



The Leadership Circle®

PROFIL-  
INTERPRETATIONS-  
HANDBUCH

MANAGER  
EDITION

# Inhaltsverzeichnis

<a href="#">Einführung zum Leadership Circle Profile.....</a>	1
<a href="#">Ihre Profil-Grafik der Manager-Edition verstehen.....</a>	2
<a href="#">Definitionen der Dimensionen.....</a>	2
<a href="#">Wechselwirkungen innerhalb Ihres Profils.....</a>	4
<a href="#">Die Beziehungs-Dimension.....</a>	7
Mitmenschlich.....	9
Mentor.....	10
Teamwork.....	12
Soziale Intelligenz.....	13
<a href="#">Die Dimension vom Sein.....</a>	17
Balance.....	20
Selbstkontrolle.....	22
Integrität.....	23
Mut.....	24
<a href="#">Die Leistungs-Dimension.....</a>	27
Vision.....	29
Strategie.....	30
Ergebnisse.....	32
Entscheidungen.....	33
<a href="#">Die Kontroll-Dimension.....</a>	36
Perfektionistisch.....	38
Ehrgeizig.....	39

Autokratisch.....	40
<a href="#">Die Selbstschutz-Dimension</a> .....	43
Arrogant.....	45
Kritisch.....	46
Distanziert.....	47
<a href="#">Die Anpassungs-Dimension</a> .....	49
Passiv.....	51
Dazugehören wollen.....	52
Gefallen wollen.....	53
<a href="#">Reaktiv-Kreativ-Skala</a> .....	57
<a href="#">Balance Beziehung – Aufgabe</a> .....	58
<a href="#">Nutzungsgrad Führungspotential</a> .....	59
<a href="#">Führungseffektivität</a> .....	60
<a href="#">Literaturempfehlungen</a> .....	61

# Einführung zum Leadership Circle Profile

Herzlichen Glückwunsch! Sie nehmen am umfassendsten Bewertungs-System für Führungskräfte teil, das bisher existiert. Die Manager-Edition des *Leadership Circle Profile* ist aus zwei Gründen einzigartig. Erstens wissen wir, dass ein herausragender Führungsstil eine komplexe Mischung aus Kompetenzen und inneren Überzeugungen ist. Dies ist das erste Kompetenz-Tool, das sowohl die inneren als auch die äußeren Aspekte Ihrer Führung bewertet. Zweitens ist Ihr Bericht viel mehr als nur eine Liste von Verhaltenskompetenzen. Er ist zu einem aussagekräftigen System verarbeitet, das menschliches Verhalten und Führungsentwicklung verständlicher macht. Er hilft, die wechselseitigen Beziehungen zwischen den vielen verschiedenen Dimensionen Ihres Selbst-Systems, die bewertet wurden, sinnvoll darzustellen.

Ihre Ergebnisse werden in einer großen kreisförmigen Grafik, Ihrem Profil, dargestellt. Dessen Symbolik zielt darauf hin, dass Sie sich im Ganzen verstehen. Sie sind in Ihrer Gesamtheit eine bemerkenswert komplexe und integrierte, ganzheitliche Person. Dies ist unser Ausgangspunkt und dieses *Profil* versucht, dem gerecht zu werden.

Das *Profil* wird noch aus einem anderen Grund kreisförmig dargestellt. Der Kreis zeigt schnell, wie die verschiedenen Dimensionen in Beziehung zueinander stehen. Die Interaktionen zwischen den Dimensionen werden durch ihre jeweilige Position innerhalb des Kreises repräsentiert. Im Bericht wird auf diese Beziehungsdynamiken immer wieder Bezug genommen.

## Die Ebenen der Analyse

Ihr Bericht hat zwei Analyseebenen:

- Führungskompetenzen
- Innere Überzeugungen

Jede der Ebenen enthält eine beachtliche Menge an Informationen über Ihre Führung und Ihr Leben.

Die Manager-Edition des *Leadership Circle Profile* misst zwölf Führungskompetenzen. Diese Kompetenzen wurden eingehend erforscht und haben sich als die wichtigsten Verhaltensweisen und Fähigkeiten von Führungskräften erwiesen. Sie haben Feedback darüber bekommen, wie Sie sich selbst in Bezug auf diese Kompetenzen einschätzen. Ihre Ergebnisse werden mit den Ergebnissen anderer Führungskräfte in Bezug auf dieselben Kompetenzen verglichen.

Die zweite Analyseebene bezieht sich auf die inneren Überzeugungen. Wie wir denken, und insbesondere unsere Denkgewohnheiten, bestimmen zu einem großen Teil unser Verhalten. Verhaltensmuster, sowohl die effektiven als auch die ineffektiven, werden von Denkgewohnheiten gesteuert. Dieses *Profil* erfasst neun innere Überzeugungen, die Effektivität behindern. Unsere Erfahrung aus der Arbeit mit einer großen Zahl an Managerinnen und Managern zeigt, dass sowohl übermäßig eingesetzte als auch zu wenig genutzte Kompetenzen gewöhnlich auf Überzeugungen zurückgeführt werden können, die Menschen in ihrer Entwicklung einschränken. Durch das Kompetenz-Feedback werden Ihre eigenen Einschätzungen damit verglichen, wie andere Führungskräfte deren eigenes Denken einschätzen.

Bitte denken Sie während des Lesens daran, dass kein Instrument existiert, das die Wahrheit über Sie messen kann. Manches wird Ihnen zutreffend vorkommen, anderes unzutreffend. Ihr Job ist es, durch eine intensive Auseinandersetzung mit Ihrem Profil grundlegende Einsichten zu erlangen, die Ihre zukünftige Entwicklung positiv beeinflussen. Stellen Sie sich das *Leadership Circle Profile* der Manager-Edition als einen Radarschirm vor, auf dem Sie die wichtigsten Stärken und Schwächen entdecken können, die an diesem Punkt Ihres Lebens Ihre Aufmerksamkeit benötigen.

# Ihre Profil-Grafik der Manager-Edition verstehen

Das *Leadership Circle Profile* wird in einer umfassenden Grafik dargestellt. Der innere Kreis zeigt sechs Dimensionen. Jede dieser Dimensionen ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Dimensionen des äußeren Kreises. Das tiefere Verständnis der Grafik wird Ihnen helfen, die umfangreichen Informationen in Ihrem Profilbericht besser zu verinnerlichen.

*Was bedeuten die Zahlen?* Alle Skalen stellen Ergebnisse dar, die als Perzentile (Prozentrang) angegeben sind. Diese zeigen an, wie Sie im Vergleich zu einer großen Anzahl anderer Managerinnen und Manager abschneiden, die diese Befragung ebenfalls durchgeführt haben. Niedrige Ergebnisse sind näher an der Mitte und höhere Ergebnisse sind weiter von der Mitte entfernt.

*Woher weiß ich, ob ein Ergebnis hoch oder niedrig ist?* Ergebnisse über 66% werden als hoch angesehen und Ergebnisse unter 33% als niedrig. Alle Ergebnisse zwischen 33% und 66% zeigen, dass Sie darüber nachdenken sollten, welche Aspekte des hohen Ergebnisses auf Sie zutreffen und welche Aspekte des niedrigen Ergebnisses es vielleicht auch tun.

*Was messen diese Dimensionen?* Die Definitionen der Dimensionen in Ihrem Profil sind kurzgefasst unten aufgeführt. Eine ausführlichere Beschreibung finden Sie in den darauffolgenden Kapiteln.

## Definitionen der Dimensionen

**DIE KREATIVEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN** messen wichtige Verhaltensmuster und innere Überzeugungen, die zu einem Führungsstil führen, der von einem hohen Maß an Erfüllung und hoher Leistung geprägt ist.

Die **Beziehungs**-Dimension misst Ihre Fähigkeit, mit anderen so umzugehen, dass das Beste in Menschen, Gruppen und Organisationen zum Vorschein gebracht wird. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Mitmenschlich* misst Ihre Fähigkeit und Interesse daran, Beziehungen aufzubauen, die von Warmherzigkeit und einem Bemühen um das Wohlergehen anderer geprägt sind.
- *Mentor* misst Ihre Fähigkeit, andere durch Mentoring in deren persönlicher und beruflicher Entwicklung zu fördern und wachstumsfördernde Beziehungen zu pflegen.
- *Teamwork* misst Ihre Fähigkeit, die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern, die Ihnen zuarbeiten, zu fördern, und das sowohl innerhalb der Organisation als auch in Teams, denen Sie selbst angehören.
- *Soziale Intelligenz* misst Ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten, mit denen Sie zuhören, bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten auf andere eingehen, sich mit den Gefühlen anderer auseinandersetzen und Ihre eigenen Gefühle handhaben.

Die Dimension vom **Sein** misst Ihre Ausrichtung an kontinuierlicher beruflicher und persönlicher Entwicklung. Sie misst auch, wie sehr sich Ihre Selbstwahrnehmung in einem integren Führungsstil ausdrückt. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Balance* misst Ihre Fähigkeit, inmitten komplexer Spannungen des modernen Lebens eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie, Aktivität und Besinnung sowie Arbeit und Freizeit zu pflegen.

- *Selbstkontrolle* misst Ihre Fähigkeit, inmitten von Konflikten und spannungsgeladenen Situationen ruhig und gefasst zu bleiben und eine gelassene, fokussierte Perspektive zu bewahren.
- *Integrität* misst, wie gut Sie sich an die Werte und Prinzipien halten, für die Sie sich einsetzen; das heißt, wie sehr man Ihnen vertrauen kann, dass Ihren Worten auch Taten folgen und Sie Ihre eigenen Werte leben.
- *Mut* misst Ihre Bereitschaft, unbequeme Standpunkte zu vertreten, das “Unaussprechliche” (brisante Themen, welche die Gruppe vermeidet, zu diskutieren) beim Namen zu nennen und offen mit schwierigen Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen umzugehen.

Die **Leistungs**-Dimension misst, wie sehr Sie für eine visionäre und authentische Führung stehen, die auch hohe Ziele verwirklicht. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Vision* misst, wie klar Sie Ihre persönlichen Ziele und Visionen kommunizieren und beispielhaft für diese eintreten.
- *Strategie* misst, wie sehr Sie strategisch denken.
- *Ergebnisse* misst Ihre Zielorientierung und die Erfolgsbilanz der von Ihnen erreichten Ziele und Leistungen.
- *Entscheidungen* misst Ihre Fähigkeit, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und inwieweit Sie sich dabei wohlfühlen, auch im Ungewissen weiterzumachen.

**DIE REAKTIVEN FÜHRUNGSSTILE** erfassen innere Überzeugungen, die Ihre Effektivität in Bezug auf eine authentische Ausdrucksweise und Führung, die andere fördert, einschränkt.

Die **Kontroll**-Dimension misst, wie sehr Sie durch das Erfüllen von Aufgaben und dem Erbringen von Leistungen Ihr Selbstwertgefühl aufbauen. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Perfektionistisch* misst Ihr Bedürfnis, fehlerlose Resultate zu erzeugen und Ihre Arbeitsstandards auf extrem hohem Niveau zu halten, damit Sie sich sicher und als Mensch wertvoll fühlen.
- *Ehrgeizig* misst Ihr Bedürfnis, vorne dabei zu sein, in der Organisation aufzusteigen und besser als andere sein zu müssen.
- *Autokratisch* misst Ihre Tendenz, energisch, aggressiv und kontrollierend zu sein.

Die **Selbstschutz**-Dimension misst, wie sehr Sie daran glauben, dass Sie sich selbst schützen und Ihr Selbstwertgefühl steigern können, indem Sie sich zurückziehen, auf Abstand, verborgen und unnahbar bleiben und sich zynisch, überlegen und/oder rational geben. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Arrogant* misst Ihre Tendenz, ein großes Ego zu zeigen und ein Verhalten an den Tag zu legen, das als überlegen, egoistisch und ichbezogen wahrgenommen wird.
- *Kritisch* misst Ihre Tendenz, eine kritische, zweifelnde und etwas zynische Haltung einzunehmen.
- *Distanziert* misst Ihre Tendenz, Ihr Gefühl von Selbstwert und Sicherheit zu steigern, indem Sie sich zurückziehen und sich überlegen, unnahbar, emotional distanziert und über allem stehend geben.

Die **Anpassungs**-Dimension misst, wie sehr Sie ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit bekommen, indem Sie die Erwartungen anderer erfüllen, statt danach zu handeln, was Sie selbst vorhaben und möchten. Diese Dimension setzt sich zusammen aus:

- *Passiv* misst, wie sehr Sie zulassen, dass andere und Umstände, die außerhalb Ihrer Kontrolle liegen, Ihr Handeln beeinflussen.
- *Dazugehören-wollen* misst Ihr Bedürfnis, sich anzupassen, die Regeln zu befolgen und die Erwartungen derer zu erfüllen, die Autorität besitzen.
- *Gefallen-wollen* misst Ihr Bedürfnis, die Unterstützung und Anerkennung anderer zu suchen, um sich sicher und als Person wertvoll zu fühlen.

# Zusammenfassende Bewertungen

Die folgenden Skalen fassen das oben Genannte in einigen nützlichen Bewertungen zusammen.

- Die **Reaktiv-Kreativ-Skala** erfasst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den kreativen und den reaktiven Dimensionen. Der Wert auf dieser Skala (als Perzentil angegeben) gibt Ihnen einen Eindruck davon, wie Sie im Vergleich mit anderen Führungskräften abschneiden. Dabei geht es darum, wieviel Energie Sie vergleichsweise in reaktives oder kreatives Verhalten stecken. Die Skala gibt Hinweise darauf, inwieweit Ihre Führung, Beziehungen und zielorientierte Verhaltensweisen einer kreativen oder reaktiven Orientierung entspringen. Die Skala legt auch nahe, wie sehr sich Ihr Selbstbild und innere Motivation von innen heraus entwickeln oder von den Erwartungen anderer, Regeln oder Bedingungen bestimmt werden. Ein hoher Wert entspricht hoher kreativer Kapazität.
- Die Skala **Balance Beziehung – Aufgabe** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen Ihren Aufgaben-Kompetenzen und Ihren Beziehungs-Kompetenzen. Sie zeigt, ob die Entwicklung jeder Seite der Gleichung „Beziehungen – Aufgaben“ über-, unter- oder genau richtig balanciert ist, um einen herausragenden Führungsstil zu gewährleisten. Gute Balance zeigt sich in hohen Werten.
- Die Skala **Nutzungsgrad Führungspotential** zeigt einen Vergleich mit der gesamten Datenbank. Sie vergleicht die Ergebnisse aus allen oben erwähnten Dimensionen mit dem von allen anderen Führungskräften, die bisher an der Befragung teilgenommen haben. Sie berücksichtigt alle hohen und niedrigen Ergebnisse Ihres Profils, um zu beurteilen, wie viel Ihres Führungspotentials Sie tatsächlich nutzen.
- Die Skala **Führungseffektivität** gibt Auskunft über Ihre allgemeine Effektivität als Führungskraft. Diese zusammenfassende Bewertung soll Ihnen helfen, letztendlich folgende Frage zu beantworten: „Also, alles in Allem, wie gut mache ich meinen Job?“

## Wechselwirkungen innerhalb Ihres Profils

Der Kreis ist so angelegt, dass die Beziehungen zwischen allen Dimensionen leichter verständlich werden. (Diese Interaktionen werden hier nur kurz beschrieben und in den darauffolgenden Dimensions-Beschreibungen ausführlich behandelt.)

Dimensionen, die sich im Profil gegenüberliegen, beschreiben meist gegensätzliche Verhaltensmuster, die mit entsprechenden inneren Überzeugungen einhergehen. So liegt zum Beispiel **Sich-anpassend** gegenüber von **Leisten und Erreichen**. **Sich-anpassend** beinhaltet, dass Sie womöglich zu sehr darauf bedacht sind, von anderen gemocht zu werden, was jedoch Ihre kreative Produktivität und Authentizität einschränkt. Dies führt zu einer Verminderung der Kompetenzen aus der Dimension **Entscheidungen** und vieler anderer Qualitäten, die zu hohen Ergebnissen in **Leisten und Erreichen** führen. Anders ausgedrückt: hohe Ergebnisse in **Sich-anpassend** führen oft zu niedrigeren Ergebnissen in **Leisten und Erreichen**.

Diese Art der sich gegenüberstehenden Muster zieht sich durch das gesamte Profil. Hohe Ergebnisse in **Kontrollierend** neigen dazu, niedrigere Ergebnisse in **In-Beziehung-sein** zu produzieren. Hohe Ergebnisse in **Sich-selbst-schützend** stehen in Beziehung zu niedrigeren Ergebnissen in der Dimension vom **Sein**.

Wenn Sie sich mit den Mustern von hohen und niedrigen Ergebnissen vertraut machen, werden Sie sofort sehen, wie die verschiedenen Dimensionen miteinander interagieren.



Zusätzlich dazu ist der Kreis als ein Gitter mit vier Quadranten konzipiert.

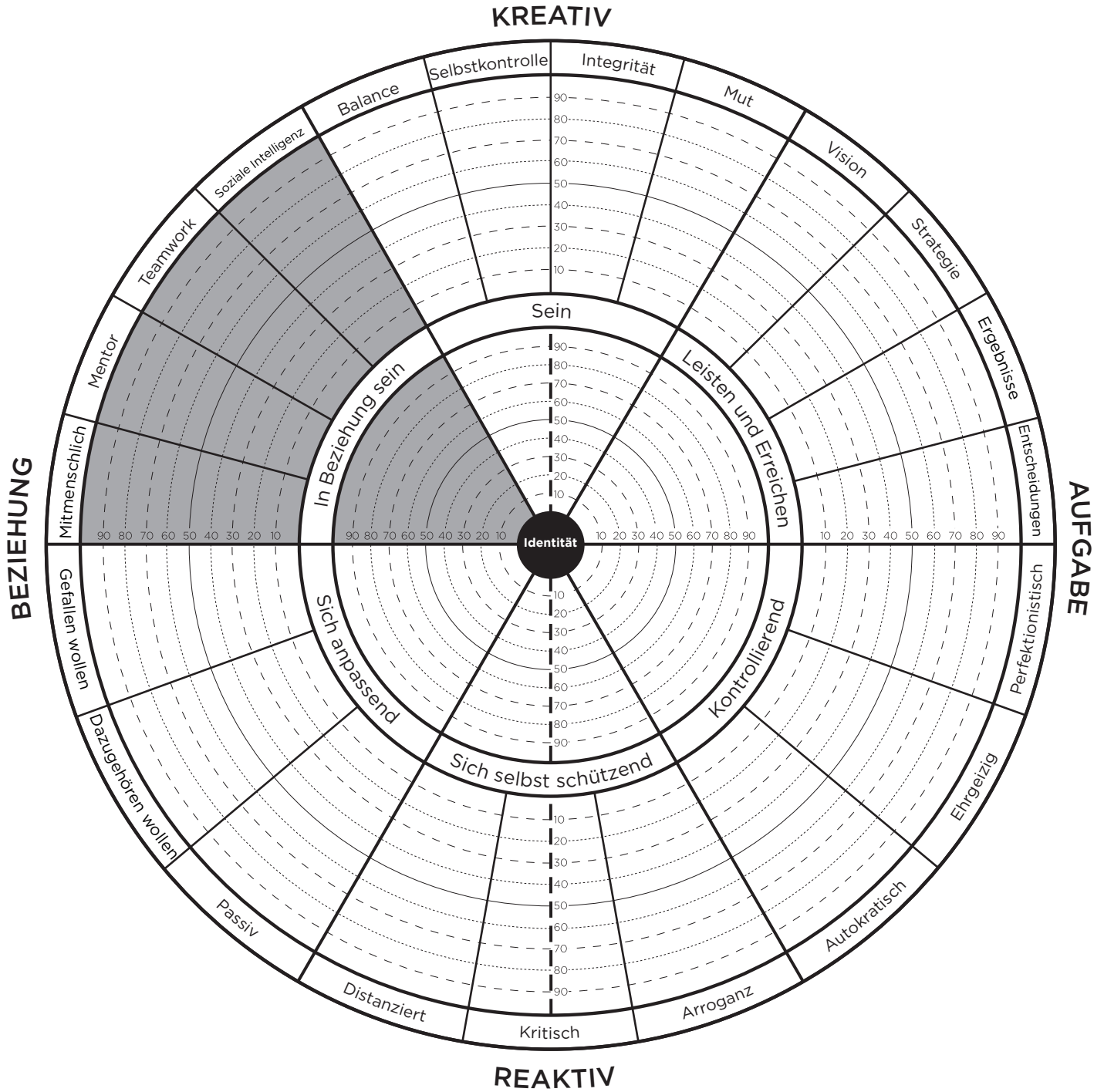
Die obere Hälfte der Profil-Grafik zeigt die **kreativen** Kompetenzen, die zu Ihrer Effektivität beitragen. Die untere Hälfte zeigt Ihre **reaktiven** Tendenzen, die sich negativ auf Ihre Effektivität auswirken. Höhere Ergebnisse in der unteren Hälfte haben einen Zusammenhang mit niedrigeren Ergebnissen in der oberen Hälfte, weil reaktive Überzeugungen dazu beitragen, die kreativen Kompetenzen zu schwächen.

Die rechte Hälfte der Profil-Grafik hat mit Ihren Aufgaben zu tun, also damit, ob Sie Ihre Arbeit kreativ und effektiv erledigen. Die linke Hälfte befasst sich mit der Art Ihrer Beziehungen mit Individuen und Gruppen. Es ist das Ziel, eine ausgewogene Balance zu finden, die gewährleistet, dass Sie sowohl Resultate erzielen als auch Menschen in ihrer Entwicklung fördern.

Die **Reaktiv-Kreativ-Skala** fasst die Beziehung zwischen der oberen und der unteren Hälfte Ihrer Profil-Grafik zusammen. Wie die rechte und die linke Hälfte miteinander in Beziehung stehen, ist zu einem Wert in **Balance Beziehung – Aufgabe** zusammengefasst. Die Bedeutung der jeweiligen Ergebnisse ist wie folgt:

- Die **Reaktiv-Kreativ-Skala** erfasst die Balance zwischen den kreativen Dimensionen und den reaktiven Dimensionen.
- Die Skala **Balance Beziehung – Aufgabe** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den Aufgaben- und den Beziehungs-Kompetenzen.
- Die Skala **Nutzungsgrad Führungspotential** zeigt einen Vergleich Ihrer Ergebnisse mit denen der gesamten Datenbank.
- Die Skala **Führungseffektivität** gibt Auskunft über Ihre allgemeine Effektivität als Führungskraft.

Die folgenden Seiten geben Ihnen eine ausführlichere Beschreibung der oben aufgeführten Dimensionen.



# Die Beziehungs-Dimension

Die **Beziehungs**-Dimension misst Ihre Fähigkeit, mit anderen so umzugehen, dass das Beste in Menschen, Gruppen und Organisationen zum Vorschein gebracht wird. Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, worauf Ihr Ergebnis in **In-Beziehung-sein** hinweist.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie neigen von Natur aus dazu, anderen dabei zu helfen, ihr Potential zu verwirklichen. Durch Ihre Art, eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung zu schaffen, inspirieren Sie andere, sich zu bemühen und sich zu verbessern. Sie akzeptieren andere so wie sie sind und bringen ihnen bedingungslose positive Wertschätzung entgegen. Sie bauen enge Beziehungen auf und erhalten diese auch aufrecht. Die Nähe zu anderen, Offenheit, das Wohlergehen anderer und Unterstützung sind Ihnen wichtig. Sie kommunizieren gut und verfügen auch sonst über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten. Sie schaffen Zusammenarbeit, Kooperation und stellen Kontakte und Verbindungen her, die sich gegenseitig bereichern. Sie sind ein herausragendes Teammitglied und Coach.

