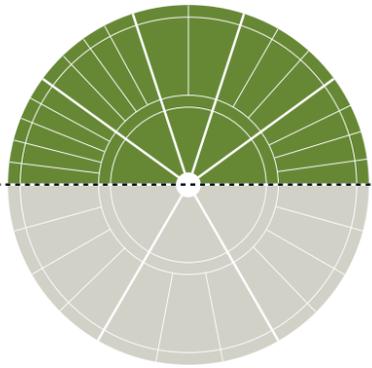


# DIE KREATIVEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN



**Die zusammenfassende BEZIEHEN- Dimension** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, mit anderen so umzugehen, daß das Beste in Menschen, Gruppen und Organisationen zum Vorschein gebracht wird. Sie besteht aus Folgendem:

**Die fürsorgliche Bindung** mißt die Fähigkeit der Führungskraft und sein/ihr Interesse daran, warmherzige, fürsorgliche Beziehungen aufzubauen.

**Teamwork** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, leistungsstarke Teamarbeit von Teammitgliedern, die ihm/ihr unterstehen oder innerhalb von Teams, von denen er/sie ein Teil ist, zu fördern.

**Partnerschaftlich** mißt das Maß, in welchem die Führungskraft andere auf eine Art zusammenbringt, die ihnen erlaubt, Gemeinsamkeiten zu entdecken.

**Fördern und entwickeln** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, anderen durch Mentoring und das Aufrechterhalten von wachstumsfördernden Beziehungen bei ihrer Entwicklung zu helfen.

**Intelligenz** mißt die zwischenmenschliche Effektivität, mit der die Führungskraft zuhört, sich bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten engagiert, mit den Gefühlen anderer umgeht und mit seinen/ihren eigenen Gefühlen zurechtkommt.

**Die zusammenfassende SELBSTBEWUSSTHEITS- Dimension** mißt die Orientierung der Führungskraft in Bezug auf anhaltende berufliche und persönliche Entwicklungen und den Grad, zu dem sich seine/ihre innere Selbstbewusstheit in einer Führung mit hoher Integrität ausdrückt.

**Selbstlose Führung** mißt das Ausmaß, zu welchem die Führungskraft Service über eigene Interessen stellt, wo das Bedürfnis nach Anerkennung und persönlicher Ehrgeiz weit weniger wichtig ist als das Schaffen von Resultaten, die einen gemeinschaftlichen Nutzen haben.

Die obere Hälfte des Kreises zeigt die Kreativen Kompetenzen, die zur Effektivität einer Führungskraft beitragen. Sie messen Schlüsselverhalten der Führungskraft und innere Annahmen, die zu einer Führung mit hoher Verwirklichung von Zielen und Spitzenleistungen beitragen. Es sind die Folgenden:

**Die Balance** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie, Aktivität und Besinnung und Arbeit und Freizeit zu halten – die Tendenz, sich selbst zu erneuern und mit dem Streß im Leben umzugehen, ohne sich selbst zu verlieren.

**Gelassenheit** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, inmitten von Konflikten und sehr angespannten Situationen ruhig und gefaßt zu bleiben und eine gelassene, fokussierte Perspektive beizubehalten.

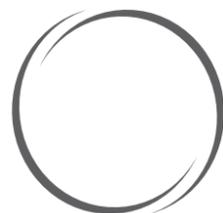
**Persönliche Lernbereitschaft** mißt den Grad, zu welchem die Führungskraft ein starkes, aktives Interesse daran zeigt, etwas zu lernen und persönlich und beruflich zu wachsen. Es mißt das Ausmaß, in dem er/sie aktiv und durchdacht versucht, seine Selbstbewusstheit, seine Weisheit, sein Wissen und seine Einsicht zu vergrößern.

**Die zusammenfassende AUTHENTIZITÄTS- Dimension** mißt die Fähigkeit der Führungskraft, auf eine authentische, mutige Weise und mit hoher Integrität Beziehungen mit anderen zu führen. Sie besteht aus:

**Integrität** mißt, wie gut die Führungskraft sich an die Werte und Prinzipien hält, die er/sie repräsentiert; das heißt, wie sehr man ihm/ihr zutrauen kann, seinen/ihren Worten auch Taten folgen zu lassen.

