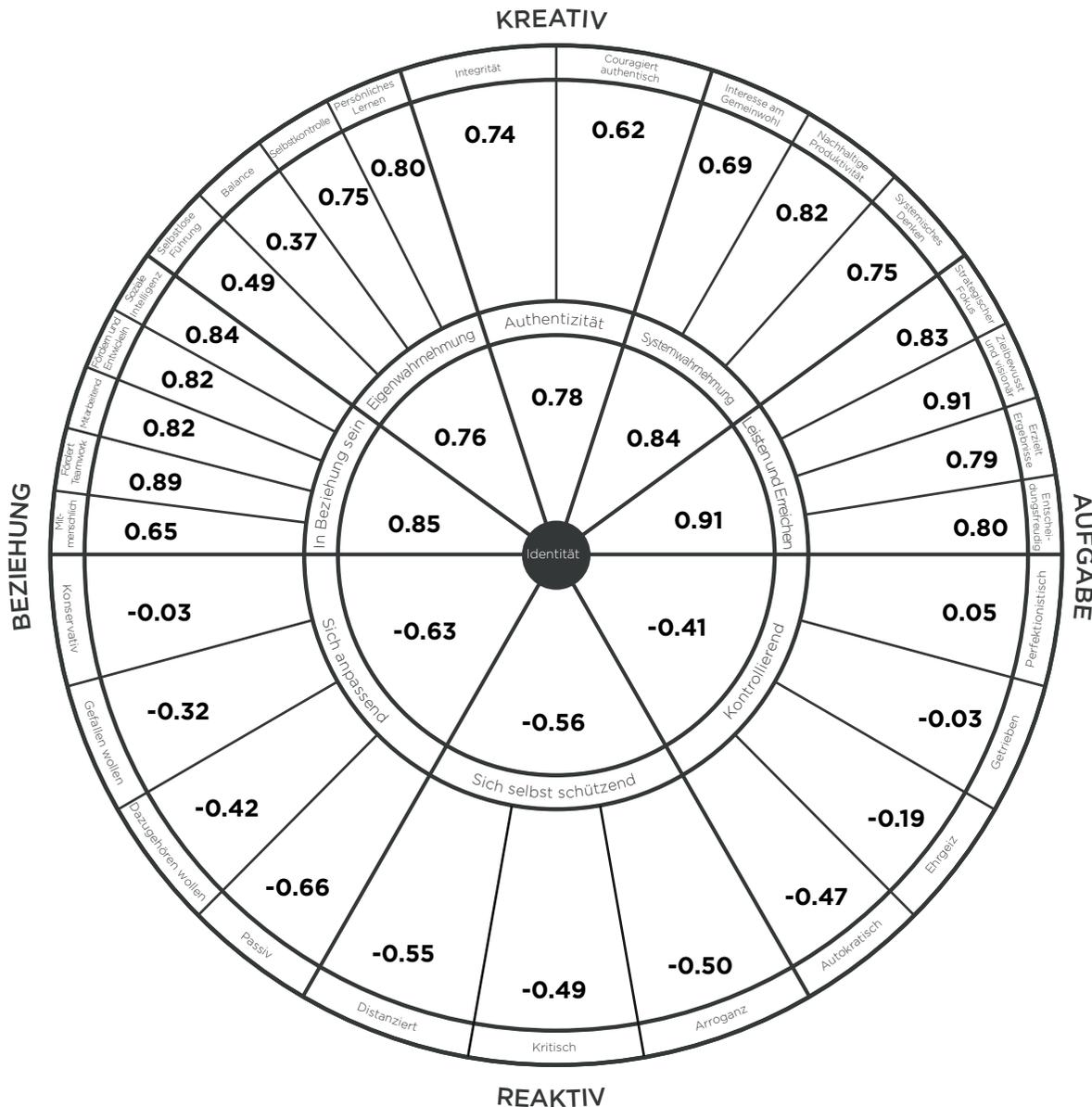
**Wahrnehmen** - *Bemerken & Zulassen*

**Schlüsselfrage #1** - *Was treibt mich an?*





# THE 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.



# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## KORRELATIONEN TO 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
Anzahl der Beobachtungen	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.