Durch Ihre natürliche Gabe, Menschen und ganze Teams zu entwickeln, blühen Menschen unter Ihrer Leitung auf. Im Gegensatz zu **Sich-anpassend**, ist **In-Beziehung-sein** keine weiche Art des Managements. Sie sind sehr wohl dazu fähig, andere zu konfrontieren und herauszufordern. Sie tun dies auf eine Art, die das Problem (und nicht die Person) zum Mittelpunkt der Herausforderung macht. Dadurch fühlen sich andere als Mensch unterstützt, auch wenn sie vielleicht ein hartes Feedback bekommen.

Sie tendieren dazu, auf Beziehungen zuzugehen. Es ist Ihnen wichtig, Menschen Wertschätzung und Unterstützung entgegenzubringen. Das tun sie nicht als Strategie, um andere dazu zu bringen, Sie zu mögen (wie es bei einem hohen **Sich-anpassend**-Ergebnis der Fall ist). Sie tun es, weil Ihnen das Wohl anderer am Herzen liegt und sie zu unterstützen ein kreativer Ausdruck dessen ist, wer Sie sind. Es macht Ihnen Freude und gibt Ihnen Zufriedenheit, an der Entwicklung einer Person oder eines Teams teilzuhaben. Sie sind überzeugt, dass sich Resultate, Beziehungen und Zufriedenheit verbessern, wenn Sie das Wachstum und die Effektivität anderer unterstützen.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre **Beziehung** zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der Beziehungs-Dimension einhergehen, sind unter anderem:

- Ich bin wertvoll, ob andere mich anerkennen oder nicht
- Menschen sind kompetent und vertrauenswürdig
- Ich unterstütze andere bedingungslos, so wie sie sind
- Ich bringe das Beste in Menschen zum Vorschein
- Ich interessiere mich für Menschen um ihrer selbst willen, nicht um etwas von ihnen zu bekommen
- Menschen haben unbegrenztes Potential
- Menschen zu fördern ist eine gute Geschäftspraxis

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der **Beziehungs**-Dimension zusammenhängen, gehören:

- Für hohe Motivation zur Teamarbeit sorgen
- Einen offenen Dialog innerhalb des Teams fördern
- Themen, die die Leistungsfähigkeit des Teams beeinträchtigen, direkt ansprechen
- Gute Beziehungen und ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen
- Die Meinung anderer respektieren, auch wenn Sie sie nicht teilen
- Vorbildlich für offene Kommunikation sein
- Andere dabei unterstützen, zu lernen, sich zu verbessern und sich zu ändern
- Als Coach und Mentor/in effektiv sein
- Andere in die Pflicht nehmen, Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen
- In der Anwesenheit von "Autoritäten" offen sprechen
- Den Angestellten zuhören und von ihnen lernen

### Wenn Ihr Ergebnis im mittleren Bereich liegt

Wenn sich Ihr Ergebnis in der **Beziehungs**-Dimension im mittleren Bereich befindet, werden Sie wahrscheinlich dazu tendieren, manche der oben beschriebenen Verhaltensweisen und inneren Überzeugungen auszudrücken. Möglicherweise sind Sie auch durch manche der **reaktiven** Dimensionen eingeschränkt und zeigen daher manche der Tendenzen, die im folgenden Abschnitt "Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist" beschrieben werden. Machen Sie sich sowohl mit der Bedeutung von hohen als auch von niedrigen Ergebnissen vertraut und denken Sie darüber nach, welche Aspekte von beiden auf Sie zutreffen.

### Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Wenn Sie in der **Beziehungs**-Dimension ein niedriges Ergebnis haben, kann das ernste Auswirkungen auf Ihre Führung haben. Die Führungspersönlichkeiten, die am erfolgreichsten sind, haben normalerweise auch hohe Ergebnisse in dieser Dimension. Machen Sie sich bitte mit hohen **Reaktiv**-Ergebnissen vertraut und versuchen Sie herauszufinden, wie Ihre inneren Überzeugungen Ihre Beziehungsfähigkeiten möglicherweise blockieren.

Ein niedriges Ergebnis legt nahe, dass Sie hinter den Erwartungen zurückbleiben. Die Verhaltensmuster, die mit niedrigen Ergebnissen in der **Beziehungs**-Dimension zusammenhängen, sind unter anderem:

- Die positiven Gefühle, die Sie für andere haben, nicht zeigen
- In Beziehungen eher distanziert sein
- Mehr kritisieren, als Lob auszusprechen
- Gespräche an sich reißen oder andere unterbrechen
- Wütend oder defensiv werden, wenn andere nicht Ihrer Meinung sind
- Anderen die Schuld an Ihren Problemen geben und erwarten, dass sie sich ändern
- Sich aus Konflikten zurückziehen
- Zu viele Entscheidungen allein treffen oder anderen zu viel vorgeben
- Nicht genug delegieren
- Schwierige Diskussionen über Leistung vermeiden

## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Niedrige Ergebnisse in der **Beziehungs**-Dimension können mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich zusammenhängen. Niedrige Ergebnisse in dieser Dimension untergraben hohe Leistungen und entspringen mangelnder Eigenwahrnehmung. Folglich können sich niedrige Ergebnisse in dieser Dimension durchaus als niedrige Ergebnisse in jeder der **kreativen** Kompetenzen abzeichnen. Zusätzlich sind niedrige Ergebnisse in dieser Dimension mit hohen Ergebnissen im **Reaktiv**-Bereich verknüpft. Hohe reaktive Ergebnisse können Ihre Fähigkeit, ehrliche und vertrauensvolle Beziehungen zu führen, bedingungslose Unterstützung zu geben sowie Einzelpersonen und Teams zu fördern, blockieren oder einschränken. Diese Einschränkungen entspringen einer inneren Unsicherheit, wenn man sich zum Beispiel nicht wertvoll oder nicht gemocht, zurückgestoßen, nicht gebraucht, einsam oder schutzlos fühlt.

## Mitmenschlich

*Mitmenschlich* misst Ihre Fähigkeit und Interesse daran, Beziehungen aufzubauen, die von Warmherzigkeit und einem Bemühen um das Wohlergehen anderer geprägt sind.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Gruppen, die herausragende Leistungen erbringen, zeichnen sich dadurch aus, dass den Gruppenmitgliedern wirklich etwas aneinander liegt. Wenn Menschen sich gegenseitig nicht mögen oder nur streng unpersönliche Bindungen miteinander eingehen, arbeiten sie nicht so gut zusammen wie jene, die im Umgang mit anderen sowohl professionell als auch sehr persönlich sein können.

Ein hohes Ergebnis in *Mitmenschlich* bedeutet, dass Sie sich aufrichtig für andere interessieren. Ihre Art, anspruchsvolle, vertrauensvolle und wohlwollende Beziehungen zu pflegen führt dazu, dass andere sich in Ihrer Gegenwart unterstützt fühlen. Sie akzeptieren andere so wie sie sind und bringen ihnen bedingungslose positive Wertschätzung entgegen. Sie sind dazu bereit, Stärken und Schwächen, Hoffnungen und Ängste offen mit anderen zu teilen, auch wenn Sie das verletzlich macht. Andere vertrauen Ihnen so, dass sie umgekehrt ähnliche Aspekte auch mit Ihnen teilen.

Ein hohes Ergebnis in *Mitmenschlich* legt nahe, dass Sie:

- Aufrichtig an anderen interessiert sind und Beziehungen aufbauen, die warmherzig und menschennah sind
- Den Sorgen und Problemen anderer mit Empathie begegnen
- Sich dafür interessieren, wie andere sich fühlen
- Sich für andere freuen, wenn sie Erfolg haben
- Probleme, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, mit anderen besprechen
- Mitfühlend sind
- Fehler und persönliche Schwächen zugeben
- Offen sind, wenn es um Ihre Gefühle geht
- Warmherzige und echte Beziehungen aufbauen
- Mit anderen tiefe Verbindungen eingehen
- Menschen wirklich kennenlernen möchten
- Andere auf eine Art konfrontieren, dass diese sich von Ihnen unterstützt fühlen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Wenn Sie in *Mitmenschlich* niedrig abgeschnitten haben, heißt das gewöhnlich nicht, dass Ihnen andere egal sind. Es gibt sehr wenige Menschen, bei denen das tatsächlich der Fall ist. Ein niedriges Ergebnis in dieser Dimension bedeutet üblicherweise, dass Sie einen sicheren Abstand zu anderen halten und auf der Hut sind, um sich selbst zu schützen. Auf diese Weise fühlen Sie sich sicher.

Die Spanne an Verhaltensweisen, die mit einem niedrigen Ergebnis in *Mitmenschlich* in Verbindung stehen, reicht von Beziehungen streng technisch/beruflich zu halten, bis sich kalt und gefühllos zu zeigen. Während diese Beziehungsstrategie Sie zu schützen scheint, geht sie auf Kosten der Leistung in der Organisation. Menschen, die Beziehungen mit aufrichtigem Interesse am Wohlergehen anderer pflegen, arbeiten einfach mehr und sind effizienter. Forschung belegt außerdem, dass derartige Beziehungen Stress reduzieren und Gesundheit und Wohlbefinden fördern. Es ist also in Ihrem Interesse herauszufinden, was Sie davon abhält, Ihre Beziehungen zu vertiefen. Kommen Ihnen folgende Verhaltensweisen vielleicht bekannt vor?

- Halten Sie Ihre Gespräche auf einem höflichen, technischen oder intellektuellen Niveau?
- Hüten Sie sich davor, zu zeigen, wie Sie sich fühlen?
- Zeigen Sie positive Gefühle, die Sie für andere haben?
- Lassen Sie andere wissen, wenn Sie der Meinung sind, dass sie ihre Sache gut machen?
- Haben Sie persönliche Unterhaltungen mit anderen, in denen es nicht um die Arbeit geht?
- Halten Sie Ihre Beziehungen auf Distanz?
- Kritisieren Sie mehr, als Lob auszusprechen?
- Vertrauen Sie anderen?
- Zeigen Sie Menschen Ihr wahres Gesicht?

Ein niedriges Ergebnis in *Mitmenschlich* bedeutet gewöhnlich, dass Sie sich davor schützen möchten, verletzlich zu werden, wenn Sie engere Beziehungen mit anderen eingehen. Es ist eine Art, Ihr Selbstwertgefühl oder Ihr Sicherheitsempfinden aufzubauen oder zu verteidigen. Halten Sie nach hohen Ergebnissen in den **reaktiven** Dimensionen Ausschau, die an der Wurzel dieses Problems liegen könnten.

## Mentor

*Mentor* misst Ihre Fähigkeit, andere durch Mentoring in deren Entwicklung zu fördern und wachstumsfördernde Beziehungen zu pflegen. Mentoring ist die Fähigkeit, anderen zu helfen, sich persönlich und beruflich zu entwickeln. Diese Fähigkeit basiert auf dem aufrichtigen Interesse daran, dass andere sich entwickeln und verbessern. Man benötigt dazu auch ein hohes Maß an zwischenmenschlichen Fähigkeiten.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Menschen, die für Sie und mit Ihnen arbeiten, entwickeln sich sowohl persönlich als auch beruflich weiter. Sie machen aktiv Gebrauch von Ihrer Fähigkeit, die Entwicklung anderer zu fördern. Sie investieren Zeit und Energie in Aktivitäten, welche die Weiterentwicklung anderer unterstützen. Unter Ihrer Führung blühen Menschen auf. Wahrscheinlich treffen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden oder Angestellten, um ihnen dabei zu helfen, zu lernen, ihre eigenen Probleme lösen. Sie unterstützen sie dabei, ihre Arbeitsleistung zu steigern, sich auf ihr berufliches Weiterkommen vorzubereiten, sich in Bezug auf Arbeit und Karriere Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen.

Sie trauen anderen gute Leistungen zu und delegieren Aufgaben, damit sie Lernerfahrungen machen. Sie teilen Führungsaufgaben mit ihnen und helfen ihnen somit dabei, die Fähigkeit zur Selbstbestimmung zu entwickeln und eigene Entscheidungen zu treffen. Auf diese Weise werden die Fähigkeiten derer, die für Sie arbeiten, stetig gestärkt.

In Ihrem Umgang mit Menschen sind Sie nicht nachgiebig – ganz im Gegenteil. Sie haben ein Auge dafür, was Menschen leisten können. Sie helfen ihnen, hohe Anforderungen an sich selbst zu stellen und nehmen sie auch in die Verantwortung, hohe Leistungen zu vollbringen. Sie geben regelmäßig Feedback, wahrscheinlich mehr positives als negatives, schrecken aber nicht davor zurück, kritische Gespräche über die erbrachte Leistung zu führen. Sie haben die Fähigkeit, konstruktiv kritisch zu sein, sodass andere sich sowohl gefordert als auch unterstützt fühlen. Es ist ihnen klar, dass Sie von ihnen Bestleistung erwarten. Dennoch wissen sie auch, dass Ihnen etwas daran liegt, dass sie vorankommen und Erfolg haben.

Ein hohes Ergebnis in *Mentor* legt nahe, dass Sie:

- Häufig Gespräche über Weiterentwicklung führen
- Sich der Lern- und Karriereziele aller Ihrer Mitarbeitenden bewusst sind
- Menschen, die für Sie arbeiten, dabei helfen, ihren eigenen Entwicklungsplan zu erarbeiten und in die Tat umzusetzen
- Als Coach und Mentor/in effektiv sind
- Menschen so akzeptieren, wie sie sind
- Andere dabei unterstützen, zu lernen, sich zu verbessern und sich zu ändern
- Anderen gute Leistungen zutrauen
- Delegieren, sowohl Routine- als auch wichtige Aufgaben
- Gewillt sind, Verantwortung und Rechenschaftspflicht zu teilen
- Andere fördern, indem Sie sie zur Entdeckung ihrer Stärken ermutigen
- Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigen, anspruchsvolle Aufgaben und Chancen zur Weiterentwicklung anzunehmen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Mentor* bedeutet, dass die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter/innen durch Ihre Art, mit ihnen umzugehen, gehemmt wird. Es bedeutet nicht, dass Ihnen ihre Weiterentwicklung egal ist (obwohl das auch der Fall sein könnte), sondern dass es Ihnen vielleicht an den zwischenmenschlichen Fähigkeiten fehlt, entwicklungsfördernd auf sie zu wirken. Es kann auch bedeuten, dass Sie mehr Zeit mit den technischen Aspekten der Arbeit verbringen und die menschliche Seite dadurch vernachlässigen.

Mentoring ist eine Kompetenz, die für den Erfolg von Führungskräften entscheidend ist. Sie muss wirklich erlernt werden. Sollten Sie es vernachlässigen, diese Kompetenz zu erlernen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre besten Leute Sie verlassen und dass die Menschen, die für Sie arbeiten, nicht die volle Leistung erbringen, zu der sie eigentlich fähig wären. Es steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Sie letztendlich mit Dingen überlastet sind, die Sie selbst erledigen müssen, weil die anderen die für den Erfolg erforderlichen Anforderungen auf diesem Niveau nicht erfüllen können.

Es mag sein, dass Sie andere für deren schlechte Leistungen verantwortlich machen, es aber gleichzeitig versäumen, ihnen die Unterstützung zukommen zu lassen, die sie benötigen, damit sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen können. Mangel an Unterstützung kann viele Gesichter haben. Denken Sie über die folgende Liste nach. Kann es sein, dass Sie:

- Sich Ihrer Fähigkeit, eine Mentorin/ein Mentor zu sein, nicht sicher sind?
- Übertrieben kritisch sind?
- Zu wenig delegieren?
- Schwierigen Gesprächen über Leistungen aus dem Weg gehen?
- Zu wenig Feedback geben?
- Die Probleme anderer für sie lösen?
- Entscheidungen treffen, für die eigentlich andere verantwortlich sind?
- Ihre eigenen zwischenmenschlichen Fähigkeiten ausbauen müssen?
- Sich mehr auf die technischen Aspekte der Arbeit konzentrieren als auf die menschlichen?

# Teamwork

*Teamwork* misst Ihre Fähigkeit, die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern, die Ihnen zuarbeiten, zu fördern, und das sowohl innerhalb der Organisation als auch in Teams, denen Sie selbst angehören.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie führen und beteiligen sich in Gruppen auf eine Weise, die ein hohes Maß an Teamwork, Kooperation, Tatkraft und Synergie fördert. Diese Fähigkeit erstreckt sich auch auf gemeinschaftliche Arbeit in funktionsübergreifenden Kontexten.

Es ist wahrscheinlich, dass die Angestellten die Qualität ihrer Teamarbeit als einen sehr positiven Aspekt ihres Jobs ansehen, der entscheidend zum Erfolg der Gruppe beiträgt. Es ist Ihre Führung, die den Weg dafür bereitet und ein Beispiel für andere setzt. Ein hohes Ergebnis in dieser Dimension legt nahe, dass Sie einige der folgenden Fähigkeiten einsetzen:

- Ein positives Klima schaffen, das Menschen dabei unterstützt, ihr Bestes zu geben
- Für hohe Motivation zur Teamarbeit sorgen
- Input von anderen willkommen heißen
- Offenen und ehrlichen Dialog im Team fördern
- Erfolg als Verdienst des gesamten Teams anerkennen – nicht nur als den der besten Spieler/innen
- Gruppendynamik wahrnehmen und verstehen
- Gut mit der Unterschiedlichkeit von Menschen umgehen können
- Themen, die die Leistung des Teams behindern, direkt ansprechen
- Führungsaufgaben unter Teammitgliedern aufteilen
- Daran arbeiten, mit anderen gemeinsame Grundlagen zu erarbeiten und Lösungen zu entwickeln, von denen alle profitieren
- Als Teamspieler/in kooperativ sein, aber nicht gleich zu allem ja sagen
- Zusammenarbeit innerhalb und zwischen verschiedenen Teams/Abteilungen fördern

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Wenn Sie in *Teamwork* ein niedriges Ergebnis erzielt haben, gibt es mehrere Möglichkeiten, was das bedeuten kann. Es kann heißen, dass Sie kein Team managen oder keinem Team angehören. Es kann bedeuten, dass Sie kein ausreichendes Training und wenig Erfahrung in effektiver Teamleitung haben. Es könnte aber auch bedeuten, dass Ihr Führungsstil Teamarbeit unmöglich macht.

Die Fähigkeit, Teamarbeit zu fördern, ist eine ganz besondere Qualität. Häufig werden Führungskräfte befördert, weil sie sich als Einzelpersonen als sehr erfolgreich erwiesen haben. Individuelle Kreativität und Talent gehören zu diesen Qualitäten und sind Teil des Erfolgsrezeptes vieler Unternehmerinnen und Unternehmer. Stetiges Wachstum, Erfolg, Fortschritt und neue Positionen bringen immer größere Komplexität mit sich. Unter diesen Bedingungen steigt der Bedarf, die kollektive Intelligenz des Umfelds auf eine kreative Weise zu nutzen. Aus denselben Verhaltensmustern heraus zu führen, die Sie als Einzelperson erfolgreich gemacht haben, mag dazu führen, dass Ihr Führungsstil das Leistungs- und Erfolgspotential der Gruppe einschränkt. Wenn Sie hier ein niedriges Ergebnis haben, liegt diese Möglichkeit sehr nahe.



Es gibt eine Reihe von Gründen, die dazu führen können, dass man Teamarbeit behindert. Die Effektivität eines Teams kann eingeschränkt werden, indem zu viel oder nicht ausreichend Kontrolle ausgeübt wird. Sehen Sie sich die folgende Liste an. Vielleicht tun Sie etwas der folgenden Dinge.

Üben Sie zu viel Kontrolle aus, indem Sie:

- Teammitglieder zu wenig in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen?
- Zu sehr die Richtung vorgeben – der Gruppe nicht erlauben, ihre eigene Richtung zu bestimmen?
- Nicht delegieren? Oder wenn Sie delegieren, sagen Sie der Person trotzdem weiterhin, was sie/er tun soll oder wie es gemacht werden soll?
- Gezielt nur einigen der Teammitglieder Vorteile gewähren, aber nicht anderen?
- Die Kommunikation durch aggressive Taktiken zum Erliegen bringen?
- Mit Themen, die das Team oder Zwischenmenschliches betreffen nur indirekt umgehen und damit Vertrauen und Offenheit einschränken?
- Keine klaren Ziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten haben?

Üben Sie nicht ausreichend Kontrolle aus, indem Sie:

- Zu wenig entscheidungsfreudig sind?
- Nicht genug Richtung vorgeben und die Gruppe einfach treiben lassen?
- Delegieren, ohne der Person ausreichend Struktur, Unterstützung oder Anleitung zu geben, um effektiv sein zu können?
- Konflikte zwischen Einzelpersonen oder im Team entweder vermeiden oder die Wogen glätten?
- Sich zu sehr bemühen, es anderen recht zu machen?

## Soziale Intelligenz

*Soziale Intelligenz* misst Ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten, mit denen Sie zuhören, bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten auf andere eingehen, sich mit den Gefühlen anderer auseinandersetzen und Ihre eigenen Gefühle handhaben.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in *Soziale Intelligenz* bedeutet zunächst einmal, dass Sie gut zuhören können. Es bedeutet auch, dass Sie weiterhin zuhören, wenn es in einem Meeting heiß hergeht. Gut zuzuhören beinhaltet, zuerst die Perspektive der anderen Person verstehen zu lernen und zu respektieren, auch wenn Ihre eigene Meinung davon stark abweicht. Sie stellen gute Fragen, die helfen, den Standpunkt und die Gefühle des Gegenübers zu klären. Auf kritische Kommentare von anderen reagieren Sie nicht defensiv, sondern hören weiterhin zu.

Weil Sie gut zuhören können, haben Sie die Fähigkeiten entwickelt, das, was Sie gehört haben, genauso wiederzugeben. Dadurch fühlen sich andere Personen von Ihnen wirklich verstanden. Sie können das, was eine Person gesagt hat, so umschreiben, dass sie/er weiß, dass Sie verstanden haben, was sie/er zu sagen versucht. Sie tun dies auf eine Art, die sehr respektvoll ist.

Sie sind gut und effektiv darin, mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten umzugehen. Daher resultieren Konflikte meistens in Win-Win-Ergebnissen und gestärktem Vertrauen. Sie sind sehr wohl imstande, Ihren Standpunkt eingehend zu vertreten und tun dies auf eine Weise, die abweichende Meinungen respektiert. In sehr konfliktgeladenen Situationen bleiben Sie respektvoll, ziehen sich nicht zurück und fangen auch nicht an, andere runterzumachen.

Sie können gut mit der emotionalen Seite Ihrer beruflichen Beziehungen umgehen. Sie heißen die Gefühle anderer in Ihrem Umfeld willkommen – sowohl positive als auch negative. Dies bedeutet, dass Sie Ihre eigenen Gefühle gut im Griff haben. Wenn jemand Sie kritisiert, nehmen Sie es nicht persönlich und reagieren auch nicht defensiv. Stattdessen bleiben Sie mit dieser Person in einer produktiven Beziehung. Sie sind auch fähig, emotionale Unterstützung zu leisten und anzunehmen.