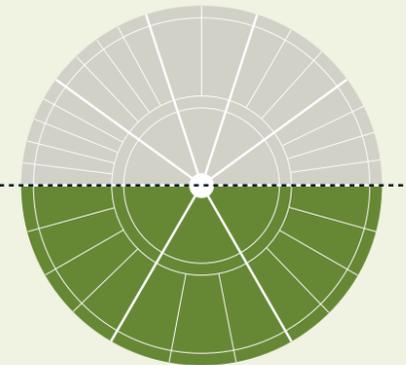
**Courage** mißt den Grad, zu dem die Führungskraft gewillt ist, unbequeme Standpunkte zu vertreten, das "Unaussprechliche" anzusprechen (brisante Themen, die die Gruppe vermeidet zu diskutieren), und offen mit schwierigen Problemen bei zwischenmenschlichen Beziehungen umzugehen.

**Die zusammenfassende SYSTEMBEWUSSTHEITS- Dimension** mißt den Grad, zu welchem die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf die Verbesserung des gesamten Systems, die Produktivität und das Wohl der Allgemeinheit gerichtet sind. Sie besteht aus:



The Leadership Circle™

# DIE REAKTIVEN FÜHRUNGSSTILE



Die untere Hälfte des Kreises zeigt die selbstbegrenzenden Reaktiven Tendenzen und das dementsprechende Führungsverhalten. Die Reaktiven Dimensionen reflektieren innere Überzeugungen, den authentischen Ausdruck und eine befähigende Führung. Es sind die Folgenden:

**Die zusammenfassende ERFÜLLEND- Dimension** mißt das Ausmaß, in dem eine Führungskraft ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit bekommt, indem er/sie die Erwartungen anderer erfüllt, statt danach zu handeln, was er/sie selbst möchte. Sie besteht aus:

**Konservativ** mißt den Grad, in dem die Führungskraft konservativ denkt und handelt, Vorgaben einhält und innerhalb der festgesetzten Regeln der Organisation, in der er/sie tätig ist, lebt.

**Gefällig** mißt das Bedürfnis der Führungskraft, Unterstützung und Anerkennung durch andere zu suchen, um sich sicher und als Person wertvoll zu fühlen. Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Anerkennung tendieren dazu, ihren Grad an Selbstwertgefühl auf ihre Fähigkeit zu stützen, die Gunst und die Zustimmung anderer zu erringen.

**Angepasst** mißt das Bedürfnis der Führungskraft, sich anzupassen, die Regeln zu befolgen und die Erwartungen derer zu erfüllen, die Autorität über ihn/sie haben. Sie mißt auch den Grad, in dem er/sie mitmacht, um weiterzukommen und dabei seine/ihre gesamte kreative Energie in kulturell akzeptablen Schubladen zusammenpresst.

**Passiv** mißt den Grad, zu dem die Führungskraft seine/ihre Macht an andere weitergibt, was dazu führt, daß die weiteren Umstände außerhalb seiner/ihrer Kontrolle liegen. Es mißt das Ausmaß, in dem er/sie glaubt, daß er/sie nicht selbst seine/ihre Lebenserfahrung erschafft, daß seine/ihre Anstrengungen nicht viel Unterschied machen und daß ihm/ihr die Macht fehlt, die Zukunft zu schaffen, die er/sie möchte.

**Die zusammenfassende BESCHÜTZEND- Dimension** mißt die Annahme, daß die Führungskraft sich selbst schützen und sein/ihr Selbstwertgefühl dadurch steigern kann, daß er/sie sich zurückzieht, auf Abstand und verborgen bleibt und unnahbar, zynisch, überlegen und/oder rational ist. Sie besteht aus:

**Arrogant** mißt die Tendenz der Führungskraft, nach außen hin ein großes Ego zu präsentieren – ein Verhalten, das als arrogant, egoistisch und selbstüchtig wahrgenommen wird.