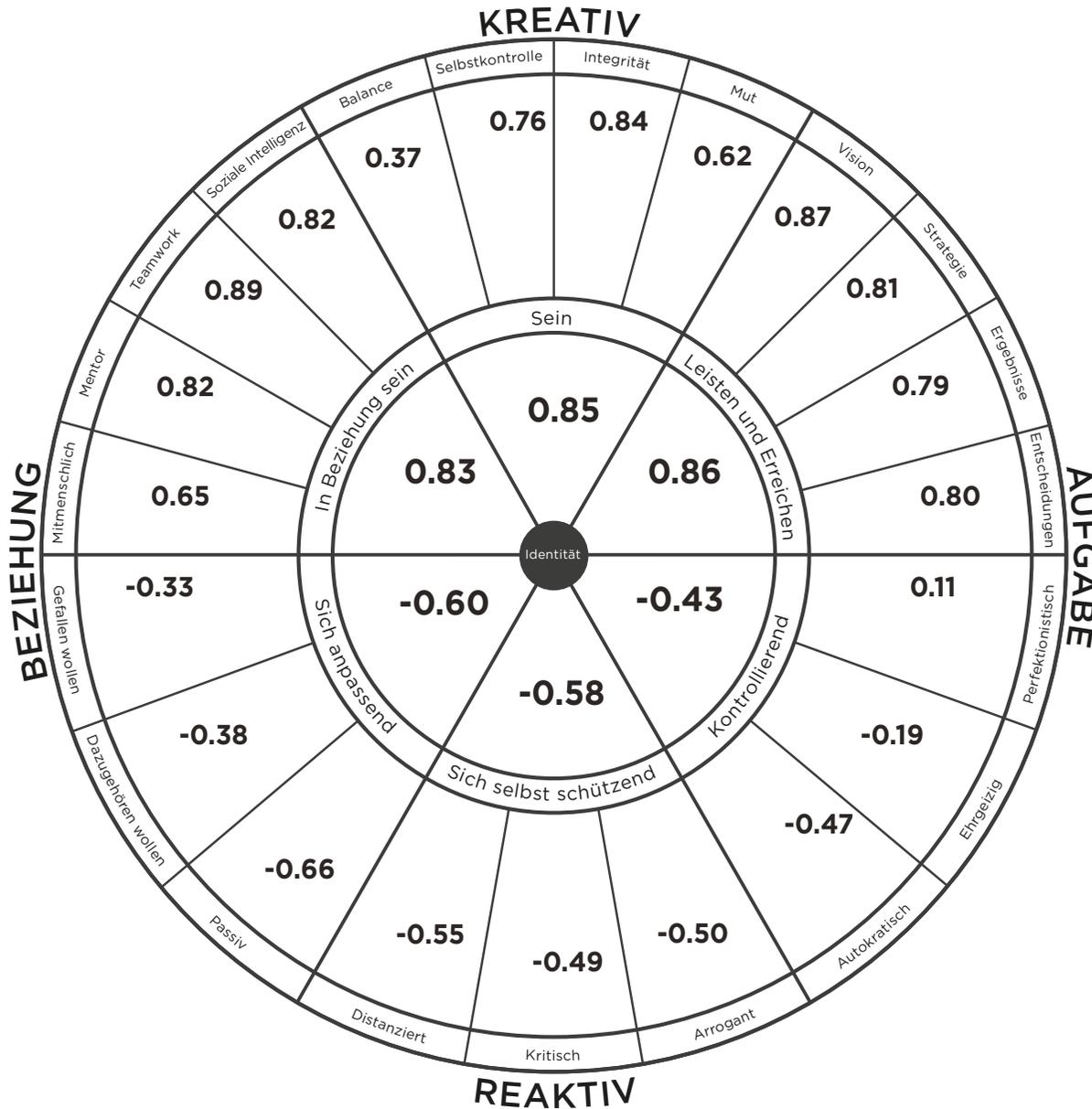
Seine/Ihre Führung verhilft dieser Organisation zum Erfolg.

Insgesamt ist seine/ihre Führung sehr effektiv.

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

# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

## CORRELATIONS TO LEADERSHIP EFFECTIVENESS SCALE



### 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.

# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE MANAGER EDITION



## CORRELATIONS FOR INNER CIRCLE DIMENSIONS TO LEADERSHIP EFFECTIVENESS SCALE

<b>PERFORMANCE-KORRELATIONEN*</b>	Skala Führungseffektivität	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**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

LEADERSHIP  
**CIRCLE**<sup>®</sup>