Ein hohes Ergebnis in *Soziale Intelligenz* legt nahe, dass Sie:

- Es anderen leicht machen, auf Sie zuzugehen und mit Ihnen zu reden
- Zu anderen einen guten Draht haben
- Gut zuhören können
- Zuerst versuchen, die Perspektive des/der anderen zu verstehen
- Zeigen, dass Sie andere verstehen, indem Sie deren Standpunkt zur Sprache bringen
- Sich in hitzigen Konfliktsituationen effektiv verhalten
- Nicht defensiv reagieren, wenn Sie konfrontiert, herausgefordert oder kritisiert werden
- Spüren, wenn Wut in Ihnen aufkommt, aber damit gut umgehen können
- Gewillt sind, riskante Themen anzusprechen
- Strittige Themen auf respektvolle Art ansprechen
- Die Meinung anderer respektieren, auch wenn Sie diese nicht teilen
- Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und diese auch pflegen
- Sich die Sorgen, Zweifel, Befürchtungen und Ängste anderer anhören und anerkennen
- Beziehungen aufbauen, die sich gegenseitig unterstützen und produktiv sind
- Spannungsgeladene Situationen entschärfen können, ohne dem Thema auszuweichen
- In allen Interaktionen ehrlich und direkt sind
- Leicht das Vertrauen, den Respekt und die Unterstützung anderer gewinnen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Soziale Intelligenz* kann bedeuten, dass es Ihnen entweder an bestimmten Fertigkeiten fehlt oder dass Sie defensiv und mit kontraproduktivem Verhalten reagieren. Natürlich ist auch beides gleichzeitig möglich.

Es gibt verschiedene Arten, Streitgespräche zu führen. Sie können einer Debatte gleichen, in der der eigene Standpunkt ausgiebig dargestellt, dem Gegenüber aber kaum zugehört wird. Wenn Sie in *Soziale Intelligenz* niedrig abgeschnitten haben, ist es wahrscheinlich, dass Sie lernen müssen, Ihren eigenen Standpunkt zu vertreten, aber anderen auch zuzuhören. Nicht ausreichend zuzuhören vermittelt anderen gegenüber einen Mangel an Respekt. Dies kommt einer Abwertung der Menschen in Ihrem Umfeld gleich. Obwohl dies vielleicht gar nicht Ihre Absicht ist, ist es der Effekt, den Sie erzeugen, weil Sie sich nicht die Zeit genommen haben, sich den Standpunkt des/der anderen aufrichtig anzuhören.

Ein niedriges Ergebnis kann auch bedeuten, dass Sie in zwischenmenschlichen Situationen dazu neigen, defensiv zu reagieren. Defensives Verhalten kann viele Formen annehmen. Von direkten, wütenden Attacken bis zum kompletten Rückzug. Um ein klareres Bild darüber zu bekommen, wie Ihr defensives Verhalten möglicherweise aussieht, sollten Sie Ihren Profilbericht gut durchlesen. Bitten Sie diejenigen um Feedback, die Ihnen die Wahrheit unverblümt zu sagen pflegen.

Meist kommt defensives Verhalten zum Vorschein, wenn Sie sich bedroht oder verletzt fühlen. Es legt nahe, dass Ihr Selbstwertgefühl davon abhängig ist, was andere Menschen sagen oder tun. Ein niedriges Ergebnis in *Soziale Intelligenz* spricht dafür, dass Sie möglicherweise manche der folgenden Verhaltensweisen zeigen.

- Sagen Sie anderen zu häufig, was sie tun sollen?
- Reißen Sie Konversationen an sich?
- Werden Sie wütend oder schwierig, wenn andere nicht Ihrer Meinung sind?
- Stellen Sie Fragen, die eigentlich Aussagen sind: "aber denken Sie nicht, dass...?"
- Unterbrechen Sie andere und lassen Sie sie nicht ausreden?
- Versuchen Sie, jede Debatte zu gewinnen?
- Machen Sie andere nieder?
- Ziehen Sie sich von Konfliktsituationen zurück?
- Schwächen Sie Konflikte ab oder überspielen Sie sie mit Humor?
- Besprechen Sie Themen mit einigen Menschen, aber nicht mit denjenigen, die direkt darin involviert sind?



# Die Dimension vom Sein

Die Dimension vom **Sein** misst Ihre Ausrichtung an kontinuierlicher beruflicher und persönlicher Entwicklung. Sie misst auch, wie sehr sich Ihre Selbstwahrnehmung in Ausgeglichenheit und integrem Führungsstil ausdrückt. Sie misst, wie sehr Ihre Führung ein Ausdruck Ihres wahren Ichs ist – und nicht durch die Politik in der Organisation geblendet ist oder das Bedürfnis hat, gut auszusehen oder Anerkennung bekommen zu müssen etc. Sie misst auch Ihre Fähigkeit, Farbe zu bekennen, das “Unaussprechliche” anzusprechen (brisante Themen, welche die Gruppe vermeidet, zu diskutieren), offen mit Problemen in Beziehungen umzugehen und persönliche Gefühle und Empfindlichkeiten mit anderen zu teilen. Mut am Arbeitsplatz beinhaltet auch, dass man in Einzelgesprächen und in Gruppen authentisch und direkt mit riskanten Themen umgehen kann. Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, worauf Ihr Ergebnis in der Dimension vom **Sein** hinweist. [Englisches Original: „Being Dimension“].

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in der Dimension vom **Sein** ist ein sehr positives Zeichen. Es legt nahe, dass Sie aktiv an Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung arbeiten und diese als wichtig einschätzen. Sie sind eine lebendige und vitale Person. Sie haben in der Vergangenheit viel über sich selbst gelernt, sind sich Ihrer Ziele bewusst und sehen den Sinn in ihnen. Dadurch agieren Sie aus Ihrer inneren Mitte heraus und leben bewusst im Einklang mit Ihren Werten. Man vertraut Ihnen, dass sie tun, was Sie sagen. Sie werden von anderen für Ihr integrires Handeln respektiert.

Ihr Selbstwertgefühl basiert auf einer natürlichen Wertschätzung dafür, dass das Leben eine Reise voller Lernerfahrungen und Entwicklung ist. Sie sind nicht perfekt und akzeptieren das auch. Tatsächlich kennen Sie Ihre eigenen Unzulänglichkeiten sehr gut. Sie schließen Frieden mit ihnen und wissen, dass Sie eine Mischung aus Stärken und Schwächen sind. Es ist bei Ihnen weniger wahrscheinlich, dass Sie Ihre schwachen und zu wenig entwickelten Seiten verleugnen. Sie akzeptieren, dass diese Aspekte existieren. Sie geben zu, wenn Sie Fehler gemacht oder anderen wehgetan haben und nutzen diese Erfahrungen, um sich zu bessern. Wenn andere Sie kritisieren, werden Sie nicht defensiv. Sie haben weniger das Gefühl, sich verteidigen zu müssen, weil Sie sich in Ihrer vollen Komplexität sehen. Dies gibt Ihnen mehr Freiheit, mit anderen eingehender und empathisch umzugehen.

Da Sie mit sich selbst im Reinen sind und mit Integrität auftreten, gelingt es Ihnen, ganz ehrlich auszudrücken, was Sie fühlen. Wenn andere es vermeiden, wichtige, aber schwierige Themen zur Sprache zu bringen, machen Sie gewöhnlich den Schritt, diese Themen anzusprechen. Sie haben die Fähigkeit, Ihren eigenen Anteil an einer problematischen Situation zu erkennen und geben es auch zu, wenn Sie falsch lagen. Sie schrecken nicht davor zurück, direktes Feedback zu geben und scheuen sich nicht vor Konflikten.

Sie geben authentisches Feedback und gestehen Fehler ein. Wenn Sie an etwas glauben, sind Sie bereit, etwas zu riskieren. Dann ist Ihnen Offenheit mehr wert als Beliebtheit. Integrität und Authentizität sind die Eigenschaften, die bei anderen am meisten Vertrauen erzeugen. Es ist die Quelle Ihrer Stärke.

Ihr Selbstwertgefühl ist nicht abhängig davon, ob andere zu Ihnen aufsehen oder welche Leistungen Sie erbracht haben. Das Bedürfnis danach ist bei Ihnen weniger vorhanden. Sie können es wohl genießen, aber Sie definieren sich nicht darüber. Folglich führen Sie auf eine Weise, die die natürlichen Fähigkeiten derer stärkt, die für Sie arbeiten. Sie kennen die Schwächen anderer aus Ihrer eigenen Erfahrung. Anstatt sie zu verurteilen, möchten Sie ihnen bei ihrer Entwicklung helfen. Sie fühlen sich durch die Talente oder Erfolge anderer nicht bedroht und können sich deswegen mit sehr kompetenten Menschen umgeben und deren Erfolge mit ihnen feiern.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre Beziehung zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der Dimension vom **Sein** einhergehen, sind unter anderem:

- Ich bin von jeher wertvoll und geborgen
- Mein Wert und meine Sicherheit kommen von innen und sind nicht davon abhängig, wie andere mich sehen oder was ich leiste
- Innere Entwicklung ist wichtig, um sich selbst in vollem Ausmaß entwickeln zu können
- Ich bin in Ordnung, auch wenn ich Fehler mache oder die Gefühle anderer verletze
- Ich gebe meinen Anteil an den Problemen, denen wir gegenüberstehen, offen zu
- Ich habe Stärken und Schwächen, lichte und dunkle Seiten
- Sich selbst zu akzeptieren ist der Schlüssel dazu, andere zu akzeptieren
- Wenn ich bei anderen etwas inakzeptabel finde, deutet das auf Aspekte meiner selbst hin, für die ich noch keine volle Verantwortung übernehmen möchte
- Ich erhalte mein Selbstwertgefühl und meine Sicherheit dadurch aufrecht, dass ich ehrlich mit mir selbst bin
- Es ist mir wichtiger, mir selbst treu zu bleiben, als die Erwartungen anderer zu erfüllen
- Der einzige Weg, mein Gesicht zu verlieren ist, wenn ich meinen Visionen und Wertvorstellungen nicht treu bleibe
- Veränderung beginnt bei mir selbst; ich muss die Veränderung sein, die ich in der Welt sehen will
- Meine größte Kraftquelle ist meine eigene Integrität
- Wenn ich meine Kreativität voll auslebe, hinterlasse ich etwas Wertvolles

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der Dimension vom **Sein** zusammenhängen, gehören:

- Unter Druck Ruhe bewahren können
- Die Fähigkeit haben, die verschiedenen Anforderungen, die das Erwachsensein mit sich bringt, miteinander in Einklang zu bringen
- Offen für Feedback sein
- Direktes Feedback geben, aber ohne dabei Schuld zuzuweisen
- Die Meinung anderer respektieren, auch wenn Sie sie nicht teilen
- Fehler zugeben
- Erfolge und Misserfolge nutzen, um mehr über sich selbst zu lernen
- Über Ihre Eigenarten selbst lachen können
- Sich die Zeit nehmen, die persönlichen Motivationen der Angestellten zu verstehen
- Sich die Zeit nehmen, Ihre eigenen persönlichen Motivationen, Stärken und Schwächen zu verstehen
- Dass andere Ihnen vertrauen können
- Ein hohes Maß an persönlicher Integrität besitzen
- Offen und ehrlich mit dem bleiben, was Sie denken und fühlen
- Mit Konflikten direkt und authentisch umgehen
- Themen zur Sprache bringen, über die andere nicht gern reden
- Verantwortung für Ihren Anteil an Problemen in Beziehungen und bezüglich der Arbeit übernehmen
- Nach einigen effektvollen zentralen Grundsätzen leben
- Sich sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten an Ihre Werte halten
- Ihre Vision in jeder Begegnung leben, auch wenn Sie dabei was riskieren

## Wenn Ihr Ergebnis im mittleren Bereich liegt

Wenn sich Ihr Ergebnis in der Dimension vom **Sein** im mittleren Bereich befindet, werden Sie wahrscheinlich dazu tendieren, manche der oben beschriebenen Verhaltensweisen und inneren Überzeugungen auszudrücken. Möglicherweise sind Sie auch durch manche der **reaktiven** Dimensionen eingeschränkt und zeigen daher manche der Tendenzen, die im folgenden Abschnitt “Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist” beschrieben werden. Machen Sie sich sowohl mit der Bedeutung von hohen als auch von niedrigen Ergebnissen vertraut und denken Sie darüber nach, welche Aspekte von beiden auf Sie zutreffen.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in der Dimension vom **Sein** legt nahe, dass Sie Ihre Führungseffektivität einschränken, indem Sie Ihre persönliche Weiterentwicklung nicht aktiv in Angriff nehmen. Ihr inneres und äußeres Leben sind nicht im Einklang. Vielleicht ist es Ihnen nicht vollständig bewusst, dass das Spiel des Lebens von innen nach außen gespielt wird – dass die äußeren Ereignisse und Umstände des Lebens Ihren inneren Grad an Eigenwahrnehmung reflektieren.

Dies zeigt sich in einer Verminderung Ihrer persönlichen Stärke – die Art von Stärke, die aus persönlicher Integrität, hohem Engagement, innerer Vitalität und einer verbindlichen Offenheit entsteht.

Studien über Führungsstile zeigen deutlich, dass die wichtigsten Qualitäten, nach denen Menschen bei ihren Vorgesetzten suchen, Ehrlichkeit, Authentizität oder Integrität sind. Ein niedriges Ergebnis in der Dimension vom **Sein** sollte demnach Ihre Aufmerksamkeit erregen. Es legt nahe, dass Ihr Verhalten möglicherweise als unbeständig, eigennützig oder im Extremfall als prinzipienlos interpretiert wird. Ein Mangel an Integrität untergräbt Vertrauen, nimmt der Teamarbeit den Wind aus den Segeln und schadet Ihrer Führung.

Ein niedriges Ergebnis in dieser Dimension kann bedeuten, dass Sie Angst haben, andere zu verletzen oder dass Sie politische Spiele spielen. Diejenigen, die in der Dimension *Mut* niedrig abschneiden, halten sich gerne mit ihren Standpunkten zurück, wenn andere (tatsächlich oder auch nur angenommen) nicht der gleichen Meinung sind. Sie schätzen Ausgeglichenheit und wollen eher den Frieden bewahren, als sich konstruktiv auseinanderzusetzen. Sie ziehen es vor, sich denjenigen zu fügen, die Autorität haben; sogar, wenn das auf Kosten der Produktivität und Leistung der Gruppe geht.

Eine Voraussetzung für einen Führungsstil, der sich durch ein hohes Maß an Integrität auszeichnet, ist eine gut entwickelte Eigenwahrnehmung. Vielleicht wurde es Ihnen in der Vergangenheit abgewöhnt, über sich selbst nachzudenken. Könnte es sein, dass Balance und persönliche/innere Entwicklung nicht gefördert wurden? Darüber hinaus wurde es Ihnen vielleicht abgewöhnt, Ihren Standpunkt zu vertreten, um die Harmonie in der Gruppe nicht zu gefährden. Ein niedriges Ergebnis deutet an, dass Sie mit sich selbst nicht im Reinen sind. Denken Sie darüber nach, ob Sie:

- Sich die Zeit nehmen, über sich selbst nachzudenken und sich selbst verstehen zu lernen
- Eher auf das Leben und Probleme reagieren, als Ihr Leben als Ausdruck dessen zu gestalten, was Ihnen am wichtigsten ist
- Sich selbst so definieren, dass Sie den Erwartungen anderer entsprechen
- Anderen die Schuld an Ihren Problemen geben und erwarten, dass sie sich ändern
- Sich defensiv verhalten, Fehler nur zögerlich zugeben, Fehlschläge und Unzulänglichkeiten ignorieren
- Sich selbst gegenüber extrem kritisch und fordernd sind
- In Ihrem Leben verschiedene Rollen annehmen, anstatt authentisch aus Ihrer Mitte heraus zu agieren
- Sich auf eine Art verhalten, die nicht mit Ihrer Vision oder Ihren Wertvorstellungen übereinstimmt
- Sehr stark mit interner Politik befasst sind
- Versuchen, es zu vielen verschiedenen Gruppierungen recht zu machen
- Jemandes Vertrauen missbraucht haben
- Schwierigkeiten haben, Ihre Zusagen einzuhalten



- Es vermeiden, Probleme anzugehen
- Fehler oder den Anteil, den Sie an Problemen in Beziehungen haben, nicht zugeben
- Auf eine Art Feedback geben, die Ihre wahren Bedenken kleinredet oder beschönigt
- „Ja“ sagen, wenn Sie eigentlich „Nein“ sagen möchten
- Um die Mächtigen herum vorsichtig agieren

Probleme nicht anzusprechen führt dazu, dass sie nur schlimmer werden. Anstatt den Konflikt beizulegen, ersetzt man ihn dann durch schwelenden Groll. Die Neigung, um des Friedens willen klein beizugeben, kann dazu führen, dass kritische Sachverhalte, die für den Erfolg Einzelner und den der Organisation entscheidend sein könnten, beschönigt werden. Die Fähigkeiten, zu entscheiden, wann man jemanden konfrontiert, wie man das auf eine konstruktive Art tut und wie man unter schwierigen Gegebenheiten verhandelt, können erlernt werden. Einmal gemeistert, führt dies zu größerem Selbstvertrauen, wenn es darum geht, ohne Angst oder Schuldgefühle zu offenen Diskussionen beizutragen. Die Verbesserung Ihres Ergebnisses in der Dimension vom **Sein** trägt zu Ihrer Vertrauenswürdigkeit bei und fördert ein Gefühl der Integrität und der Ganzheitlichkeit in Ihren Beziehungen mit anderen.

Eine ehrliche Betrachtung, die das Feedback von anderen mit einschließt, kann dabei helfen, eine klare Richtung zu finden, die sich dann in einem verbesserten Ergebnis in der Dimension vom **Sein** zeigt.

## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Niedrige Ergebnisse in der Dimension vom **Sein** können mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ-**Bereich zusammenhängen. Alle Kompetenzen im Zusammenhang mit effektiver Führung entspringen aus innerem Wissen und Selbsterkenntnis. Folglich können sich niedrige Ergebnisse in dieser Dimension als niedrige Ergebnisse in jeder der **kreativen** Kompetenzen abzeichnen. Darüber hinaus sind niedrige Ergebnisse in dieser Dimension mit hohen Ergebnissen im **Reaktiv-**Bereich verknüpft. Hohe **reaktive** Ergebnisse können Sie daran hindern, authentisch und lebendig aus Ihrem Inneren heraus zu führen und Neues zu entdecken. Diese Einschränkungen entspringen einer inneren Unsicherheit, wenn man sich zum Beispiel nicht wertvoll oder nicht gemocht, zurückgestoßen, nicht gebraucht, einsam oder schutzlos fühlt.

## Balance

*Balance* misst Ihre Fähigkeit, inmitten komplexer Spannungen des modernen Lebens eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie, Aktivität und Besinnung sowie Arbeit und Freizeit zu pflegen. Sie misst Ihre Tendenz, sich neu zu erfinden und mit dem Stress im Leben umzugehen, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie können auch in aufreibenden Umgebungen hohe Leistungen erbringen. Sie schaffen dies, indem Sie ein inneres Gleichgewicht entwickeln und die verschiedenen Aspekte Ihres Lebens miteinander verbinden und ausbalancieren.

Sie wissen, dass für Ihre Gesundheit eine gute Balance notwendig ist. Dies beinhaltet, dass Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um nachzudenken, sich gesund zu ernähren und sich körperlich zu betätigen. Was Ihnen wichtig ist, kann zuweilen auch in Konkurrenz zueinander stehen, sodass man seine Aufmerksamkeit aufteilen muss. Es konkurrieren Familie und Arbeit, Freizeit und Karriere, Pflichten gegenüber anderen und persönliche Weiterentwicklung sowie Spontaneität und Kontrolle. Um die schädlichen Auswirkungen von Stress zu vermeiden, ist es notwendig, ein ausgereiftes Bewusstsein für körperliches Wohlbefinden, das



Streben nach Ganzheit, Ausgeglichenheit und gutes Zeitmanagement zu besitzen.

Eine gute Balance hilft Ihnen dabei, ruhig und umsichtig zu bleiben und auch unter Druck gute Entscheidungen zu treffen. Deswegen gelingt es Ihnen, Menschen auch in schwierigen Zeiten zu unterstützen.

Sie haben die Fähigkeit, durch die folgenden Ausrichtungen und Methoden eine gute Balance zu erhalten:

- Die Dinge objektiv betrachten
- Genug Zeit finden, um über sich selbst nachzudenken und neu aufzutanken
- Eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Familie halten
- Eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit halten
- Gut auf Ihre Gesundheit achten (Sport und Ernährung)
- Gut mit Stress und Druck umgehen können
- In Zeiten mit hohem Stressfaktor hohe Leistungen erbringen können
- Einen hohen Grad an Reife zeigen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis weist darauf hin, dass Sie womöglich ein Opfer von Stress und Burnout werden können. Es mag sein, dass Sie Ihr Privatleben und Ihre Gesundheit wegen Ihres Arbeitspensums vernachlässigen. Ein niedriges Ergebnis in *Balance* zeigt ganz einfach, dass Sie zu viel und zu intensiv arbeiten. Es kann darauf hinweisen, dass Sie Ihre Arbeit zu Ihrem Lebensinhalt gemacht haben. Vielleicht haben Sie andere wichtige Aspekte Ihres Lebens (Ehe, Partner/in, Familie, Sport, Ernährung, persönliche/spirituelle Weiterentwicklung) vernachlässigt oder Sie haben ganz einfach keine Energie in diese Aspekte investiert, weil die Arbeit so eine dominante Rolle spielt.

Ihre Führungseffektivität, Ihr gesamtes menschliches Potential und Ihr allgemeines Wohlbefinden könnten davon abhängen, wie gut Sie Arbeit und Freizeit, Familie und Karriere, Praxis und Besinnung/Reflexion, Zeit für sich und Zeit für andere miteinander in Einklang und Balance bringen.

Es könnte Ihnen von Nutzen sein, eine Woche lang ein Tagebuch zu führen. Halten Sie darin nicht nur Ihre Aktivitäten fest, sondern auch die Wertvorstellungen, die Sie zu diesen Aktivitäten motivieren. Denken Sie über die folgenden Fragen nach:

- Finden Sie, dass Sie das tun, was Ihnen am wichtigsten ist?
- Streben Sie nach persönlichem und beruflichem Wachstum?
- Schaffen Sie eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit?
- Gehen Sie außerhalb der Arbeit einer Aktivität nach, die sowohl erholsam als auch herausfordernd ist?
- Nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken und für Ihre spirituelle Weiterentwicklung?
- Verbringen Sie zu viel Zeit damit, Pflichten zu erfüllen?
- Sind Sie für die Menschen da, die Ihnen am Herzen liegen?

# Selbstkontrolle

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

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie haben die Fähigkeit, selbst in spannungsgeladenen Umgebungen hohe Leistungen zu erbringen. Unter Druck bleiben Sie gefasst, ruhig und konzentriert. Dieses innere Gleichgewicht erlangen Sie, indem Sie eine breitere Perspektive einnehmen und verschiedene Aspekte von Situationen in durchführbare Lösungen oder Strategien verarbeiten.

Sie haben die Fähigkeit, ruhig und umsichtig zu bleiben, unter Druck gute Entscheidungen zu treffen und andere in schwierigen Situationen zu unterstützen. Hohe Leistung auch unter erschwerten Bedingungen zu vollbringen ist eine Ausrichtung, die zu Produktivität und der Aufrechterhaltung positiver Beziehungen in Zeiten von Stress/Konflikten führt.

Sie haben die Fähigkeit, sich selbst zu regulieren und zeigen dies in den folgenden Haltungen und Methoden:

- Die Dinge objektiv betrachten
- Unter Druck gefasst bleiben
- Entspannt bleiben
- In Situationen mit Konflikt oder wenn Sie unter Druck geraten, aufmerksam, präsent und offen bleiben
- Gut mit Stress und Druck umgehen können
- Unter Druck keine übereilte/schlechte Entscheidung treffen
- Nicht defensiv oder übermäßig emotional werden
- In Zeiten mit hohem Stressfaktor hohe Leistungen erbringen können
- Unter Stress nicht feindselig oder sarkastisch werden
- Sich unter Druck nicht zurückziehen
- Einen hohen Grad an Reife zeigen
- In schwierigen Zeiten einen beruhigenden Einfluss ausüben
- Ruhig bleiben, ohne naiv oder unnahbar zu sein

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Bei Stress am Arbeitsplatz können Sie sich zuweilen auf eine Weise verhalten, die anderen gegenüber rücksichtslos ist. Ihre Entscheidungsprozesse sind möglicherweise nicht gut durchdacht, weil Sie Ihre Reserven an Intelligenz und Erfahrung nicht voll auszuschöpfen wissen. Sie fallen dann häufig in alte Verhaltensmuster zurück.