**Kritisch** mißt die Tendenz der Führungskraft dazu, eine kritische, zweifelnde und etwas zynische Haltung einzunehmen.

**Distanziert** mißt die Tendenz der Führungskraft dazu, sein/ihr Selbstwertgefühl und seine/ihre Sicherheit dadurch zu erhöhen, in dem er/sie sich zurückzieht, sich arrogant, unnahbar, emotional distanziert und über allem stehend präsentiert.

**Die zusammenfassende KONTROLLIEREND- Dimension** mißt das Ausmaß, in dem die Führungskraft sein/ihr Selbstwertgefühl dadurch aufbaut, daß er/sie seine/ihre Aufgaben erfüllt und persönliche Leistungen erbringt. Sie besteht aus:

**Perfektionistisch** mißt das Bedürfnis der Führungskraft, fehlerlose Resultate zu bringen und auf extrem hohem Niveau zu arbeiten, damit er/sie sich sicher und als wertvoller Mensch fühlt. Wertgefühl und Sicherheit werden mit Perfektion gleichgesetzt, man leistet alles auf heldenhafte Weise und übertrifft mit seinem Erfolg alle Erwartungen.

**Getrieben** mißt den Grad, zu dem die Führungskraft sozusagen überdreht ist. Es mißt seinen/ihren Glauben daran, daß Wert und Sicherheit daran gebunden sind, daß man viel durch harte Arbeit schafft. Es mißt sein/ihr Bedürfnis, auf einem sehr hohen Niveau zu arbeiten, um sich als Mensch wertvoll zu fühlen. Eine gute Arbeitsethik ist eine Stärke

dieses Stils, vorausgesetzt, daß die Führungskraft alles mit Gleichgewicht hält und durch das, was er/sie selbst erreicht anderen hilft, auch etwas zu erreichen.

**Ehrgeiz** mißt das Ausmaß, in dem die Führungskraft vorankommen, in der Organisation aufsteigen und besser als andere sein muß. Ehrgeiz ist eine starke Motivation. Diese Skala beurteilt, ob diese Motivation positiv ist und den Fortschritt unterstützt – oder negativ, zu egoistisch und mit einem zu starken Konkurrenzdenken verbunden ist.

**Autokratisch** mißt die Tendenz der Führungskraft, energisch, aggressiv und kontrollierend zu sein. Es mißt das Ausmaß, in dem er/sie den eigenen Wert und die eigene Sicherheit damit gleichsetzt, Macht und Kontrolle zu haben, stark, dominant, unverwundbar und immer an der Spitze zu sein. Der Selbstwert wird durch Vergleichen gemessen, also dadurch, mehr Einkommen zu haben, eine höhere Position zu besetzen, als der/die gesehen zu werden, der/die die wertvollsten Beiträge leistet, Geltung erlangt oder befördert wird.

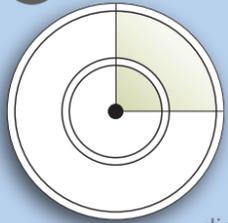


Indem man die darunterliegenden Denkmuster beleuchtet, die ihr derzeitiges Verhalten steuern, haben die Klienten Zugang zu neuen Chancen und Möglichkeiten.

# LEADERSHIP CIRCLE-PROFIL

Um das Layout des Profil-Diagramms zu verstehen, lesen Sie sich bitte die folgenden Schritte durch:

## 1 EIN KREIS INNERHALB EINES KREISES

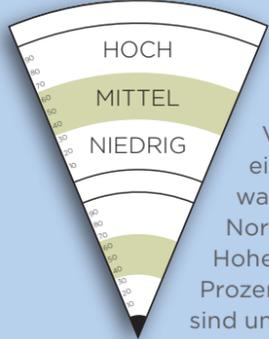


Der äußere Kreis zeigt die Resultate für jede der 29 Dimensionen, die vom LCP bemessen werden. Die Dimension im inneren Kreis erläutert die Dimension des äußeren Kreises in 8 zusammengefassten Werten für die Dimensionen im äußeren Kreis. Die Definitionen der Dimensionen finden Sie außen auf diesem Faltblatt.