Sie mögen feststellen, dass Sie unter Stress feindseliger werden oder sich zurückziehen. Beides sind Verteidigungsmethoden, die Ihre Fähigkeit, Ereignisse zu verstehen und Menschen zu führen, beeinträchtigen.

Es könnte Ihnen von Nutzen sein, eine Woche lang ein Tagebuch zu führen. Halten Sie darin nicht nur Ihre Aktivitäten fest, sondern auch die Wertvorstellungen, die Sie zu diesen Aktivitäten motivieren. Denken Sie über die folgenden Fragen nach:

- Finden Sie, dass Sie das tun, was Ihnen am wichtigsten ist?
- Versuchen Sie, zu viel auf einmal zu tun?

- Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, darüber nachzudenken, was in Ihnen vorgeht, wenn Sie die Fassung verlieren?
- Gehen Sie außerhalb der Arbeit einer Aktivität nach, die sowohl erholsam als auch herausfordernd ist?
- Nutzen Sie gesunde Wege, um Stress abzubauen?
- Verbringen Sie zu viel Zeit damit, Pflichten zu erfüllen?
- Sind Sie für die Menschen da, die Ihnen am Herzen liegen?

## Integrität

*Integrität* misst, wie gut Sie sich an die Werte und Prinzipien halten, für die Sie sich einsetzen; das heißt, wie sehr man Ihnen vertrauen kann, dass Ihren Worten auch Taten folgen und Sie Ihre eigenen Werte leben.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ihr inneres und äußeres Leben entsprechen sich gut. Ihr Verhalten passt zu Ihren Wertvorstellungen und andere können darauf vertrauen, dass man auf Sie zählen kann, dass Sie Ihr Wort und Ihre Zusagen einhalten, ehrlich und fair mit Menschen umgehen und Ihren Zielvorstellungen treu bleiben.

*Integrität* ist eine Qualität, die sich die meisten Menschen von einer Führungskraft wünschen. Ein hohes Ergebnis in *Integrität* bedeutet, dass Sie als eine Führungspersönlichkeit gesehen werden. Andere folgen Ihnen und orientieren sich an Ihnen, weil Sie auch tun, was Sie sagen. Ihre Stärke ist nicht primär Ihrer Stellung innerhalb der Hierarchie geschuldet, noch ist sie Folge von politischen Beziehungen. Sie wird Ihnen vielmehr von anderen verliehen, weil Sie sich integer verhalten.

Sie werden als ein Mensch wahrgenommen, der nach den Prinzipien und Wertvorstellungen lebt, von denen er spricht. Dadurch gelingt es Ihnen, grundsätzliche Werte effektiv zu kommunizieren und innerhalb der Organisation, die Sie aufbauen möchten, ein Vorbild zu sein. Sie erwecken auf natürliche Art Vertrauen und Respekt, weil Sie Ihre hohen Standards auch in die Tat umsetzen.

Ein hohes Ergebnis in *Integrität* weist auch darauf hin, dass Sie die Wertvorstellungen unterstützen, für die Ihre Organisation steht. Ihre Begabung als Führungskraft kommt am besten zur Geltung, wenn Ihr integriertes Handeln in einer Organisation, an die Sie glauben, zum Einsatz kommt. Wenn dies der Fall ist, dann fällt es Ihnen leicht, die Vorstellungskraft derer zu mobilisieren, die mit Ihnen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Integrität ist ein wesentlicher Bestandteil, um große Dinge geschehen zu lassen.

Die folgenden Orientierungen und Methoden bringen Ihre Integrität zum Ausdruck. Womöglich wenden Sie einige davon an. Sie:

- Leben nach einigen wirksamen zentralen Werten und Prinzipien
- Halten sich sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten an Ihre Werte
- Sind vertrauenswürdig
- Können Vertrauliches für sich behalten
- Tun auch, was Sie sagen; Ihr eigenes Verhalten stimmt also mit Ihren Wertvorstellungen überein
- Geben zu, wenn Sie im Unrecht sind
- Sind verlässlich, wenn es darum geht, Ihre Zusagen einzuhalten
- Sind ein gutes Vorbild für die Vision, für die Sie sich einsetzen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Studien über Führungsstile zeigen deutlich, dass die wichtigste Qualität, nach denen Menschen bei ihren Vorgesetzten suchen, Integrität ist. Ein niedriges Ergebnis in *Integrität* sollte demnach Ihre Aufmerksamkeit erregen. Es legt nahe, dass Ihr Verhalten möglicherweise als unbeständig, eigennützig oder im Extremfall als prinzipienlos interpretiert wird. Ein Mangel an Integrität untergräbt Vertrauen, nimmt der Teamarbeit den Wind aus den Segeln und schadet Ihrer Führung.

Ein niedriges Ergebnis kann vieles bedeuten. Es kann mit einem Widerspruch zwischen Ihrem Wertesystem und dem der Organisation zu tun haben. Es kann das Ergebnis von inneren Überzeugungen sein, die ein Verhalten bewirken, das mit Ihren Wertvorstellungen und Visionen nicht übereinstimmt (bitte beachten Sie die **reaktiven** Dimensionen). Es könnte sein, dass Sie sich mehr auf politische Manöver als darauf konzentrieren, sich selbst treu zu bleiben. Arbeiten Sie sich gründlich durch die folgenden Fragen und nutzen Sie dazu das Feedback von anderen. Eine ehrliche Betrachtung wird Ihnen dabei helfen, eine klare Richtung zu finden:

- Setzen Sie sich für ein Ziel ein, das nicht realistisch ist?
- Verhalten Sie sich auf eine Art (die Sie selbst vielleicht nicht bemerken), die nicht mit Ihrer Vision und Ihren Wertvorstellungen übereinstimmt?
- Sind Sie zu sehr mit interner Politik befasst?
- Versuchen Sie, es zu vielen verschiedenen Gruppierungen recht zu machen?
- Haben Sie Prinzipien, die Sie nicht einhalten können, weil die Systeme, innerhalb derer Sie arbeiten, dies nicht zulassen?
- Gab es Gelegenheiten, bei denen Sie das Vertrauen, das Ihnen entgegengebracht wurde, verletzt haben?
- Fällt es Ihnen schwer, Fehler zuzugeben?
- Halten Sie Ihre Zusagen ein?
- Wissen andere, wo und wofür Sie stehen?

## Mut

*Mut* misst Ihre Bereitschaft, in Einzelgesprächen und in Gruppen, unbequeme Standpunkte zu vertreten, das "Unaussprechliche" (brisante Themen, welche die Gruppe vermeidet, zu diskutieren) beim Namen zu nennen, offen mit Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen umzugehen sowie persönliche Gefühle und Empfindlichkeiten mit anderen zu teilen. Mut am Arbeitsplatz beinhaltet, authentisch und direkt mit riskanten Themen umzugehen.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in *Mut* bedeutet, dass Sie mit einem hohen Maß an Integrität kommunizieren. Es gelingt Ihnen, ehrlich auszudrücken, was Sie fühlen. Sie schrecken nicht davor zurück, direktes Feedback zu geben und scheuen sich auch nicht vor Konflikten. Wenn andere es vermeiden, wichtige, aber schwierige Themen zur Sprache zu bringen, treten Sie nach vorn. Gleichzeitig können Sie Ihren eigenen Anteil an einem Problem erkennen und zugeben, wenn Sie falschgelegen haben.

Wenn Sie in dieser Dimension ein sehr hohes Ergebnis haben, deutet dies auf eine ungewöhnliche Fähigkeit und Bereitschaft hin, Probleme in Echtzeit anzusprechen, wenn das einer Beziehung oder einem Team weiterhilft. Dies bedeutet, dass Sie Ihre Gefühle, die aufgrund bestimmter Umstände in Meetings aufkommen, direkt ausdrücken können. Möglicherweise können Sie auch darlegen, in welcher Weise Sie dazu beitragen, dass die Gruppe derzeit nicht effektiv ist. Es könnte heißen, dass Sie in Worte fassen können, was Sie und andere sonst nicht offen sagen. Solches Verhalten erfordert Mut. Sie tun dies, damit in Meetings Fortschritte gemacht werden können.

Um Ihre persönliche Autorität zu untermauern, mussten Sie zwischenmenschliche Fähigkeiten auf einem hohen Niveau entwickeln, wie Sie authentisches Feedback geben und Fehler eingestehen. Wenn Sie an etwas glauben, sind Sie bereit, etwas zu riskieren. Dann ist Ihnen Offenheit mehr wert als Beliebtheit. Ihre Authentizität basiert darauf, dass Sie einige der unten angegebenen Verhaltensweisen praktizieren. Sie:

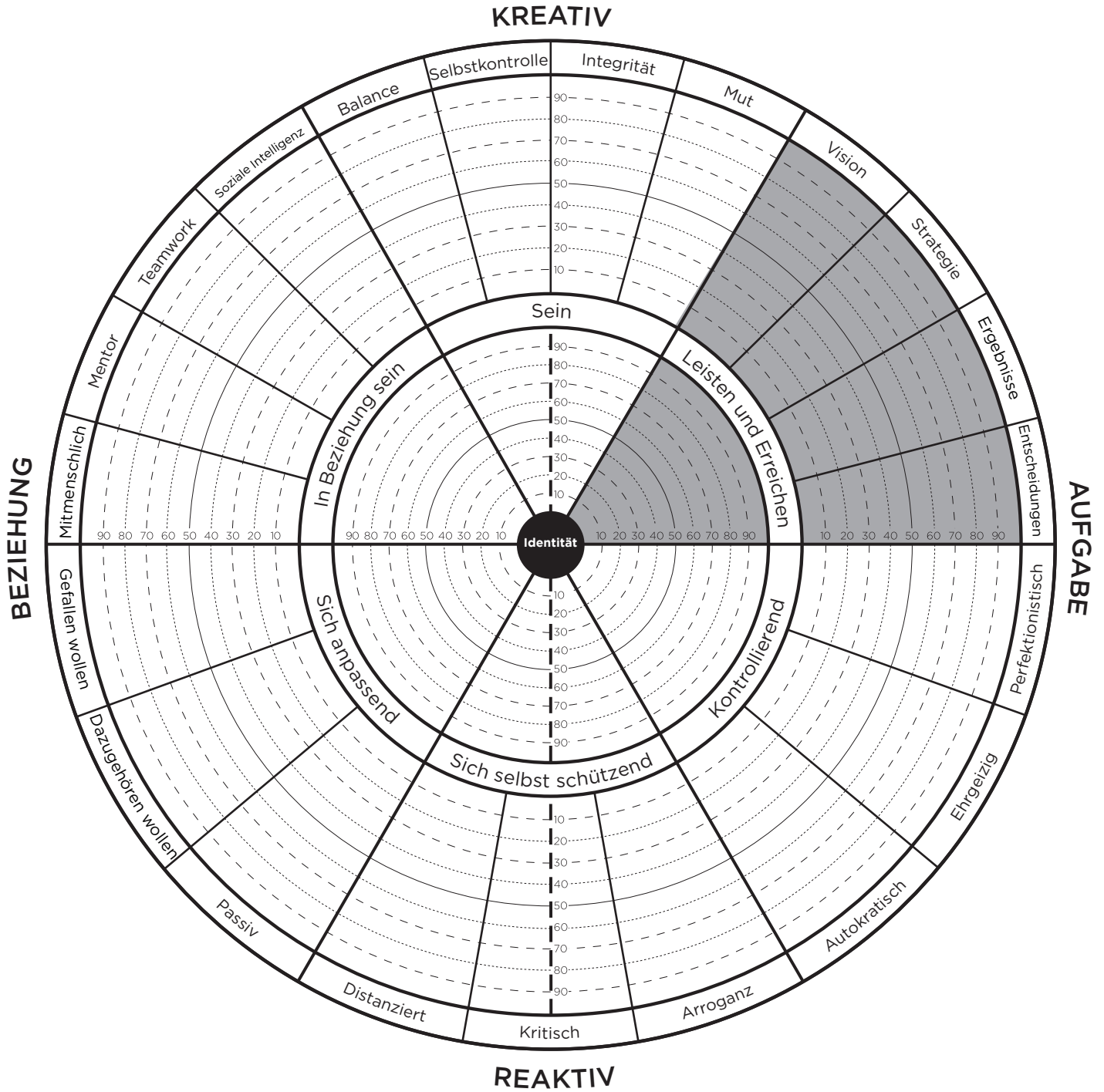
- Sagen offen, was Sie denken und fühlen
- Bringen die Themen, die andere vermeiden, zur Sprache
- Sprechen die Dinge direkt an, ohne sie zu beschönigen
- Beweisen in Meetings Mut
- Gehen auf authentische Weise mit Konflikten um
- Geben anderen umfassendes und direktes Feedback
- Gehen mit zwischenmenschlichen Problemen zeitnah, direkt und ehrlich um
- Konfrontieren Kolleg/innen und Vorgesetzte, wenn es nötig ist
- Arbeiten schwierige Vereinbarungen aus
- Lassen Probleme nicht unter der Oberfläche schwelen
- Sind bereit, eine unbeliebte Entscheidung zu vertreten
- Sind bereit, Fehler zuzugeben
- Übernehmen die Verantwortung für Ihren Anteil an Problemen in Beziehungen
- Sprechen auch umstrittene Themen direkt an

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Mut* kann bedeuten, dass Sie Angst haben, andere zu verletzen oder dass Sie politische Spiele spielen. Diejenigen, die in *Mut* niedrig abschneiden, halten sich gerne mit ihren Standpunkten zurück, wenn andere (tatsächlich oder auch nur angenommen) nicht der gleichen Meinung sind. Sie schätzen Ausgeglichenheit und wollen eher den Frieden bewahren, als sich konstruktiv auseinanderzusetzen. Sie ziehen es vor, sich denjenigen zu fügen, die Autorität haben; sogar, wenn das auf Kosten der Produktivität und Leistung der Gruppe geht.

Vielleicht wurde es Ihnen in der Vergangenheit abgewöhnt, Ihren Standpunkt zu vertreten, um die Harmonie in der Gruppe nicht zu gefährden. Oder Sie haben vielleicht Ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten nicht ausreichend entwickelt und haben Schwierigkeiten, andere zu konfrontieren oder Feedback zu geben, ohne dabei unfreundlich oder wütend zu erscheinen.

Probleme nicht anzusprechen, führt dazu, dass sie nur schlimmer werden. Anstatt den Konflikt beizulegen, ersetzt man ihn dann durch schwelenden Groll. Die Neigung, um des Friedens willen klein beizugeben, kann dazu führen, dass kritische Sachverhalte, die für den Erfolg Einzelner und den der Organisation entscheidend sein könnten, beschönigt werden. Die Fähigkeiten, zu entscheiden, wann man jemanden konfrontiert, wie man das auf eine konstruktive Art tut und wie man unter schwierigen Gegebenheiten verhandelt, können erlernt werden. Einmal gemeistert, führt dies zu größerem Selbstvertrauen, wenn es darum geht, ohne Angst oder Schuldgefühle zu offenen Diskussionen beizutragen.



# Die Leistungs-Dimension

Die **Leistungs**-Dimension misst, wie sehr Sie für eine visionäre und authentische Führung stehen, die auch hohe Ziele verwirklicht. Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, worauf Ihr Ergebnis in **Leisten und Erreichen** hinweist.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in der **Leistungs**-Dimension legt nahe, dass Sie bei Ihrer Arbeit und Ihren Aktivitäten einen hohen Qualitätsstandard beibehalten. Sie werden in Ihrem gewählten Sachgebiet als Führungspersönlichkeit anerkannt. Ihre eigenen Wertvorstellungen, Glaubenssätze, Visionen und Eingebungen motivieren Sie von innen heraus. Sie übernehmen die Verantwortung für Ihre eigenen Taten und Umstände.

Ihr hohes Selbstwertgefühl macht es Ihnen einfacher, Risiken einzugehen. Sie vermitteln Ihrer Umwelt deutlich Ihr inneres Selbstvertrauen.

Sie tendieren dazu, die Kompetenzen und Stärken von Menschen zu fördern, indem Sie Ihren kreativen Prozess beispielhaft vorführen und lehren. Sie wissen, wie man Visionen erarbeitet und sie in Strategien umsetzt, Strategien in Ziele und Ziele in Handlungen überträgt, die Ergebnisse hervorbringen. Ihr Optimismus, Kreativität und natürliche Neugier sind ansteckend. Anderen fällt dies bereits auf, wenn Sie einfach nur in deren Nähe sind.

Sie sind sich Ihrer Ziele bewusst und sehen einen Sinn in ihnen. Sie erschaffen Dinge, weil Ihnen der Prozess des Erschaffens am Herzen liegt. Ihre Handlungen sind bei Ihnen kein Mittel, um zu beweisen, wie wertvoll Sie sind oder um sich abzusichern. Sie tun es, weil Sie kreativ sein, lernen und sich entwickeln möchten.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre Beziehung zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der **Leistungs**-Dimension einhergehen, sind unter anderem:

- Ich habe einen Lebenszweck und eine Lebensaufgabe
- Menschen wollen ihre Ziele verwirklichen und ihre Aufgabe im Leben erfüllen
- Ich bin verantwortlich für die Ergebnisse in meinem Leben
- Ich stehe mit allem in einer Wechselbeziehung
- Es ist gefahrlos, die Wahrheit zu sagen, ohne emotional geladene Beurteilungen und Schuldzuweisungen hinzuzufügen
- Ich kann meine Einstellung zu Ereignissen selbst bestimmen
- Der Wert eines Menschen ist natürlich gegeben und unabhängig von äußeren Umständen

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der **Leistungs**-Dimension zusammenhängen, gehören:

- Initiative ergreifen
- Hohe Leistungsstandards setzen
- Aus Erfahrungen lernen
- Situationen durch einen positiven/optimistischen Filter betrachten
- Stetig auf das konzentriert sein, was am meisten zählt
- Als Vorbild dienen
- Ein Gleichgewicht zwischen aktivem und rezeptivem/aufgeschlossenem Verhalten bewahren
- Ihre eigenen Perspektiven anbieten
- Projekte initiieren
- Nach hohen Zielen streben
- In der Anwesenheit von "Autoritäten" offen sprechen
- Den Angestellten zuhören und von ihnen lernen

### Wenn Ihr Ergebnis im mittleren Bereich liegt

Wenn sich Ihr Ergebnis in der **Leistungs**-Dimension im mittleren Bereich befindet, werden Sie wahrscheinlich dazu tendieren, manche der oben beschriebenen Verhaltensweisen und inneren Überzeugungen auszudrücken. Möglicherweise sind Sie auch durch manche der **reaktiven** Dimensionen eingeschränkt und zeigen daher manche der Tendenzen, die im folgenden Abschnitt "Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist" beschrieben werden. Machen Sie sich sowohl mit der Bedeutung von hohen als auch von niedrigen Ergebnissen vertraut und denken Sie darüber nach, welche Aspekte von beiden am meisten auf Sie zutreffen.

### Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in **Leisten und Erreichen** kann ein großes Problem darstellen. Diese Dimension enthält viele der Kompetenzen, die traditionell als Führungskompetenzen gesehen werden. Sehen Sie sich auch die **reaktiven** Dimensionen an und suchen Sie dort nach inneren Überzeugungen, die möglicherweise Ihre volle kreative Leistungsfähigkeit blockieren.

Ein niedriges Ergebnis legt nahe, dass Sie mit Ihren Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben. Die Verhaltensmuster, die mit einem niedrigen Ergebnis in der **Leistungs**-Dimension zusammenhängen, sind unter anderem:

- Mit Ausreden kommen, wenn Sie Ziele nicht erreicht haben oder Zusagen nicht nachgekommen sind
- Darauf warten, dass andere den Weg vorgeben oder Entscheidungen treffen, bevor Sie handeln
- Genau das tun, von dem Sie wissen, dass es einfach zu schaffen ist
- Sich bemühen, sich selbst durch Erfolge zu beweisen
- Dem Risiko großer Herausforderungen aus dem Weg gehen
- Anderen die Schuld an Ihren Problemen geben und erwarten, dass sie sich ändern
- Sich defensiv verhalten, Fehler nur zögerlich zugeben, Fehlschläge und Unzulänglichkeiten ignorieren
- In Ihrem Leben verschiedene Rollen annehmen, anstatt authentisch aus Ihrer Mitte heraus zu agieren



## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Niedrige Ergebnisse in **Leisten und Erreichen** können mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ-**Bereich zusammenhängen. Alle Kompetenzen, die im Zusammenhang mit effektiver Führung stehen, entspringen aus innerem Wissen und Selbsterkenntnis. Folglich können sich niedrige Ergebnisse in dieser Dimension als niedrige Ergebnisse in jeder der **kreativen** Kompetenzen abzeichnen. Darüber hinaus korrelieren niedrige Ergebnisse in dieser Dimension mit hohen Ergebnissen im **Reaktiv**-Bereich. Hohe **reaktive** Ergebnisse können Sie daran hindern, authentisch und lebendig aus dem Inneren heraus zu führen und Neues zu entdecken. Die dazugehörigen Verhaltensweisen entspringen einer inneren Unsicherheit, wenn man sich zum Beispiel nicht wertvoll oder nicht gemocht, zurückgestoßen, nicht gebraucht, einsam oder schutzlos fühlt.

## Vision

*Vision* misst, wie klar Sie Ihre persönlichen Ziele und Visionen kommunizieren und beispielhaft für diese eintreten.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie sind sich Ihrer Ziele bewusst und sehen einen Sinn in ihnen. Das zeigt sich auch in Ihrem Optimismus, Enthusiasmus und Ihrer Leidenschaft. Sie kommunizieren eine überzeugende Vision für die Zukunft und ermutigen andere dazu, ihre eigene Vision zu haben. Sie fördern eine gemeinsame Ausrichtung, indem Sie eine Vision innerhalb der Gruppe erschaffen. Dies tun Sie durch einen Dialog mit den Gruppenmitgliedern, was zu einem hohen Maß an Engagement und gemeinsamer Ausrichtung führt.

Der primäre Beitrag von Führungskräften ist es, Visionen und Ziele weiterzuentwickeln. Dies erreichen Sie mit Ihrer Kommunikation (verbal oder schriftlich) und auch, indem Sie vorbildlich für Ihre Ziele, Beweggründe und Vision stehen. Menschen, die Ihnen begegnen, verstehen Ihre Vision. Kurz gesagt, Sie sind jemand mit einem gut entwickelten Zielbewusstsein und weitreichender Vision. Studien aus der Führungsforschung legen nahe, dass dies für Ihren eigenen und den Erfolg Ihrer Organisation unerlässlich ist.

Sie können anderen eine Vision auf folgende zwei Arten nahebringen: Sie können entweder selbst die Person sein, die die Vision entwickelt und dann andere Personen mit in diese einbezieht. Oder Sie helfen anderen bei der Entwicklung von deren Vision und wissen, dass die Gruppe sich mit leidenschaftlichem Engagement ihrer Vision widmet. Sie unterstützen die Gruppe im laufenden Prozess, sich über die Vision für die Organisation klar zu werden. Ihre Vision und die der anderen werden durch einen Dialog unterstützt und stetig weiterentwickelt. Das Endresultat ist, dass die gesamte Gruppe die Vision hervorgebracht hat und sie sie dadurch auch als ihre *Vision* wahrnimmt.

Ein hohes Ergebnis in *Vision* zeigt, dass Sie:

- Eine überzeugende Vision kommunizieren
- Andere dazu einladen, an der Entwicklung der Vision teilzuhaben und sie dadurch zu einer gemeinsamen Vision machen
- In Ihrem Leben und Ihrer Arbeit einen tieferen Sinn sehen
- Nach zentralen Werten leben/führen, an die Sie fest glauben
- Optimistisch sind und andere inspirieren
- Hochmotiviert sind und auch hoch motivierend für andere
- Unkonventionell denken, Möglichkeiten erkennen und sie nutzen
- Viele einzigartige und kreative Ideen haben
- Ständig Verbesserungen der Leistung zustande bringen

- Eine Perspektive beibehalten, die auf zukünftige Resultate ausgerichtet ist
- Auf die Ziele konzentriert bleiben, die Sie sich vorgestellt haben, auch wenn dabei Hindernisse im Weg liegen
- Sich nicht durch Zweifel über das, was möglich ist, einschränken lassen
- Daran glauben, dass Sie einen positiven Unterschied machen können

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Vision* bedeutet, dass Sie keine Führung bieten. Es kann sein, dass Sie effektiv managen, jedoch sind eine klare Vision und ein tiefes Bewusstsein für Ihre Ziele und Beweggründe die Quintessenz von Führung. Führung und Vision sind fast synonym.

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, warum Ihr Ergebnis hier niedrig ist:

- Arbeiten Sie in einer Organisation, die Ihre Vision durch ein sehr kontrollierendes Management oder andere Dinge behindert, die Ihre Motivation untergraben haben?
- Wissen Sie, wofür Sie stehen?
- Nehmen Sie sich nicht die Zeit, nachzudenken oder Konversationen zu führen, die Ihrer Vision und Ihren Zielen mehr Klarheit verleihen könnten?
- Sind Sie ausgebrannt? Oder haben Sie das Feuer verloren, das einmal da war?
- Sind Sie gerade in einer Krise oder erholen Sie sich von einer Krise, was Ihnen momentan die Vision und das Gespür für den Sinn und Zweck nimmt?
- Sind Sie gerade in einer wichtigen Übergangsphase des Erwachsenseins, in der sich vorherige Visionen und Vorsätze auflösen und sich noch keine neue Vision entwickelt hat?
- Benötigen Sie Mut, um Ihrer Vision nachzugehen? Bleibt sie unter Furcht begraben?
- Haben Sie eine innere Überzeugung (sehen Sie bei den **reaktiven** Dimensionen nach inneren Überzeugungen), die Ihr Potential für eine visionäre Führung blockiert?

Dies sind alles Möglichkeiten und jede von ihnen hat verschiedene Konsequenzen. Nur Sie selbst können herausfinden, was vor sich geht. Es ist unbedingt notwendig, dass Sie dies tun, wenn es Ihre Rolle und auch Ihr Wunsch ist, zu führen.

## Strategie

*Strategie* misst, wie sehr Sie strategisch denken. Es misst, wie gut Sie strategisches Denken in schlüssige und sorgfältig entwickelte Geschäftsstrategien umsetzen, um der Organisation in der nahen und langfristigen Zukunft zum Erfolg zu verhelfen.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in *Strategie* bedeutet, dass die strategische Fähigkeit bei Ihnen eine gut entwickelte Kompetenz ist. Sie sind sich aktueller Trends in Ihrer Umgebung bewusst und haben Geschick, Strategien zu entwickeln, die den Erfolg der Organisation sicherstellen. Sie entwickeln innovative Reaktionen auf Trends am Markt und denken sowohl kurz- als auch langfristig. Sie gehen unmittelbaren Angelegenheiten der kurzfristigen Perspektive nicht nach, wenn das auf lange Sicht schadet. Sie kennen die Stärken, Schwächen und spezifischen Wettbewerbsvorteile Ihrer Organisation und treffen strategische Entscheidungen, die Ihre Organisation am Markt optimal positioniert.

Ein hohes Ergebnis in *Strategie* kann bedeuten, dass Sie:

- Strategisch denken
- Sich nicht übermäßig mit dem kurzfristigen Bekämpfen von Problemen aufhalten und fähig sind, strategischen Initiativen die angemessene Aufmerksamkeit zu widmen
- Ein gutes Gespür dafür haben, was am Markt ankommt
- Bei Ihrer Analyse von Daten, die zur Planung benutzt werden, gründlich vorgehen
- Einen guten Prozess entwickelt haben, um innerhalb der Organisation eine kontinuierlich strategische Perspektive aufrechtzuerhalten
- Die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation gut kennen
- Wissen, wie Sie die Stärken Ihrer Organisation zum Einsatz bringen können
- Eine Richtung festlegen, die die Fähigkeit der Organisation zu gedeihen, sichert
- Bei Initiativen am Markt ein gutes Gespür für das richtige Timing haben
- Die strategischen Folgen von laufenden Entscheidungen hinterfragen
- Den Gesamtzusammenhang dessen verstehen, wie Zweck und Zielsetzung Ihrer Organisation in den Markt hineinpassen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Strategie* kann ein Problem bedeuten; oder auch nicht. Sie haben vielleicht eine Rolle, zu der strategische Planung nicht gehört. Folglich kann Ihr niedriges Ergebnis in *Strategie* einfach eine Folge Ihrer Rolle oder Ihrer beruflichen Verantwortlichkeiten sein. Je größer Ihre Führungsverantwortung, desto wichtiger ist auch Ihre Fähigkeit, strategisch zu denken. Wenn Ihnen diese Fähigkeit fehlt, laufen Sie Gefahr, wichtige Gelegenheiten am Markt zu verpassen. Es ist auch wahrscheinlich, dass Sie Entscheidungen auf eine kurze Sicht hin treffen, die die Organisation auf einen Kurs bringt, der verminderte Leistung und auf lange Sicht hin sogar Fehlschläge mit sich bringt.

Sind Ihre Fähigkeiten aus *Strategie* unzureichend, dann kann es sein, dass andere Ihrer Richtungslosigkeit wegen frustriert sind. Wenn *Strategie* in einer Organisation zu kurz kommt, übernimmt oft Krisenmanagement das Ruder. Intellektuelles Kapital wird dann an die schnelle Bekämpfung des zuletzt aufgetauchten Problems verschwendet. Dadurch verfangen sich Menschen so sehr darin, auf Ereignisse zu reagieren und zu antworten, dass sie sich nicht die Zeit nehmen, vorausschauend die Zukunft zu planen. Dies bedeutet, dass die Organisation in einem Muster gefangen bleibt, in dem es gilt, Probleme akut zu bekämpfen. Haben Sie hier ein niedriges Ergebnis, dann ist es naheliegend, dass es Ihrer Führung an ausreichender *Strategie* fehlt. Sie bringen die Organisation damit unabsichtlich in die Gefahr einer verminderten Leistung.

Ein niedriges Ergebnis in *Strategie* kann bedeuten, dass Sie:

- Übermäßig auf die täglichen operativen Fragen konzentriert sind, sodass Sie langfristigerem, strategischem Denken und Planen nicht genug Aufmerksamkeit schenken
- Auf kurze Sicht hin Entscheidungen treffen, die langfristige Strategien gefährden
- Ihre Aufmerksamkeit auf zu viele Dinge verteilen
- Risiken eingehen
- Ihr Ego zu sehr einbringen, wenn es um Erfolge geht. Dies führt dazu, dass die Organisation sich strategisch übernimmt oder Richtungen einschlägt, die mehr mit Ihrem Renommee zu tun haben als mit dem langfristigen Interesse der Organisation
- Denken, dass nur Sie allein gut entwickelte strategische Fähigkeiten haben. Folglich binden Sie andere nicht genug in den Planungsprozess ein
- Nicht gründlich genug analysieren und sich zu sehr auf Vermutungen und Bauchgefühl verlassen
- An „Analyse-Lähmung“ leiden
- Einen unzulänglichen Prozess dafür haben, wie man die Organisation in die strategische Planung mit einbindet

# Ergebnisse

*Ergebnisse* misst Ihre Zielorientierung und die Erfolgsbilanz der von Ihnen erreichten Ziele und Leistungen.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie erzielen stetig Leistungen auf einem hohen Niveau, sind zielorientiert, gehen gut kalkulierte Risiken ein und haben eine Erfolgsbilanz, die sich sehen lassen kann. Sie haben eine wirkliche Begabung für das Erzielen hochwertiger Ergebnisse bei wichtigen Initiativen. Sie wissen, wie man Visionen schafft und sie in Strategien umsetzt, Strategien in Ziele und Ziele in Aktionen übersetzt, die Resultate bringen. Dies verspricht Gutes.

Wenn Ihre Ergebnisse in der **Beziehungs**-Dimension hoch sind, bedeutet das, dass Sie hohe Leistungen erreichen, indem Sie die Leistungsfähigkeit anderer fördern. Das ist ideal. Es zeigt, dass Sie nicht nur selbst auf einem hohen Niveau Leistungen erzielen, sondern auch das Leistungsniveau derer heben, mit denen Sie arbeiten.

Sie erzielen Leistungen auf hohem Niveau, weil Sie:

- Handlungsorientiert sind und sich auf Ergebnisse konzentrieren
- Ein hohes Energielevel beibehalten, um anspruchsvolle Resultate zu erreichen
- Kalkulierte Risiken eingehen, die einigermaßen gute Erfolgschancen haben
- Gelegenheiten bemerken und sie nutzen
- Ständig nach Verbesserung streben
- Trotz Rückschritten und Widerstand durchhalten
- Selten aufgeben und wenn Sie das tun, dann nur, wenn es angemessen ist
- Lieben, was Sie tun
- Für die technischen Aspekte des Jobs gut qualifiziert sind
- Eine starke Erfolgsbilanz bezüglich erreichter Ziele haben
- Ihren Job erledigen

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Ergebnisse* benötigt Ihre volle Aufmerksamkeit. Es legt nahe, dass Sie Ihren Job nicht ausreichend erledigen und Ihre Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben. Die Frage ist, wessen Erwartungen Sie nicht erfüllen – Ihre eigenen inneren Standards oder die Vorgaben der Organisation. Wenn es das Letztere ist und Sie das nicht ändern, werden Sie vielleicht nicht sehr lange in ihrer momentanen Position bleiben.

Wenn Sie die Anforderungen der Organisation erfüllen und/oder übertreffen, aber nicht Ihre eigenen, ist das etwas anderes. Wenn dies der Fall ist, sollten Sie in den **reaktiven** Dimensionen nachsehen, was der Grund dafür sein könnte. Sehen Sie besonders in der Dimension *Perfektionistisch* nach. Es kann gut sein, dass Ihre eigenen inneren Standards so hoch sind, dass sogar Sie selbst sie nicht erreichen können.

Auf jeden Fall ist ein niedriges Ergebnis hier ein Warnzeichen für eine drohende Krise. Es ist wichtig, dass Sie die folgenden Fragen wahrheitsgemäß beantworten:

- Erledige ich meinen Job?
- Halte ich mich aus Angst, Vorsicht oder Apathie zurück?
- Bedeutet dieses Ergebnis, dass ich nicht die Fähigkeit entwickelt habe, Leistungen auf einem hohen Niveau zu erbringen?
- Habe ich eine neue Stelle angetreten und spüre die Anstrengung einer steilen Lernkurve?
- Habe ich mein inneres Gespür für Engagement, Leidenschaft oder die Begeisterung für meine Arbeit verloren?
- Unterdrückt die Organisation meine Fähigkeit, Leistungen zu erbringen? Und wenn ja, inwiefern lasse ich zu, dass sie mich einschränkt?
- Welche andere Kompetenz fehlt mir, deren Mangel meine Leistungsfähigkeit derzeit beeinträchtigt und die ich deshalb entwickeln sollte?
- Bin ich gerade in einer wichtigen Übergangsphase des Erwachsenseins, in der es normal ist, dass die Leistungen nachlassen?
- Wächst mir alles über den Kopf?
- Manage ich nur von Krise zu Krise?
- Verbringe ich genügend Zeit damit, eine langfristige Vision und Strategie zu entwickeln?

## Entscheidungen

*Entscheidungen* misst Ihre Fähigkeit, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und inwieweit Sie sich dabei wohlfühlen, auch im Ungewissen weiterzumachen.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Sie treffen schwierige Entscheidungen selbstsicher und halten Fakten und Intuition unter unsicheren Bedingungen in Balance. Sie nehmen Ihre Verantwortung als Entscheider/in ernst, konzentrieren sich darauf, was wichtig ist und ziehen kalkulierte Risiken der Untätigkeit vor. Sie sind nicht waghalsig und ergreifen im Angesicht von Risiken die notwendigen Maßnahmen. Ein hohes Ergebnis legt nahe, dass andere auf Sie zählen können, wenn es darum geht, sich wichtigen Fragen zu stellen und unter Druck ausgewogene Entscheidungen zu treffen.

Entscheidungen zu treffen, gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft. Was eine Führungskraft tut, wird von anderen beobachtet. Werden Entscheidungen verzögert, dann wird das häufig einem Mangel an Kompetenz oder Unentschlossenheit zugeschrieben. Ein hohes Ergebnis legt nahe, dass Menschen Vertrauen in Ihre Fähigkeiten haben und Sie die folgenden Praktiken anwenden. Sie:

- Treffen Entscheidungen innerhalb eines angemessenen Zeitraums
- Bleiben unter Druck entscheidungsfreudig
- Machen, wenn es angemessen ist, auch mit unvollständigen Informationen weiter
- Konzentrieren sich schnell auf die entscheidenden Themen
- Nutzen Daten effizient, um zu Entscheidungen zu gelangen
- Sind gewillt, Ihrem Bauchgefühl zu vertrauen
- Treffen die schwierigen Entscheidungen, wenn es notwendig ist

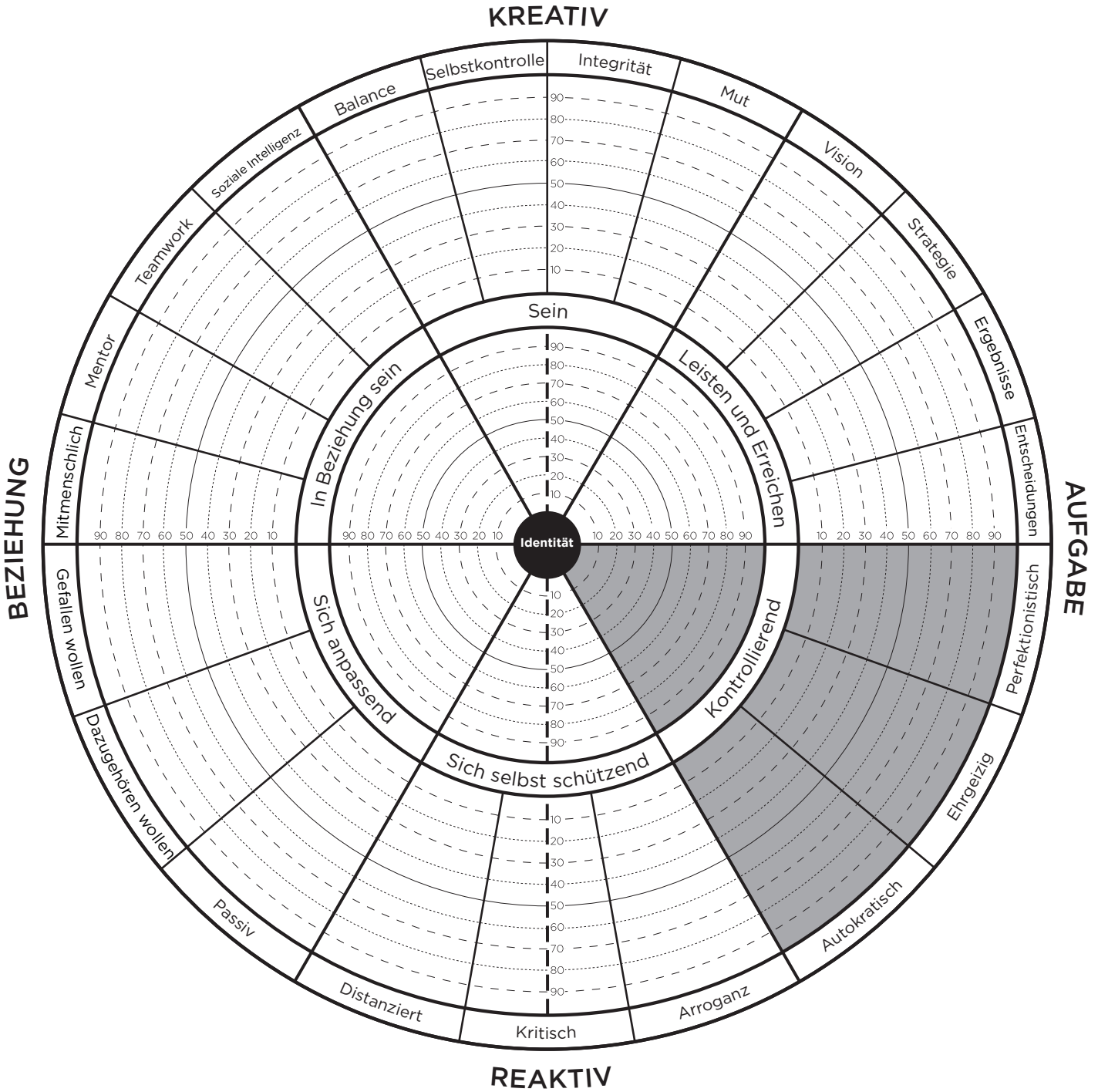
## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Sie schieben Sachen vielleicht vor sich her, indem Sie Entscheidungen, die Ihnen riskant erscheinen, aus dem Weg gehen. Dies untergräbt jedoch das Vertrauen anderer in Sie. Sachen hinauszuzögern kann für andere bedeuten, dass Sie sich verstecken und hoffen, dass wichtige Fragen sich von selbst lösen, oder dass andere die Aufgaben übernehmen, die eigentlich die Ihren sind.

Es gibt immer Gründe, etwas aufzuschieben. Es kann sein, dass Sie zu sehr von Fakten abhängig sind und jedes kleine Stück Information abwarten, bevor Sie handeln. Sie misstrauen vielleicht der Intuition als Wegweiser in mehrdeutigen Situationen. Vielleicht möchten Sie die Regeln der Konsensfindung nicht verletzen und weigern sich deswegen, etwas zu tun, bis Sie das Einverständnis aller Beteiligten haben. Sie begegnen vielleicht Prioritäts- und Wertekonflikten, ohne Entscheidungskriterien an der Hand zu haben. Dies ist alles möglich, aber es ist wahrscheinlich, dass, wenn Sie sich von Entscheidungen fernhalten, dies zum Abdriften von Arbeitsabläufen und zum Verfall strategischer Ziele beiträgt.

Ein niedriges Ergebnis in *Entscheidungen* ist oft mit einem oder mehreren hohen Ergebnissen in der **Anpassungs**-Dimension/**Selbstschutz**-Dimension verbunden. Dies legt nahe, dass unentschlossenes Verhalten einer inneren Überzeugung entspringt, die Ihr Gefühl für Sicherheit und/oder Selbstwert davon abhängig macht, ob Sie die Anerkennung anderer bekommen und Sie deren Erwartungen erfüllen.

Indem Sie nicht handeln, überlassen Sie die Konsequenzen dem Zufall und verlieren das Vertrauen anderer in Ihre Führungsfähigkeiten. Es ist wichtig, die entscheidenden Bereiche zu identifizieren, in denen Handlungsbedarf besteht sowie die bestmöglichen Informationen und Rat darüber einzuholen und dann zu handeln.



Kontrollierend

# Die Kontroll-Dimension

Die **Kontroll**-Dimension misst, wie sehr Sie durch das Erfüllen von Aufgaben, persönliche Leistungen sowie Ausübung von Macht und Kontrolle ein Gefühl von persönlicher Sicherheit und Selbstwert entwickeln. Die **Kontroll**-Dimension besteht aus drei ihr untergeordneten Kategorien: *Perfektionistisch*, *Ehrgeizig* und *Autokratisch*. Jede davon korreliert negativ mit den meisten der  **kreativen**  Dimensionen. Die jeweilige Position jeder dieser untergeordneten Kategorien in der Kontroll-Dimension steht für die Stärke der Korrelation. Je weiter unten sie in der Kreis-Grafik positioniert sind, umso größer wird der negative Zusammenhang mit Führungseffektivität. (Innerhalb der Kontroll-Dimension korreliert also *Autokratisch* am meisten negativ). Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, worauf Ihr Ergebnis in **Kontrollierend** hinweist.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in **Kontrollierend** legt nahe, dass Sie danach streben, die Führung zu übernehmen, alles im Griff zu haben und Kontrolle über andere auszuüben, um ein Gefühl von Selbstwert, persönlicher Sicherheit und Identität zu bekommen. Die Welt besteht für Sie aus Gewinnern und Verlierern, in der starke, mächtige Menschen die besten Chancen haben. Folglich müssen Sie, um zu überleben, auch so sein. Sie haben das Bedürfnis, sich heldenhaft selbst zu übertreffen, perfekt zu sein, fehlerlose Leistungen zu erbringen und/oder zu dominieren. So werden Sie zu einem der wichtigen Drahtzieher und Macher von heute.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre Beziehung zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der **Kontroll**-Dimension einhergehen, sind unter anderem:

- Ich sichere mich ab, indem ich die Führung übernehme
- Nur die Starken überleben und ich werde eine/r davon sein
- Ich muss über andere triumphieren, um mich gut zu fühlen
- Alles, das weniger als perfekt ist, ist nicht ausreichend
- Ich bin als Mensch wertvoll, wenn andere mit Bewunderung zu mir aufsehen
- Die Welt besteht aus Gewinnern und Verlierern
- Unter anderen zu stehen ist inakzeptabel und bedroht meine Sicherheit
- Fehlschläge, egal welcher Größe, könnten zu meinem Untergang führen

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der **Kontroll**-Dimension zusammenhängen, gehören:

- Konkurrieren
- Anspruchsvolle Standards setzen
- Nach Perfektion streben
- Autorität dazu benutzen, die Führung zu übernehmen, Einfluss auszuüben und Ihren Willen zu bekommen
- Extrem hohe Anstrengungen unternehmen und viel Energie aufbringen, um Ziele zu erreichen



- Alles direkt und unverblümt aussprechen
- Sich und andere antreiben, um zu gewinnen
- In den meisten Situationen die Führung übernehmen

## Begabungen und Stärken

In jeder **reaktiven** Dimension steckt Kompetenz und Begabung. Wenn Sie die Stärken der **Kontroll-** Dimension nutzen, werden Sie hierzu neigen:

- Kontinuierlich nach Verbesserung streben
- In vielen Situationen ausgezeichnet arbeiten
- Hohe Standards setzen
- Ergebnisse erzielen
- Auf andere Einfluss nehmen
- Ihre Meinung sagen, auch wenn diese umstritten ist
- Die Führung übernehmen und aktiv werden

## Nachteile

Jede **reaktive** Dimension hat ihre Nachteile und Einschränkungen. Die Schattenseite der **Kontroll-** Dimension ist das konstante Bedürfnis (bewusst oder unbewusst), sich ständig hervorzutun, zu dominieren, konkurrieren, gewinnen und andere zu kontrollieren.