Die Position der Dimensionen innerhalb des Kreises verdeutlicht die Beziehung der Dimensionen zueinander. Nebeneinander liegende Dimensionen beschreiben ähnliche Verhaltensmuster, die einander in einem positiven Sinn entsprechen. Dimensionen, die sich auf gegenüberliegenden Seiten des Kreises befinden, sind gegensätzliche Verhaltensmuster und verhalten sich umgekehrt.

Die Position der Dimensionen innerhalb des Kreises verdeutlicht die Beziehung der Dimensionen zueinander. Nebeneinander liegende Dimensionen beschreiben ähnliche Verhaltensmuster, die einander in einem positiven Sinn entsprechen. Dimensionen, die sich auf gegenüberliegenden Seiten des Kreises befinden, sind gegensätzliche Verhaltensmuster und verhalten sich umgekehrt.

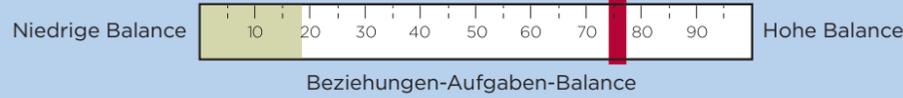
## 2 PROZENTUALE ERGEBNISSE



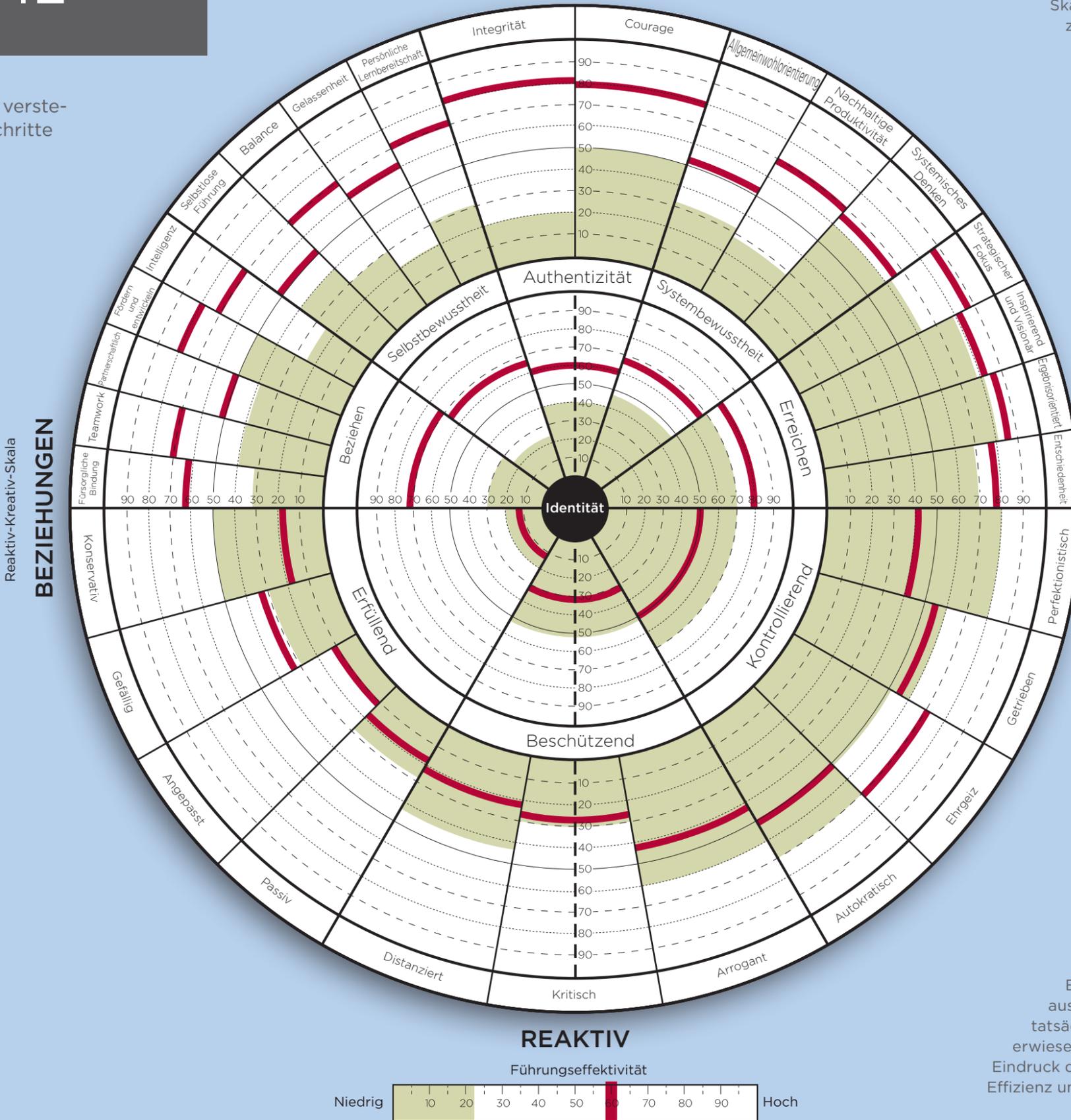
Alle Ergebnisse sind als prozentuale Ergebnisse im Vergleich zu einer immer weiter wachsenden Basis von Normen dargestellt. Hohe Werte sind über 67 Prozent. Niedrige Werte sind unter 33 Prozent.