Diese Bedürfnisse resultieren in Verhaltensweisen, die hierzu tendieren:

- Übertrieben aggressiv sein
- Negatives Feedback abtun oder ignorieren
- Wenig Bescheidenheit an den Tag legen
- Von sich selbst und anderen fehlerlose Leistung fordern
- Die Ambitionen und Ziele anderer übersehen
- Ein starkes Bedürfnis danach haben, gegen andere zu konkurrieren, was dazu führt, dass Sie alles im Sinne von Gewinnen und Verlieren sehen
- Fehlschläge fürchten und vermeiden
- So beschäftigt damit sein, zu gewinnen, dass Sie den Fokus auf das Streben nach Qualität und Ergebnissen verlieren und infolgedessen bei der Arbeit Ihr wahres Potential nicht ausschöpfen
- Resultate vor die Gefühle der Arbeitsgruppe stellen
- Unrealistische Leistungsstandards für andere setzen
- Auf eine stark kontrollierende Weise führen, die für die Organisation kostspielig ist

Ein hohes Ergebnis legt nahe, dass Sie ein Bedürfnis danach haben, als aggressiv, stark und unverwundbar zu gelten. Es ist Ihnen wichtig, als jemand gesehen zu werden, der recht hat, über allem steht, besser ist und mehr darstellt als andere, perfekt, fehlerlos und/oder heldenhaft ist. Sie neigen dazu, Probleme mit Beziehungen, Teamentwicklung und der Fähigkeit zur Zusammenarbeit zu haben (siehe **In-Beziehung-sein**).

## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Hohe Ergebnisse in **Kontrollierend** stehen auch in Verbindung mit niedrigeren Ergebnissen im **Kreativ-** Bereich. Die Ergebnisse der **Beziehungs-** Dimension und der Dimension vom **Sein** sind häufig niedriger, wenn die Ergebnisse in **Kontrollierend** höher sind. Dies liegt daran, dass starke Kontrolle mit einer Neigung im Zusammenhang steht, ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit durch erbrachte Leistungen, Status und Erfolg aufzubauen. In dieser Gleichung werden Menschen unterbewertet. Die sozialen Kompetenzen von **In-**

**Beziehung-sein** werden als „Soft Skills“ angesehen. Sie sind somit eine Bedrohung für das Bedürfnis, stark zu sein und die Kontrolle zu haben. Die Zeit und Energie, die man dafür aufbringt, seine Eigenwahrnehmung zu steigern, wird wenig gewürdigt, da sie nicht zu unmittelbaren und messbaren Ergebnissen führt. Sich die Zeit zu nehmen, nachzudenken und etwas über seine eigene innere Welt zu lernen, wird nicht als praktisch oder als Teil der „realen Welt“ gesehen.

Ein hohes Ergebnis in **Kontrollierend** kann auch zu einem niedrigeren Ergebnis in der Dimension vom **Sein** führen, weil Sie möglicherweise so darauf konzentriert sind, aufzusteigen und erfolgreich zu sein, dass Sie „politisch“ werden. Das heißt, Sie tun oder sagen, was auch immer getan/gesagt werden muss, um Ihre Karriere voranzubringen.

Schließlich kann sich ein hohes Ergebnis hier auch als niedriges Ergebnis in **Leisten und Erreichen** abzeichnen. Das ist möglicherweise überraschend für Sie und bedeutet auch nicht, dass Sie keine Ergebnisse erzielen. Es kann aber bedeuten, dass Sie Ergebnisse zwar erzielen, der Aufbau einer Kultur von nachhaltig hoher Leistung und hoher Erfüllung währenddessen jedoch nachteilig beeinflusst wird. Es könnte auch heißen, dass Sie die Aufgabe, etwas zu leisten und zu erreichen dazu benutzen, sich zu beweisen. Wenn das der Fall ist, dann tun Sie es nicht aus dem inneren Motivations-System heraus, um das es in **Leisten und Erreichen** geht—etwas zu erschaffen um seiner selbst willen, weil Sie es lieben und weil das Erschaffen sich mit Ihren tieferen Absichten deckt.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Wenn Sie in **Kontrollierend** ein niedriges Ergebnis haben, legt dies nahe, dass Sie wenige der oben beschriebenen Charakteristika besitzen. Es bedeutet auch, dass Sie (abhängig von Ihren Ergebnissen in anderen Dimensionen) möglicherweise viele der Stärken dieser Einstellung besitzen, aber nicht deren Nachteile.

# Perfektionistisch

*Perfektionistisch* misst Ihr Bedürfnis, fehlerlose Resultate zu erzeugen und Ihre Arbeitsstandards auf extrem hohem Niveau zu halten, damit Sie sich sicher und als Mensch wertvoll fühlen. Selbstwertgefühl und Sicherheit werden damit gleichgesetzt, perfekt zu sein, ständig Leistungen auf einem heroischen Niveau zu bringen und Erfolge einzufahren, die alle Erwartungen übertreffen. Das ausgeprägte Bedürfnis nach Qualität ist eine Stärke dieses Stils, vorausgesetzt, Sie können dem Drang widerstehen, alles selbst machen zu müssen und es unterlassen können, sich über vergleichsweise kleine Mängel bei der erbrachten Leistung zu ärgern (sowohl über sich selbst als auch über andere).

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie in *Perfektionistisch* ein hohes Ergebnis haben, dann haben Sie möglicherweise einige der folgenden Tendenzen. Es kann sein, dass Sie:

- Direkt, getrieben und sehr auf das Erzielen von Ergebnissen konzentriert sind
- Mit Äußerlichkeiten befasst sind und extrem kompetent und total selbstbewusst erscheinen möchten
- So auf das Erfüllen von Aufgaben konzentriert sind, dass Sie anderen isoliert und kühl erscheinen
- Perfektionistisch sind
- Unrealistisch hohe Leistungsstandards setzen und damit das Erfüllen von Aufgaben stressreich machen

- Sehr anspruchsvolle Leistungsstandards vorgeben
- So sehr nach Perfektion streben, dass Sie vom Verbessern und Fehler beseitigen besessen sind
- Den Blick für die realistischen und praktischen Kompromisse verlieren, die zum Erfüllen der Aufgabe notwendig sind
- Übertrieben planmäßig arbeiten
- Unfähig sind, zu delegieren; oder Sie delegieren mit unverhältnismäßig vielen Details und kommunizieren damit einen Mangel an Vertrauen in die Fähigkeiten des/der anderen
- Anderen unrealistisch hohe Zielvorgaben setzen
- Anderen gegenüber übertrieben kritisch sind, wenn sie Ihre Erwartungen nicht erfüllen
- Selbst überwältigt sind von dem ausführlichen Berichts- und Überprüfungssystem, das Sie etabliert haben

Perfektionismus beinhaltet, dass Stärken überstrapaziert werden. Der Wunsch nach Erfolg und Perfektion hat schon zu großartigen Leistungen und Verbesserungen geführt. Hier jedoch wird das zur Falle und führt letztendlich zu eingeschränkter Leistung. Das Streben nach Perfektion muss deswegen in eine realistische Balance gebracht werden. Dabei muss die Gesundheit der Einzelpersonen, des Teams und des Systems sichergestellt sein.

Sehen Sie sich Ihre anderen **Reaktiv**-Ergebnisse an, um herauszufinden, ob *Perfektionistisch* ein Problem für Sie darstellt. Perfektionismus kann sich wie folgt äußern: dass Sie ständig auf der Überholspur zu sein scheinen, übertrieben kontrollieren (*Autokratisch*), *kritisches* Verhalten an den Tag legen und als *arrogant* wahrgenommen werden. Sehen Sie sich auch Ihre Ergebnisse in *Gefallen-wollen* und *Dazugehören-wollen* an. Wenn diese hoch sind, versuchen Sie vielleicht, anderen gegenüber besonders umgänglich/gefällig zu sein und/oder benutzen hohe Leistungen als Strategie, um Anerkennung zu bekommen. Wenn all diese Ergebnisse unter dem Durchschnitt liegen und Ihr Ergebnis in **In-Beziehung-sein** hoch ist, dann bedeutet ein hohes Ergebnis in *Perfektionistisch* einfach nur, dass Ihre Standards zwar hoch sind, aber nicht übertrieben hoch.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Perfektionistisch* wird generell als etwas Positives gesehen. Ihr niedriges Ergebnis bedeutet einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, andere übertreffen zu müssen oder über alle Maßen perfekt zu sein. Es legt nahe, dass Sie Ihr Selbstwertgefühl nicht von perfekt erbrachten Leistungen abhängig machen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

## Ehrgeizig

*Ehrgeizig* misst Ihr Bedürfnis, 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.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie in *Ehrgeizig* ein hohes Ergebnis haben, tendieren Sie womöglich zu Folgendem. Es kann sein, dass Sie:

- Sich sehr bemühen, voranzukommen
- Sich antreiben, um herauszuragen
- Hart arbeiten, um als Person bemerkt zu werden, die für hochwertige Leistungen steht

- Eher nach Anerkennung für sich selbst streben, als sie mit anderen zu teilen
- In Ihrem eigenen politischen Interesse handeln und damit auf Kosten der Interessen anderer oder der Organisation
- Sich selbst mit anderen vergleichen, um Ihren Selbstwert zu messen
- Sich bemühen, im Wettstreit gegen andere herauszusteichen
- Glauben, dass Ihr Selbstwert damit zusammenhängt, wo Sie in der Hierarchie der Organisation stehen
- Konflikte in Wettbewerbe mit einem Sieger und Verlierern verwandeln, anstatt Lösungen zu finden, von denen alle profitieren
- Andere manipulieren, und das als Strategie, um Ihre Aufstiegschancen zu schützen
- Sich und andere übermäßig stark antreiben, um Ergebnisse zu erzielen
- In Meetings zu viel reden, um damit die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken
- Sich zu wenig auf die Entwicklung Ihrer Leute konzentrieren
- Schwierigkeiten damit haben, Teamarbeit zu fördern und Mitglied eines Teams zu sein
- Sich und andere zu sehr antreiben und damit die langfristige Nachhaltigkeit hoher Leistungen gefährden

*Ehrgeizig* zu sein wird generell als etwas Positives gesehen. Es ist auf jeden Fall notwendig, um in höhere Positionen aufzusteigen und das Arbeitspensum zu bewältigen, das solche Positionen mit sich bringen. Extrem *ehrgeizig* zu sein ist jedoch ein Problem. Ehrgeiz wird exzessiv, wenn Sie Ihr Selbstwertgefühl daran hängen, besser als andere sein zu müssen und/oder in der Organisation höher aufzusteigen. Sehen Sie sich Ihre anderen Ergebnisse an (z.B. in **In-Beziehung-sein**, *Autokratisch* und *Kritisch*), um festzustellen, ob Ihr hohes Ergebnis hier vielleicht Probleme verursacht.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Ehrgeizig* ist generell etwas Positives. Ein zu niedriges Ergebnis könnte einen Mangel an Antrieb bedeuten (sehen Sie sich Ihr *Passiv*-Ergebnis an). Da hohe Ergebnisse in dieser Dimension mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils korrelieren, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch übermäßigen Ehrgeiz eingeschränkt. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

# Autokratisch

*Autokratisch* misst Ihre Tendenz, energisch, aggressiv und kontrollierend zu sein. Es misst, wie sehr Sie Selbstwert und Sicherheit damit gleichsetzen, 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.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie in *Autokratisch* ein hohes Ergebnis haben, tendieren Sie womöglich zu Folgendem. Es kann sein, dass Sie:

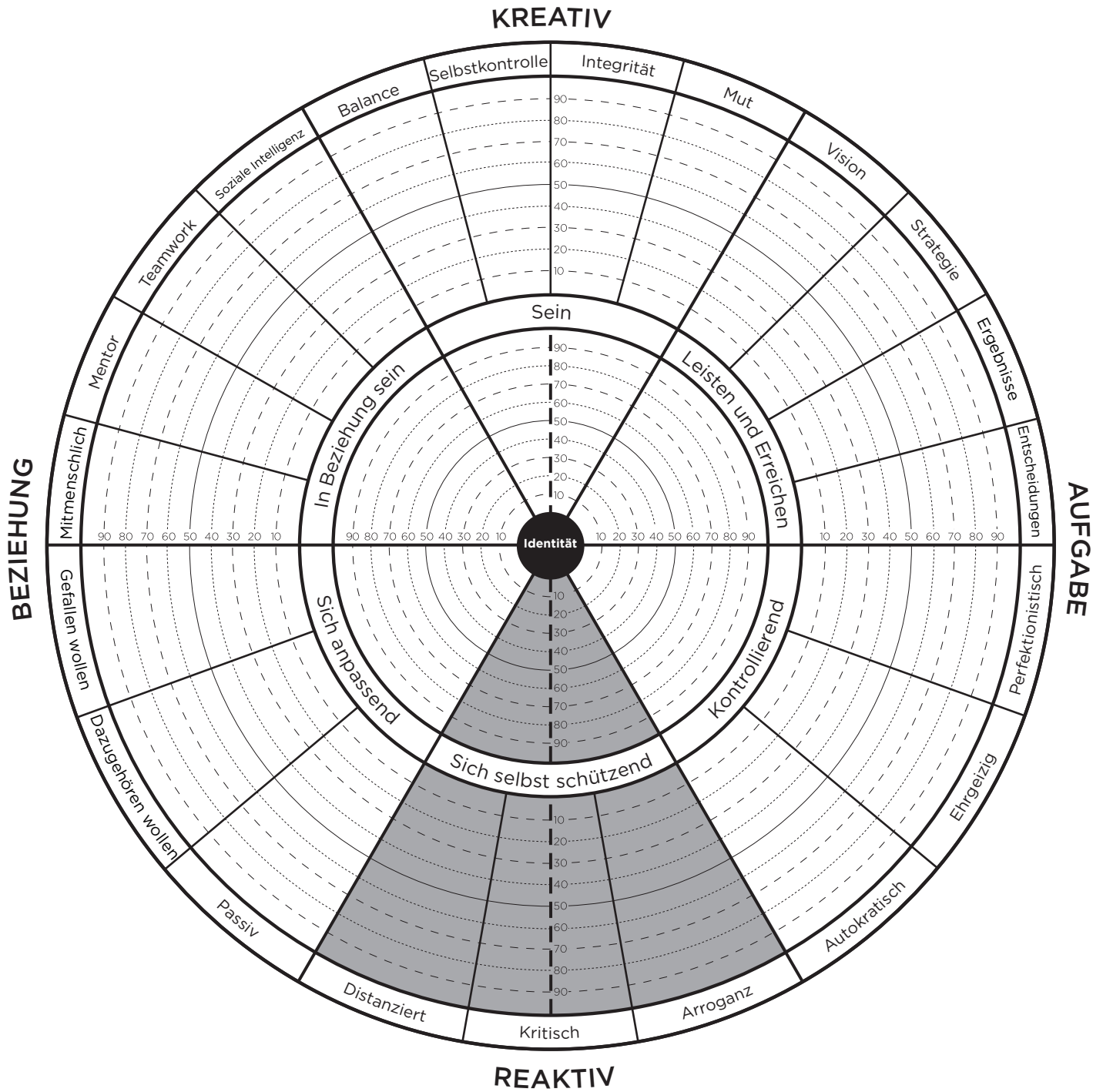
- Ein hohes Bedürfnis nach Macht haben
- Darauf ausgerichtet sind, Prestige, Autorität und Einfluss auf andere zu bekommen. Tatsächlich sind Sie vielleicht so sehr darauf konzentriert, diese Art von Macht zu bekommen, dass Sie es auf eine energische, nahezu unbarmherzige Weise tun, anstatt zu versuchen, den Respekt anderer auf eine ruhigere und kooperative Art zu bekommen

- Schnell verärgert sind
- Auf Kritik häufig gereizt und defensiv reagieren
- Die-/derjenige sein müssen, die/der die Führung übernimmt, was anderen wenig Raum lässt, Verantwortung zu übernehmen
- Dazu neigen, anderen gegenüber sarkastische Kommentare zu machen und sich oft auf ähnlich unsensible Art verhalten
- Dazu tendieren, von Ihrer Autorität und Macht Gebrauch zu machen
- Für die Gefühle anderer innerhalb einer Arbeitsgruppe kein angemessenes Interesse zeigen
- Pläne und Ziele oft im Alleingang entwickeln
- Informationen nicht an andere in der Gruppe weitergeben, weil "sie das nicht wissen müssen"
- Menschen in höheren Positionen gegenüber zuvorkommend und empfänglich sind
- Nur begrenzt den Beitrag derer, die für Sie arbeiten, akzeptieren
- Ein hierarchisches Berichtssystem mit präzisen und eng gefassten Jobbeschreibungen entwickeln
- Generell wenig Vertrauen in andere haben
- Glauben, dass Härte notwendig ist, um Ergebnisse zu erzielen
- Das Lob und die Anerkennung anderer dringend benötigen, um Ihr Gefühl für Sicherheit und Selbstwert zu erhalten
- Dazu tendieren, andere auszustechen, anstatt mit Ihnen kooperativ zusammenzuarbeiten
- Aus einem Mindset von Gewinnen und Verlieren heraus agieren
- Dazu neigen, sich unter den Angestellten die Schwächeren herauszupicken, die Ihre Entscheidungen nicht infrage stellen oder Sie „schlecht aussehen“ lassen würden

*Autokratisch* zu sein wurde zuweilen als eine Art angesehen, voranzukommen und zu dominieren. Auf lange Sicht hin ist das aber nicht effektiv, weil es Misstrauen schafft, Widerstand hervorruft und den größeren Zielen, für die die Führungskräfte verantwortlich sind, in die Quere kommt. Es ist tückisch, wenn wir durch unser Handeln nach Macht streben, unseren eigenen Motiven gegenüber jedoch blind sind. Wie andere reaktive Haltungen entfremdet *autokratisches* Verhalten andere Menschen, es beschränkt Weitsicht und isoliert Führungskräfte. Manche Aspekte von *Autokratisch* können leicht mit einem Verlangen nach Vortrefflichkeit verwechselt werden. Der Wunsch, überragend zu sein, ist an sich bewundernswert. Wie es hier jedoch definiert ist, wird *Autokratisch* von einem Selbstwertgefühl angetrieben, das eher vom Vergleich mit anderen abhängt. In Zusammenarbeit mit anderen Menschen Spitzenleistung zu erbringen, ist nicht Teil der Weltanschauung, die dieser Haltung entspringt, welche häufig mit dem Streben nach Macht und Kontrolle einhergeht.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Autokratisch* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in dieser Dimension mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, andere zu kontrollieren. Es legt nahe, dass Sie Ihr Selbstbild nicht darüber definieren, dass Sie Macht über andere haben. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.



# Die Selbstschutz-Dimension

Die **Selbstschutz**-Dimension misst, wie sehr Sie daran glauben, dass Sie sich selbst schützen und Ihr Selbstwertgefühl steigern können, indem Sie sich zurückziehen, auf Abstand, verborgen und unnahbar bleiben und sich zynisch, überlegen und/oder rational geben. Die **Selbstschutz**-Dimension besteht aus drei ihr untergeordneten Kategorien: *Arrogant*, *Kritisch* und *Distanziert*. Jede davon korreliert stark negativ mit allen **Kreativ**-Dimensionen. Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, was Ihr Ergebnis in **Sich-selbst-schützend** aussagt.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in **Sich-selbst-schützend** legt nahe, dass Sie dazu tendieren, sich selbst abzusichern, indem Sie sich unnahbar geben und in Ihren Beziehungen für Abstand sorgen. Sie halten sich möglicherweise auch von den Risiken fern, die eine volle Entfaltung Ihres kreativen Potentials mit sich bringen könnte. Sicherheit ist für Sie gleichbedeutend damit, über allem zu stehen. Diese Haltung kann aus einem inneren Mangel an Selbstbewusstsein, Selbstzweifeln und einem Gefühl von Unterlegenheit oder dessen Gegenteil, also Überlegenheit, entstehen. Es kann gut sein, dass Sie nach außen hin Überlegenheit ausstrahlen, immer recht haben müssen, bei anderen Fehler finden und sie niedermachen. Vielleicht nutzen Sie dies als Strategie, um sich selbst aufzubauen. Das Bedürfnis, sich so selbst aufzubauen, kann in Gefühlen von Selbstzweifel und Verletzlichkeit begründet liegen. **Sich-selbst-schützend** ist eine Haltung, die auf einer Reihe von inneren Überzeugungen basiert, die Sicherheit mit Distanz verknüpft und Selbstwert damit, entweder klein und unbeteiligt oder groß und überlegen zu sein.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre Beziehung zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der **Selbstschutz**-Dimension einhergehen, sind unter anderem:

- Damit ich recht habe, müssen andere unrecht haben (und umgekehrt)
- Ich bin etwas wert, wenn ich recht habe und bei anderen Schwächen finde
- Ich bin meiner überlegenen Fähigkeiten oder Einsichten wegen wertvoll
- Ich bin nicht gut genug
- Ich bin abgesichert und werde akzeptiert, wenn ich klein und unbeteiligt bleibe und Risiken aus dem Weg gehe

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der **Selbstschutz**-Dimension zusammenhängen, gehören:

- Sich zurückhalten und zunächst zusehen, wie Situationen sich entwickeln
- Genau bestimmen, was in Plänen entweder falsch, unlogisch oder mangelhaft ist
- Die Schwachstellen im Denken, Handeln und den Aussagen anderer sehen
- Analysieren, was richtig und was falsch ist



## Begabungen und Stärken

In jeder **reaktiven** Dimension steckt Kompetenz und Begabung. Wenn Sie die Stärken der **Selbstschutz-** Dimension nutzen, werden Sie hierzu neigen:

- Komplexität durchschauen und Dinge bemerken, die von anderen übersehen werden
- Abgeklärt und beobachtend bleiben, wenn Situationen emotional werden
- Eine breitere Perspektive einnehmen oder Alternativen bieten, wie man Situationen betrachten kann
- Sich einigen wenigen Menschen oder Themen tief verbunden fühlen
- Ihr aktives inneres oder spirituelles Leben beschützen
- Die Fähigkeit haben, einiges an Lebensweisheit zu offerieren

## Nachteile

Jede **reaktive** Dimension hat ihre Nachteile und Einschränkungen. Die Schattenseite der **Selbstschutz-** Dimension ist das konstante Bedürfnis (bewusst oder unbewusst), Ihr Selbstwertgefühl zu stärken, indem Sie sich überlegen, zynisch und nörgelnd zeigen und auf Fehler hinweisen.

Diese Tendenzen sind oft mit einem hohen Grad an Selbstkritik und Selbstzweifeln verbunden, was dazu führt, dass Sie nicht Ihren vollen Beitrag leisten, sich nicht behaupten und sich selbst kleinmachen. Holen Sie sich Feedback von anderen, und denken Sie darüber nach, auf welche Weise sich Ihre **Selbstschutz-** Dimension äußert.

Diese ineinandergreifenden Tendenzen resultieren in Verhaltensweisen, die hierzu tendieren:

- Sich kühl, unnahbar und gleichgültig verhalten
- Urteile über andere fällen und sie dadurch von sich fernhalten
- Eine Haltung einnehmen, die ausdrückt, dass Sie überlegen, intelligenter, besser und im Recht sind
- Sich dabei zurückhalten, Ihre Kreativität auszudrücken
- Es vermeiden, Risiken einzugehen
- Den Beitrag, den Sie imstande sind zu leisten, verringern
- Ihre Begabungen nur zögerlich einsetzen oder sie nur durch eine enge Auswahl von rationalen, distanzierten Verhaltensweisen anbieten

Manche dieser Verhaltensweisen führen dazu, dass andere nicht das Gefühl haben, dass Sie sie unterstützen oder wirklich kennen. Stattdessen fühlen sie sich aus der Distanz heraus beurteilt. Infolgedessen kann es sein, dass man Ihnen wenig Vertrauen entgegenbringt.

## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Hohe Ergebnisse in **Sich-selbst-schützend** stehen auch in Verbindung mit niedrigeren Ergebnissen im **Kreativ-**Bereich. Das Streben nach Ihrer eigenen Vision ist oft blockiert oder eingeschränkt. Die dazugehörigen Verhaltensweisen kommen daher, dass Sie zu wenig an sich glauben. Dies führt somit zu Einflusslosigkeit und einem Mangel an Durchsetzungsvermögen, kreativem Ausdruck und Risikobereitschaft. Es kann sich auch dadurch zeigen, dass Sie anstatt Beziehungen auf der Basis von Gleichberechtigung und gegenseitigem Geben und Nehmen zu führen, dabei eher eine Haltung der Unterlegenheit einnehmen. So erhalten Sie Ihren Sicherheitsabstand und bleiben unauffällig. Das Endergebnis davon ist, dass Sie den Beitrag, den Sie eigentlich leisten könnten, vermindern.



Sie schränken Ihre Führung womöglich dadurch ein, dass Sie sich ungern verletzlich zeigen, Kontakt zu anderen aufbauen, Feedback annehmen oder es nicht riskieren möchten, sich selbst zum Ausdruck zu bringen.

### Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in **Sich-selbst-schützend** bedeutet, dass Sie möglicherweise viele der Stärken dieser Einstellung besitzen, aber nicht deren Nachteile. Es legt nahe, dass bei Ihnen die Dimension vom **Sein** sowie **Leisten und Erreichen** und **In-Beziehung-sein** durch diese Art von **Sich-selbst-schützend** nicht beeinträchtigt sind.

## Arrogant

*Arrogant* misst die Tendenz, ein großes Ego zu zeigen und ein Verhalten an den Tag zu legen, das als überlegen, egoistisch und ichbezogen wahrgenommen wird.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie in *Arrogant* ein hohes Ergebnis haben, tendieren Sie womöglich zu Folgendem. Es kann sein, dass Sie:

- Sich auf eine Art und Weise verhalten, die Ihnen viel Aufmerksamkeit sichert
- In Meetings sehr viel sprechen und dabei zu viel Zeit beanspruchen
- Nicht richtig zuhören, weil Sie bereits eine Lösung haben und keinen weiteren Input von anderen brauchen
- Strategisch und finanziell zu weit greifen, um Ergebnisse zu erzielen, die als Beweis für Ihre Fähigkeit dienen sollen
- Zu sehr damit beschäftigt sind, große, auffällige Projekte durchzuführen, die zwar Publicity einbringen, aber vielleicht nicht im langfristigen Interesse der Organisation sind
- Viel über sich selbst reden, an den Erzählungen anderer aber relativ uninteressiert sind
- Überlegenheit und/oder Unerreichbarkeit ausstrahlen
- Schnell verärgert sind, wenn Ihre Ideen angezweifelt werden
- Frustriert sind, wenn Gruppen darüber diskutieren, wie man ein Problem angehen soll, weil Sie davon ausgehen, dass Ihre Herangehensweise die richtige ist

Führung braucht ein starkes Ego. Wird dieses aber zu sehr aufgepumpt, kann das zu einem Problem werden. *Arrogant* korreliert stark negativ mit allen **Kreativ**-Dimensionen. Teamwork scheitert daran, wenn die Führungskraft zu viel Aufmerksamkeit für sich beansprucht, anstatt tatsächlich ein starkes Team zu entwickeln. *Arrogantes* Verhalten führt zu ungleichen Beziehungsdynamiken. Indem Sie sich anstrengen, groß zu sein, müssen andere klein bleiben. Auf diese Art wird die volle Kapazität anderer, die sich in Ihrem Umfeld bewegen, häufig nicht genutzt. Im Extremfall verlangt *arrogantes* Verhalten der Organisation zu viel ab. Beim Versuch, ihr Renommee aufzubessern, haben sehr arrogante Führungskräfte ihre Organisation zu Geschäftsstrategien verpflichtet, die deren finanzielle Zukunft ernsthaft gefährdet hat.

### Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Arrogant* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in *Arrogant* mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis, Überlegenheit und Arroganz auszustrahlen, eingeschränkt. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

# Kritisch

*Kritisch* misst Ihre Tendenz, eine kritische, zweifelnde und etwas zynische Haltung einzunehmen. Es misst, wie sehr Sie dazu neigen, Ihr Selbstwertgefühl aufzubauen, indem Sie Fehler finden, andere niedermachen und sich intellektuell oder moralisch überlegen geben.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie in *Kritisch* ein hohes Ergebnis haben, tendieren Sie womöglich zu Folgendem. Es kann sein, dass Sie:

- Rechthaberisch und unnachgiebig sind
- Anderen misstrauen
- Dazu tendieren, eine negative anstatt eine optimistische Haltung einzunehmen
- Übertrieben zynisch sind und dazu neigen, anderen die Schuld zu geben, wenn etwas schiefgeht
- Sich mehr auf Probleme als auf Lösungen konzentrieren
- Mehr mit Ihrem persönlichen Bedürfnis nach Anerkennung beschäftigt sind als damit, effektive Arbeitsbeziehungen aufzubauen
- Dazu neigen, sich Ihr Selbstwertgefühl aufzubauen, indem Sie die Ideen anderer anzweifeln, unterdrücken oder herunterreden
- Kreativität unterdrücken und so die Motivation von Mitarbeitenden und Teammitgliedern verringern
- Entscheidungen auf der Basis der am wenigsten angreifbaren Idee treffen, jeden Vorschlag rigoros anzweifeln und ständig nach Fehlern suchen
- Den Eindruck erwecken, dass Sie an Streit und Debatten Gefallen finden
- Sich oft inmitten von unternehmensinternen Konflikten wiederfinden
- Nörgeln, Fehlerfindung, Kritik und Schuldzuweisungen als Motivationsstrategie benutzen

*Kritisch* ist eine Haltung, die nur schwer zu überwinden ist, da sie häufig in Rationalität gehüllt ist. Dies gilt insbesondere für Kulturen, in denen die Leistung von Einzelpersonen und klug zu erscheinen wichtig ist. *Kritisch* hat den Effekt, dass es Widerstand in anderen hervorruft. Da es sich auf Schuldzuweisungen konzentriert, werden echte Leistungsanalysen und systemisches Denken oft zur Nebensache. In Kombination mit Machtstreben zerstört es die Moral und isoliert diejenigen, die auf dieser Basis arbeiten.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Kritisch* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in *Kritisch* mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis, Fehler und Schuld bei anderen zu finden, eingeschränkt. Es legt nahe, dass sich Ihr Selbstbild von innen heraus entwickelt und nicht dadurch, dass Sie andere kritisieren. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, von Ihrer inneren Autorität heraus zu führen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

# Distanziert

*Distanziert* misst Ihre Tendenz, Ihr Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch zu steigern, dass Sie sich zurückziehen und sich überlegen, unnahbar, emotional distanziert und über allem stehend geben.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

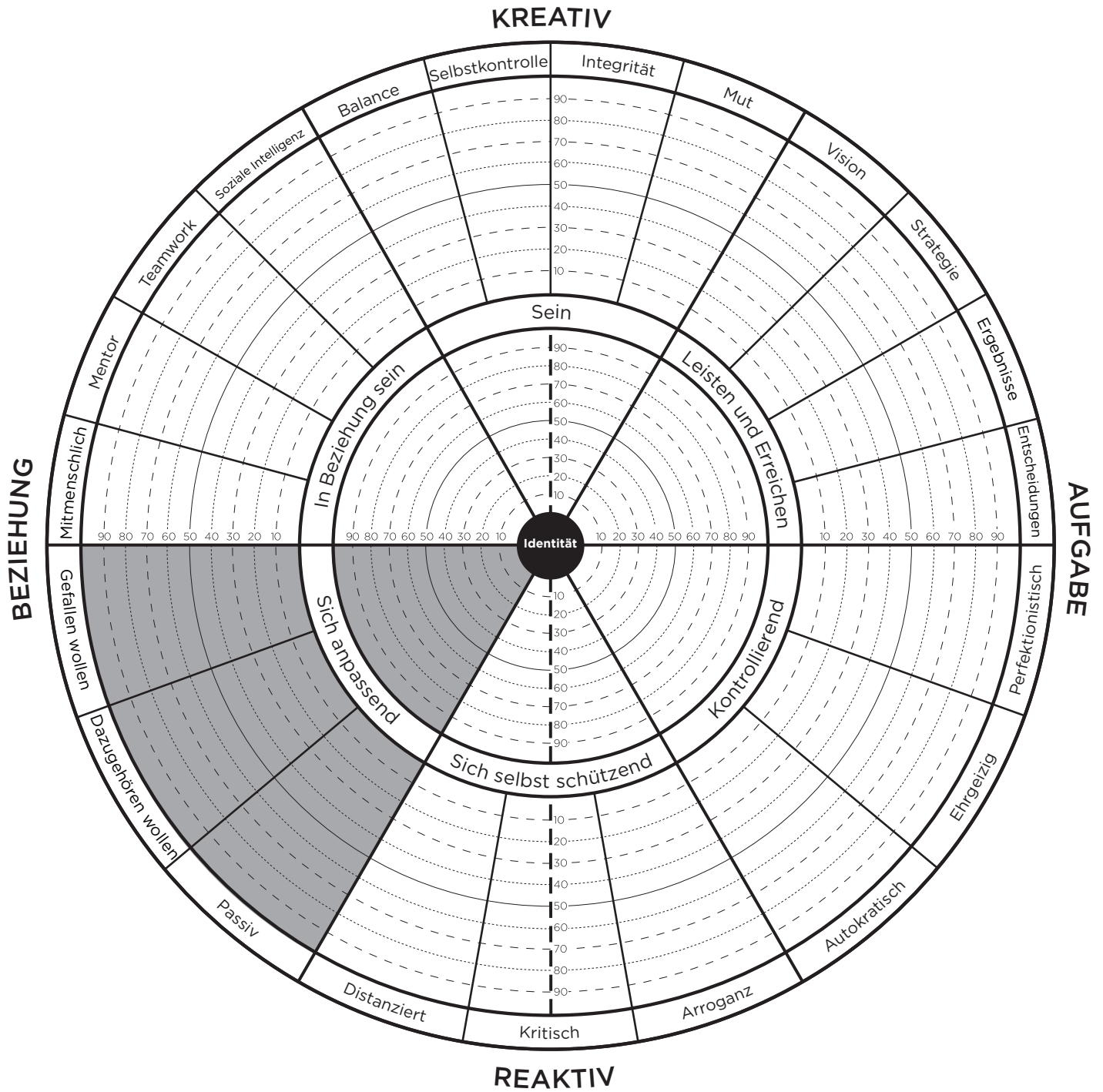
Wenn Sie in *Distanziert* ein hohes Ergebnis haben, tendieren Sie womöglich zu Folgendem. Es kann sein, dass Sie:

- Emotional unbeteiligt bleiben
- Kühl und gleichgültig erscheinen
- Ausschließlich rationale/vernünftige und berufliche Beziehungen pflegen
- Mit den Dingen streng nach logischen Gesichtspunkten umgehen
- Zurückhaltend und unverletzbar bleiben
- Sich selbst gegenüber gnadenlos sind
- Wenig Selbstvertrauen haben
- Angespannt sind, sich unwohl fühlen und mit Ihren eigenen Belangen und Problemen beschäftigt sind
- Zögern, Entscheidungen zu treffen
- Es vermeiden, Verantwortung zu übernehmen
- Häufig einen Mangel an Effizienz/Wirkungskraft (der Fähigkeit, Änderungen herbeizuführen und den Status quo herauszufordern) fühlen
- Versuchen, Konflikten oder Entscheidungsprozessen aus dem Weg zu gehen
- Arbeit und Aufgaben permanent verschieben und dazu neigen, Verbindlichkeiten entweder nach oben oder unten in der Organisation abzugeben
- Eher aufgeben, als zu delegieren
- Die Planung von Aktivitäten und das Treffen von Entscheidungen hinauszögern
- Oft vergesslich erscheinen, besonders dann, wenn riskante oder potenziell unpopuläre Schritte unternommen werden sollten
- Abwarten, bis jemand anderes eine Maßnahme empfiehlt oder ausführt, sodass Sie nicht die volle Verantwortung dafür übernehmen müssen

Dominieren die Überzeugungen, auf denen *Distanziert* beruht, dann schafft dies ein fortwährendes Muster von Fehlschlägen und Ausflüchten. Sogar, wenn diese Haltung nur leicht vorhanden ist, kann sie andere positive und intellektuelle Qualitäten zunichtemachen. Dies schürt Frustration unter Ihren Kolleg/innen und bedeutet verpasste Gelegenheiten für Ihre Führung und persönliche Entwicklung.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Distanziert* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in *Distanziert* mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, einen sicheren Abstand zu anderen Personen oder zu risikoreichen Themen zu bewahren. Es legt nahe, dass sich Ihr Selbstbild von innen heraus entwickelt und nicht dadurch, dass Sie sich von anderen fernhalten. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, von Ihrer inneren Autorität heraus zu führen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.



# Die Anpassungs-Dimension

Die **Anpassungs**-Dimension misst, wie sehr Sie ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch bekommen, dass Sie die Erwartungen anderer erfüllen, statt danach zu handeln, was Sie selbst vorhaben und möchten. Die **Anpassungs**-Dimension besteht aus drei ihr untergeordneten Kategorien: *Passiv*, *Dazugehören-wollen* und *Gefallen-wollen*. Jede davon korreliert negativ mit den meisten der **kreativen** Dimensionen. Die jeweilige Position jeder dieser untergeordneten Kategorien in der Anpassungs-Dimension steht für die Stärke der Korrelation. Je weiter unten sie in der Kreis-Grafik positioniert sind, umso größer wird der negative Zusammenhang mit Führungseffektivität. (Innerhalb der Anpassungs-Dimension korreliert also *Passiv* am meisten negativ.) Im Folgenden finden Sie eine kurze Zusammenfassung dessen, worauf Ihr Ergebnis in **Sich-anpassend** hinweist.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis in **Sich-anpassend** legt nahe, dass Sie eine Tendenz haben, Ihre Stärke, Einfluss und Autorität an andere abzutreten oder sie den Umständen des Lebens zu überlassen. Sie fühlen sich vielleicht sogar selbst oft den Umständen ausgeliefert, über die Sie wenig Kontrolle haben. Sie neigen dazu, die Welt voller mächtiger Menschen zu sehen, bei denen Sie entweder Schutz finden oder die Kontrolle über Sie haben. Aufgrund dieser Überzeugung tendieren Sie auch dazu, sich denjenigen zu fügen, die Einfluss und Macht haben und deren Erwartungen zu erfüllen. Sie tun dies, um sich sicher zu wissen und Anerkennung zu gewinnen. Sie neigen dazu, Selbstwert und Sicherheit damit gleichzusetzen, die Erwartungen anderer zu erfüllen und nach diesen zu leben.

## Innere Überzeugungen

Ihre Identität wird durch Ihre inneren Überzeugungen strukturiert. Dies sind die inneren Regeln oder Vorstellungen, die definieren, wie Sie sich selbst und Ihre Beziehung zur Welt sehen. Die inneren Überzeugungen, die oft mit der **Anpassungs**-Dimension einhergehen, sind unter anderem:

- Ich bin okay, wenn andere mich mögen
- Ich bin wertvoll, wenn andere mich anerkennen
- Ich muss die Erwartungen anderer erfüllen, um erfolgreich zu sein
- Ich kann mich selbst absichern, indem ich andere unterstütze
- Die Welt ist ein gefährlicher Ort. Vorsicht gibt mir Sicherheit
- Loyalität, Harmonie und es anderen recht machen, damit ich dazugehöre; dies schützt mich vor Ablehnung

## Verhaltensweisen

Ihre Verhaltensweisen werden von Ihren inneren Überzeugungen geprägt. Zu den allgemeinen Verhaltensweisen, die mit der **Anpassungs**-Dimension zusammenhängen, gehören:

- Taten mit Bedacht wählen, um das Wohlwollen anderer zu behalten
- Jemand sein, der Gutes tut
- "Ja" sagen, wenn Sie in Wirklichkeit "nein" sagen möchten
- Das emotionale Klima in Meetings abschätzen, um zu testen, ob es sicher ist, etwas zu sagen
- Sich bei denjenigen absichern, die Autorität haben, bevor Sie etwas tun
- Sich so ausdrücken, dass andere nicht zu emotional darauf reagieren

## Begabungen und Stärken

In jeder **reaktiven** Dimension steckt Kompetenz und Begabung. Wenn Sie die Stärken der **Anpassungs-** Dimension nutzen, werden Sie hierzu neigen:

- Die Bedürfnisse anderer erkennen und auf diese eingehen
- Verlässlich sein
- Die Gefühle anderer wahrnehmen
- Anderen gegenüber außergewöhnlich entgegenkommend sein
- Loyalität aufrechterhalten
- Traditionen erhalten
- Zugänglich und gut ansprechbar sein
- Dienst an anderen tun

## Nachteile

Jede **reaktive** Dimension hat ihre Nachteile und Einschränkungen. Die Schattenseite der **Anpassungs-** Dimension ist das konstante Bedürfnis (bewusst oder unbewusst), Erwartungen zu erfüllen, anderen zu gefallen, dazuzugehören, sensibel/einfühlsam und beschützt zu sein sowie gebraucht, gemocht und respektiert zu werden. Dies kann zu Hilflosigkeit führen und dazu, sich selbst in der Opferrolle zu sehen oder auch von anderen so wahrgenommen zu werden. Je höher Ihr Ergebnis in **Sich-anpassend**, desto mehr geben Sie anderen den Vortritt; umso mehr glauben Sie, Ihre eigene Autobiografie nicht selbst zu schreiben, dass Ihre Anstrengungen keinen großen Unterschied machen und dass es Ihnen an Stärke fehlt, die Zukunft nach Ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten. Ein hohes Ergebnis gibt Hinweise darauf, dass Sie Ihr Gefühl von Selbstwert und Sicherheit davon bekommen, sich selbst kleinzumachen, die Erwartungen anderer zu erfüllen sowie Ihre eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele denen anderer Menschen unterzuordnen.

**Sich-anpassend** ist ein wesentlicher Bremsfaktor bei der Entwicklung Ihres kreativen Führungsstils. Dahinter steckt die Überzeugung, Ihr Leben an andere abgeben und selber zurücktreten zu müssen. Diese Überzeugung unterscheidet sich jedoch sehr von der, Dienst an anderen zu tun. In **Sich-anpassend** wird Vision als etwas gesehen, das anderen gehört – jedoch nicht als etwas, das Ihnen gehört und Sie mit den anderen teilen. Dies dämpft nicht nur Ambitionen, sondern auch das Recht, man selbst zu sein. Diese Haltung führt zu Verhaltensweisen, die in die folgende Richtung gehen:

- Passiv und nicht durchsetzungskräftig sein
- Nach den Regeln spielen
- Sich auf eine bestimmte Art verhalten, um dazuzugehören
- Sich den Bedürfnissen anderer unterordnen
- Ihre eigenen Ansprüche zurückstecken
- Schwierigkeiten haben, selbstständig zu handeln und es vorziehen, das zu tun, was Ihnen gesagt wird
- Oft den Rat und Beistand anderer Personen einholen, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Diese Neigung beruht auf der Angst, sich zu irren und dem Verlangen danach, Situationen mit einem Risiko eines Fehlschlags zu vermeiden
- Selbstzweifel haben und in zwischenmenschlichen Beziehungen übermäßig vorsichtig, bescheiden und vorhersehbar sein
- Risiken vermeiden, indem Sie nicht für Ihre Meinung eintreten, keine Ziele setzen, sich in Konflikten nicht einbringen etc.
- Sich Ihrer eigenen Vision und dessen, was Sie für Ihre Arbeit/Ihr Leben wünschen, nicht bewusst sein
- Sich mit Ihrem kreativen Ausdruck zurückhalten
- Es nur indirekt zeigen, wenn Sie anderer Meinung sind (passiv-aggressiv)

## Damit zusammenhängende Ergebnisse

Hohe Ergebnisse in **Sich-anpassend** sind auch mit niedrigeren Ergebnissen im **Kreativ**-Bereich verbunden. Besonders betroffen davon sind die Dimension **Leisten und Erreichen** und die Dimension vom **Sein**. Das Streben nach Ihrer eigenen Vision und Einsatz zu zeigen für das, was Sie selbst möchten, ist oft blockiert oder eingeschränkt. Diese Einschränkungen entspringen einer inneren Unsicherheit, wenn man sich zum Beispiel nicht wertvoll oder nicht gemocht, zurückgestoßen, nicht gebraucht, einsam oder schutzlos fühlt.

Sie schränken Ihre Führung womöglich dadurch ein, dass Sie sich sträuben, die Kontrolle zu übernehmen und es vermeiden, Verantwortung oder Rechenschaftspflichten einzugehen, sich laut und deutlich zu etwas zu äußern oder Konflikte zu initiieren. Sie sehen solches Verhalten als riskant und potenziell mit der Ablehnung anderer verbunden.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in **Sich-anpassend** legt nahe, dass Sie wenige der oben beschriebenen Charakteristika haben. Es bedeutet auch, dass Sie (abhängig von Ihren Ergebnissen in anderen Dimensionen) möglicherweise viele der Stärken dieser Einstellung besitzen, aber nicht deren Nachteile.

# Passiv

*Passiv* misst, wie sehr Sie zulassen, dass andere und Umstände, die außerhalb Ihrer Kontrolle liegen, Ihr Handeln beeinflussen. Es misst, wie sehr Sie glauben, Ihre eigene Autobiografie nicht selbst zu schreiben, dass Ihre Bemühungen keinen großen Unterschied machen und dass es Ihnen an Stärke fehlt, die Zukunft nach Ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Ein hohes Ergebnis legt nahe, dass Sie Ihr Gefühl von Selbstwert und Sicherheit davon bekommen, sich selbst kleinzumachen, die Erwartungen anderer zu erfüllen sowie Ihre Wünsche, Bedürfnisse und Ziele denen anderer Menschen unterzuordnen.