## 3 SCHLÜSSEL

Selbsteinschätzung █  
Einschätzung durch andere █



## KREATIV



## 4 ZUSAMMENFASSUNG DER DIMENSIONEN

Zusätzlich zu all den Dimensionen, die im inneren und im äußeren Kreis dargestellt sind, sollen die rechteckigen Skalen, die um den Kreis herum positioniert sind, alles zusammenbringen. Sie zeigen sowohl nützliche abschließende Messungen als auch die Anzahl von Schlüsselmustern innerhalb der Ergebnisse.

**Die Reaktiv-Kreativ Skala** reflektiert den Grad der Balance zwischen der Kreativen und der Reaktiven Dimension. Der prozentuale Wert hier gibt der Führungskraft ein Gefühl dafür, wie er/sie im Vergleich zu anderen Führungskräften in Bezug auf die Energie, die er/sie in Reaktive im Vergleich zu Kreativen Verhaltensmustern steckt, abschneidet. Er zeigt den Grad an, in dem seine/ihre Führung, Beziehungen und zielorientierte Verhaltensweisen aus einer Kreativen oder Reaktiven Orientierung stammen. Er zeigt auch den Grad an, in dem seine/ihre Selbsteinschätzung und innere Motivation von innen kommt oder von äußeren Erwartungen, Regeln oder Bedingungen bestimmt wird.

### AUFGABEN



**Die Beziehungen-Aufgaben-Balance** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den Erreichen- und Beziehen-Kompetenzen, die eine Führungskraft zeigt. Es ist eine Messung der über- oder unterbalancierten Entwicklung jeder Hälfte der Gleichung (der menschlichen Hälfte und der Aufgaben-Hälfte), die einen großartigen Führungsstil ausmacht.

### Die Nutzung von Führungspotential

ist eine abschließende Messung, die das Gesamtergebnis aus den oben erwähnten Dimensionen mit dem von anderen Führungskräften vergleicht, die an der Befragung teilgenommen haben. Sie geht all die hohen und niedrigen Ergebnisse durch, um die Frage zu beantworten: "Also, am Ende, wie gut bin ich?"

**Die Führungseffektivität** bemisst die allgemeine Effektivität der Führungskraft. Sie ist eine Skala aus Forschungsergebnissen und hat sich als stark mit tatsächlichen geschäftlichen Ergebnissen verbunden erwiesen. Sie gibt der Führungskraft einen allgemeinen Eindruck davon, wie sich alles Obige in wahrgenommene Effizienz umwandelt.