Wenn Sie in *Passiv* ein hohes Ergebnis haben, haben Sie womöglich manche der folgenden Tendenzen. Im Umgang mit anderen, die Ihnen in der Organisation übergeordnet sind, werden diese Tendenzen bei Ihnen üblicherweise häufiger hervorgerufen. Es kann sein, dass Sie:

- Passiv sind
- Wenig Leidenschaft haben oder wenn Sie sie haben, dann zeigen Sie das nicht
- Schwierigkeiten damit haben, selbstständig zu handeln und es vorziehen, das zu tun, was Ihnen gesagt wird
- Oft den Rat und Beistand anderer Personen einholen, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Diese Neigung beruht auf der Angst, sich zu irren und dem Verlangen danach, Situationen mit einem Risiko eines Fehlschlags zu vermeiden
- An sich selbst zweifeln und in zwischenmenschlichen Beziehungen übermäßig vorsichtig, bescheiden und vorhersehbar sind
- Zu Ihren Supervisor/innen blicken, wenn es um Richtung und Führung geht
- Immer gut mitlaufen und folgen und nur selten für Unruhe durch energisches, riskantes oder spontanes Handeln sorgen
- Maßnahmen oft verzögern, bis es klar ist, was Ihr/e Vorgesetzte/r braucht oder will



- Die Ziele und Standards der Geschäftsleitung akzeptieren, ohne sie zu hinterfragen und diese Standards rigide befolgen, sobald Sie festgelegt sind
- Risiken vermeiden, indem Sie nicht für Ihre Meinung eintreten, keine Ziele setzen, sich nicht in Konflikte einbringen etc.
- Probleme mit anderen haben (speziell mit denjenigen, die Ihnen übergeordnet sind), aber nicht gewillt sind, das Risiko einzugehen, diese Probleme direkt mit den Betroffenen zu diskutieren
- Zwar vorgeben, einverstanden zu sein und Ihre Unterstützung zu geben, in Wirklichkeit aber starke Zweifel bezüglich der Richtung der Organisation haben
- Sehr wütend auf Autoritäten sind, was sich aber nur in informellen Gesprächen oder passiv-aggressivem Verhalten zeigt
- Sich Ihrer eigenen Vision und dessen, was Sie für Ihre Arbeit/Ihr Leben wünschen, nicht bewusst sind
- Unentschlossen sind
- Ihre Autorität in der Welt nicht in Anspruch nehmen

*Passiv* ist ein wesentlicher Bremsfaktor bei der Entwicklung Ihres kreativen Führungsstils. Dahinter steckt die Überzeugung, Ihr Leben an andere abgeben und selber zurücktreten zu müssen. Diese Überzeugung unterscheidet sich jedoch sehr von der, Dienst an anderen zu tun. In *Passiv* wird Vision als etwas gesehen, das anderen gehört – jedoch nicht als etwas, das Ihnen gehört und Sie mit den anderen teilen. Dies dämpft nicht nur das kreative Potential und Leistung, sondern auch das Recht, man selbst zu sein.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Passiv* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in *Passiv* mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, sich anderen und den externen Dingen zu fügen. Es legt nahe, dass sich Ihr Selbstbild von innen heraus entwickelt und nicht dadurch, dass Sie sich den externen Erwartungen anpassen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, von Ihrer eigenen inneren Autorität heraus zu führen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

## *Dazugehören wollen*

*Dazugehören-wollen* misst Ihr Bedürfnis, sich anzupassen, die Regeln zu befolgen und die Erwartungen derer zu erfüllen, die Autorität besitzen. Diese Dimension misst, wie sehr Ihr Gefühl von Selbstwert und Sicherheit daran gebunden ist, einer Gruppe anzugehören und nach deren Normen, Regeln und Werten zu leben. Es misst, wie sehr Sie es anderen recht machen, damit Sie dazugehören und dadurch Ihre Kreativität den kulturell geprägten Umständen anpassen.

### Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie ein hohes Ergebnis in *Dazugehören-wollen* haben, werden Sie:

- Dazu tendieren, sehr respektvoll zu sein
- Ausgeglichen, verlässlich und umgänglich sein, es fehlt Ihnen aber häufig an Spontaneität
- Konflikten aus dem Weg gehen
- Nach Standardvorgaben und -abläufen arbeiten
- Sich womöglich gegen Veränderungen und Innovation wehren



- Möglicherweise große Angst vor Fehlschlägen haben
- Vielleicht zu wenig aggressiv sein und es schwierig finden, entschlossen zu handeln
- Dazu tendieren, auf der Grundlage von Richtlinien, Regeln und Vorschriften zu handeln und damit ein bürokratisches Klima schaffen, das den Status quo stützt
- Andere motivieren, indem Sie sie drängen, bestimmte Prozeduren und Standards einzuhalten. Sie belohnen die Angestellten, wenn sie sich an diese Prozeduren und Standards auch halten
- Häufig Ziele mit relativ niedrigem Risiko setzen
- Sich womöglich zu viele Gedanken machen über Äußerlichkeiten, Kleidungsvorschriften und Konformität in formellen Beziehungen, die sich in der Organisation etabliert haben
- Sich stark an der Vergangenheit und „der Art, wie die Dinge immer schon gemacht wurden“ orientieren
- Zu Ihren Supervisor/innen blicken, wenn es um Richtung und Führung geht
- Immer gut mitlaufen und folgen und nur selten für Unruhe durch energisches, riskantes oder spontanes Handeln sorgen
- Maßnahmen oft verzögern, bis es klar ist, was Ihr/e Vorgesetzte/r braucht oder will
- Die Ziele und Standards der Geschäftsleitung akzeptieren, ohne sie zu hinterfragen und diese Standards rigide befolgen, sobald Sie festgelegt sind

*Dazugehören-wollen* gibt Ihnen einen sicheren Kurs vor. Diese Haltung passt ideal in bürokratische Organisationen und Umgebungen, in denen es wenig Turbulenzen gibt. Es macht es Ihnen möglich, innerhalb der Regeln zu existieren, ohne diese zu hinterfragen und Tradition und Konformität zu pflegen. Einer der wichtigsten Vorzüge dieser Haltung ist es, friedfertig zu sein. Diese innere Überzeugung hindert sie jedoch daran, Ihr volles Potential zu testen. Es opfert die Beherztheit zur Führung für nichtssagende Bequemlichkeit. Bei Turbulenzen kann es zu defensivem, nach Sicherheit suchendem Verhalten und sogar Depression führen, weil dann die Regeln, auf die *Dazugehören-wollen* sich stützt, nicht mehr gelten.

## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Dazugehören-wollen* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse in *Dazugehören-wollen* mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, sich den Normen einer Gruppe anzupassen. Es legt nahe, dass sich Ihr Selbstbild von innen heraus entwickelt und nicht davon abhängt, einer Gruppe anzugehören. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, von Ihrer eigenen inneren Autorität heraus zu führen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.

## Gefallen wollen

*Gefallen-wollen* misst Ihr Bedürfnis, die Unterstützung und Anerkennung anderer zu suchen, um sich sicher und als Person wertvoll zu fühlen. 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. Für diese Menschen ist es vorrangig, persönliche Zurückweisung zu vermeiden. Dies führt dazu, dass sie höchstwahrscheinlich Dinge tun, die ihnen die Gunst anderer sichert. Es kann sein, dass sie übertrieben großzügig, stets freundlich und extrem verständnisvoll sind oder sich gewöhnlich den Wünschen anderer unterwerfen.

## Wenn Ihr Ergebnis hoch ist

Wenn Sie ein hohes Ergebnis in *Gefallen-wollen* haben, treffen möglicherweise einige der folgenden Dinge auf Sie zu. Es kann sein, dass Sie:

- Sich darauf konzentrieren, wie Menschen auf Sie reagieren
- Ziemlich sensibel sind, was Kritik oder Ablehnung angeht
- Sich vielleicht so viele Sorgen darüber machen, ob Ihre Vorgesetzten Ihre Ideen akzeptieren, dass Sie Ihre Kreativität einschränken oder Ihre Ideen entschlossen vorbringen
- Ziele setzen, um anderen zu gefallen oder um des schönen Scheins willen
- Gewöhnlich alles vermeiden, das umstritten oder unpopulär ist, weil Sie Konflikte und Kontroversen unakzeptabel finden
- Den Angestellten generell niedrige Leistungsstandards setzen
- In Ihrer Organisation vorankommen, indem Sie das tun, was man von Ihnen erwartet
- Versuchen, Unterstützung zu gewinnen, indem Sie anderen kleine Gefallen tun oder wegsehen, wenn etwas schiefgeht

Während es an sich nicht ungesund ist, nach Anerkennung zu suchen (jeder braucht hin und wieder positive Bestätigung), stellt diese Haltung ein beharrliches Muster dar, wenn Sie Ihr Selbstwertgefühl vom Urteil anderer abhängig machen. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass es die volle Nutzung Ihres Potentials für kreatives Handeln außer Kraft setzt.

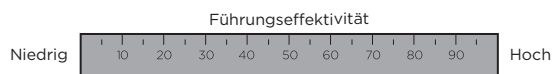
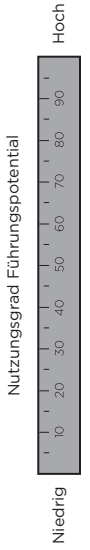
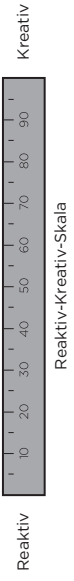
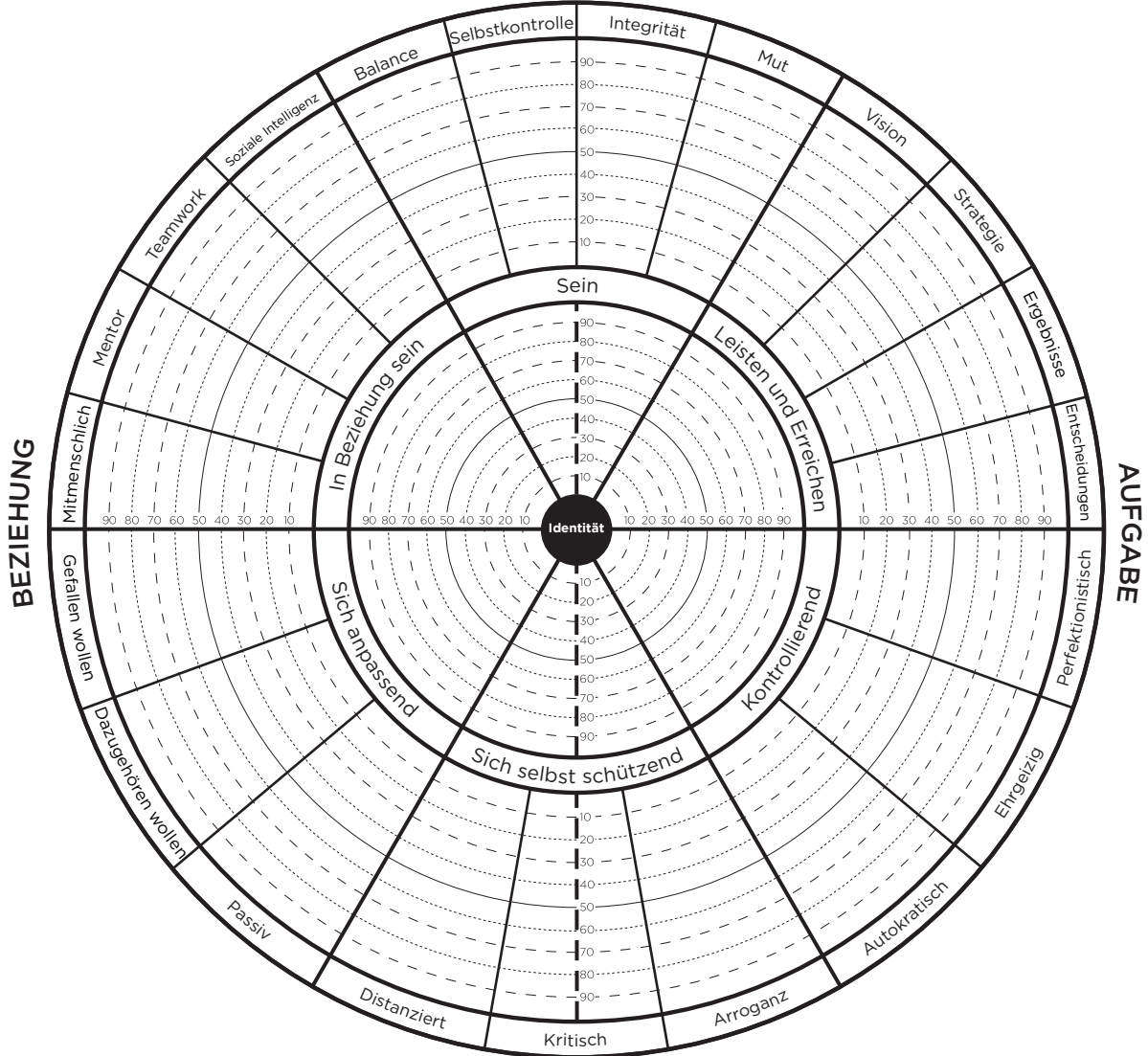
## Wenn Ihr Ergebnis niedrig ist

Ein niedriges Ergebnis in *Gefallen-wollen* ist etwas Positives. Da hohe Ergebnisse mit niedrigen Ergebnissen im gesamten **Kreativ**-Bereich des Profils zusammenhängen, bedeutet Ihr niedriges Ergebnis in *Gefallen-wollen* einfach Folgendes: Ihre volle kreative Selbstentfaltung und Ihre Führung werden wahrscheinlich nicht durch ein hohes Bedürfnis eingeschränkt, anderen zu gefallen. Es legt nahe, dass sich Ihr Selbstbild von innen heraus entwickelt und nicht dadurch, dass Sie anderen gefallen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, von Ihrer eigenen inneren Autorität heraus zu führen. Ein niedriges Ergebnis heißt noch nicht, dass Sie tatsächlich effektiv führen und gestalten. Es bedeutet lediglich, dass einer effektiven Führung nichts im Wege steht. Ihre Ergebnisse in der **Kreativ**-Hälfte Ihres Profils zeigen Ihnen, wie sehr Sie Ihr volles Führungspotential zum Ausdruck bringen.





### KREATIV



Zusammenfassende  
Maßnahmen

# Reaktiv-Kreativ-Skala

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

## Wenn Ihr Wert hoch ist

Ein hoher Wert gibt Hinweise darauf, dass Sie primär aus einer kreativen Orientierung heraus leben, Beziehungen führen, arbeiten und lernen. Das bedeutet, dass Sie darauf fokussiert sind, das zu erschaffen und in die Welt zu bringen, was Sie am meisten wollen. Sie stellen sich die Ergebnisse vor, die Ihnen wichtig sind und konzentrieren sich darauf. Sie beziehen Ihre Motivation aus Ihrer natürlichen Neugier, einem Verlangen, Hingabe und sogar einer Liebe für die Zukunft, auf die Sie zusteuern. Dies bringt Sie zum Handeln. Die Orientierung, mit der Sie das Leben anpacken, heißt „spielen, um zu gewinnen“ (wobei das Gewinnen nicht darauf ausgerichtet ist, jemand anderen zu besiegen, sondern darauf, das Beste in Ihnen zum Vorschein zu bringen). Dies unterscheidet sich sehr von einer reaktiven Ausrichtung, bei der „versuchen, nicht zu verlieren“ im Vordergrund steht. Sie gehen öfter auf das zu, was Sie wollen, als dass Sie dem, was Sie nicht wollen, aus dem Weg gehen. Sehr erfolgreiche und kreative Menschen arbeiten die meiste Zeit aus dieser Orientierung heraus. Laut Forschung steht diese Haltung in engem Zusammenhang mit hohen Leistungen, dem Erreichen von Zielen, Beziehungen von hoher Qualität, persönlicher Entwicklung und einer guten Gesundheit.

Ein hoher Wert zeigt, dass Sie Ihr Selbstwertgefühl nicht mehr über externe Standards definieren. Er legt nahe, dass Sie von innen heraus motiviert sind und selbst bestimmen, was Sie tun. Ihr Selbstwertgefühl gestaltet sich von innen heraus. Sie erschaffen Dinge und führen Beziehungen, nicht um sich zu beweisen, sondern weil Sie dadurch ausdrücken, wer Sie sind und was Sie wertschätzen.

## Wenn Ihr Wert niedrig ist

Ein niedriger Wert auf der **Reaktiv-Kreativ-Skala** bedeutet nicht, dass Sie kein erfolgreicher Mensch sind. Er weist darauf hin, dass es eine andere Art zu handeln gibt, die zu höheren Leistungen und mehr Erfüllung führt. Ein niedriger Wert legt nahe, dass Sie auf eine Weise leben, in Beziehungen treten, arbeiten und/oder lernen, die dem zuspricht, was Sie nicht wirklich wollen. Diese Weise ist jedoch nicht davon motiviert, das ins Leben zu rufen oder zu erschaffen, was Sie möchten. Sie spielen, um nicht zu verlieren, indem Sie die Gefahr umgehen, zurückzufallen, zu versagen oder Ihr Gesicht zu verlieren. Sie gehen dem, was Sie vermeiden wollen, aus dem Weg. Ihr primärer Fokus liegt darauf, Bedrohungen und Gefahren auszuweichen oder Probleme zu eliminieren. Sie neigen dazu, der Vision anderer zu folgen oder deren Erwartungen zu erfüllen, anstatt danach zu streben, Ihre eigenen Wünsche durch Zusammenarbeit zu erfüllen. Die primäre emotionale Energie, die Sie zum Handeln motiviert, ist irgendeine Form von Furcht oder ein innerer Konflikt.

Forschungsergebnisse legen nahe, dass diese Orientierung stark mit Folgendem zusammenhängt: auf dem momentanen Leistungsniveau verharren, Krisenmanagement, Schwierigkeiten in Beziehungen, eingeschränkte persönliche Entwicklung und eine schlechtere Gesundheit.

Ihr niedriger Wert legt nahe, dass Sie in den **reaktiven** Dimensionen hohe Ergebnisse haben. Jede dieser Dimensionen steht für eine unterschiedliche Art, Ihre Identität, Ihren Selbstwert und Ihre Sicherheit nach außen hin zu etablieren. Das bedeutet, dass viel von Ihrem kreativen und auf Beziehungen bezogenen Handeln von einem inneren Bedürfnis kommt, als ein wichtiger, wertvoller Mensch gesehen zu werden. Bisher haben Sie es noch nicht ganz gelernt, wie Sie dies von innen heraus schaffen können. Ob Sie es wissen oder nicht, ein niedriger Wert bedeutet, dass Ihr Handeln mehr von äußeren Erwartungen und den kulturellen Vorgaben bestimmt wird, als von Ihrem eigenen inneren Gefühl dafür, wer Sie sind und was für einen Beitrag Sie leisten wollen.

## *Balance Beziehung – Aufgabe*

Die Skala **Balance Beziehung – Aufgabe** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen Ihren Aufgaben-Kompetenzen und Ihren Beziehungs-Kompetenzen. Sie zeigt, ob die Entwicklung jeder Seite der Gleichung „Beziehungen – Aufgaben“ über-, unter- oder genau richtig balanciert ist, um einen herausragenden Führungsstil zu gewährleisten.

### **Wenn Ihr Wert hoch ist**

Führungskräfte benötigen heute Kompetenzen sowohl darin, Leistungen zu vollbringen als auch darin, effektive, wachstumsfördernde und sich gegeneitig bereichernde Beziehungen aufzubauen. Ein hoher Wert legt nahe, dass Sie beides entwickeln. Es ist auch möglich, auf dieser Skala hohe Werte zu haben, wenn Ihre Ergebnisse in **Leisten und Erreichen** und **In-Beziehung-sein** niedrig sind. Dies würde bedeuten, dass Ihre Fähigkeiten in beiden Domänen ausgeglichen sind, aber keine davon eine Stärke ist. Wenn aber Ihre Ergebnisse in beiden hoch sind und Ihr Wert hier auf dieser Skala ebenfalls hoch ist, dann bedeutet das, dass Ihre Führung eine einzigartige Kombination von Fähigkeiten aufweist – den Fähigkeiten, hohe Leistung und Resultate zu bringen sowie Menschen in Ihrer Entwicklung zu fördern. Diese Kombination ist selten. Es ist die effektivste Art, zu führen.

### **Wenn Ihr Wert niedrig ist**

Ein niedriger Wert bedeutet, dass Aufgaben und Beziehungen nicht im Gleichgewicht sind. Das heißt, eins ist höher als das andere. Je größer das Ungleichgewicht bei Ihren Ergebnissen, desto niedriger wird Ihr Wert auf der Skala **Balance Beziehung – Aufgabe**. Ein niedriger Wert zeigt ein Ungleichgewicht in der Entwicklung Ihrer Führung.

Es kann sein, dass Sie im Aufgaben-Bereich (**Leisten und Erreichen**) höhere und im Beziehungs-Bereich (**In-Beziehung-sein**) relativ niedrige Ergebnisse haben. Wenn dies der Fall ist, tun Sie vielleicht so, als ob hochwertige Beziehungen zu führen nur „Gefühlsduselei“ ist und nicht so relevant für die harte Welt von Geschäft und Konkurrenz. Sie sind vielleicht gut mit den „harten“ Fähigkeiten, aber nicht so gut mit „soft Skills“. Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass eine solche Haltung nicht so effektiv ist, wie beides wertzuschätzen. Sie haben vielleicht den größten Teil Ihrer Karriere damit verbracht, Ihre technischen oder geschäftlichen Fähigkeiten zu entwickeln. Während Sie Beziehungen durchaus zu schätzen wissen und es Ihnen klar ist, wie wichtig es ist, die menschliche Seite im Geschäftsleben zu entwickeln, haben Sie die dazu notwendigen Fähigkeiten nicht entwickelt. Auf jeden Fall zeigt ein hohes Ergebnis im Aufgaben-Bereich und ein niedriges im Beziehungs-Bereich, dass Sie, wenn Sie die Fähigkeit zur Teamarbeit haben und diese noch weiter verbessern, das Beste in den Menschen um Sie herum zum Vorschein bringen und Ihre Führung noch ausbauen können. Sehen Sie sich die Stärken in In-Beziehung-sein an. Welche davon sollten Sie weiterentwickeln? Sehen Sie sich auch den Abschnitt mit den inneren Überzeugungen an. Welche Ihrer inneren Überzeugungen behindern die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten, die Sie in Beziehungen mit Menschen benötigen?

Es ist möglich, dass Sie im Aufgaben-Bereich (**Leisten und Erreichen**) ein niedrigeres Ergebnis haben als im Beziehungs-Bereich (**In-Beziehung-sein**). Wenn das der Fall ist, konzentrieren Sie sich vielleicht so sehr auf die Beziehungen, dass Sie dadurch weniger Resultate erzielen. Sie sind vielleicht zu nachgiebig. Sie gefährden vielleicht die Leistungsfähigkeit, um die Harmonie zu erhalten. Sie sollten sich mehr auf das Erreichen von Zielen konzentrieren und/oder Probleme direkter angehen. Sehen Sie sich die Stärken an, die in **Leisten und Erreichen** beschrieben sind. Welche davon sollten Sie weiterentwickeln? Sehen Sie sich auch die inneren Überzeugungen an. Welche Ihrer inneren Überzeugungen behindern die Entwicklung Ihrer Fähigkeit, sich auf hochwertige Leistungen zu konzentrieren?

## *Nutzungsgrad Führungspotential*

Die Skala **Nutzungsgrad Führungspotential** zeigt einen Vergleich mit der gesamten Datenbank. Sie vergleicht die Ergebnisse aus allen oben erwähnten Dimensionen mit dem von allen anderen Führungskräften, die bisher an der Befragung teilgenommen haben. Sie berücksichtigt alle hohen und niedrigen Ergebnisse Ihres Profils, um zu beurteilen, wie viel Ihres Führungspotentials Sie tatsächlich nutzen.

### **Wenn Ihr Wert hoch ist**

Ein hoher Wert bedeutet einfach, dass, wenn man alle Dimensionen zusammennimmt, die Stärken gegenüber den Schwächen überwiegen. Sie werden auf dieser Skala keinen hohen Wert erreichen, wenn Sie bei den **kreativen** Dimensionen nicht sehr stark abgeschnitten haben und bei den **reaktiven** Dimensionen relativ niedrige Ergebnisse haben. Sie werden hier auch einen höheren Wert erreichen, wenn Sie hohe Ergebnisse in gutem Gleichgewicht zwischen den Beziehungs- und Aufgaben-Kompetenzen haben. Dies bedeutet, dass Sie sehr effektiv führen und arbeiten und dies auf eine Weise tun, die eine hohe Erfüllung und Nachhaltigkeit fördert. Gratulation!

### **Wenn Ihr Wert niedrig ist**

Ein niedriger Wert legt nahe, dass, wenn man alle Dimensionen zusammennimmt, die Schwächen gegenüber den Stärken überwiegen. Das bedeutet, dass mehr Energie in die reaktive als in die kreative Richtung fließt und/oder dass zwischen den Beziehungs- und den Aufgaben-Kompetenzen ein Ungleichgewicht herrscht. Das heißt, dass Sie dabei eingeschränkt sind, Ihr volles Potential auszudrücken. Es bedeutet, dass Großes in Ihnen steckt, Sie es jedoch derzeit nicht voll nutzen können.

Natürlich können niedrige Werte hier vieles bedeuten. Es könnte so einfach und so verzwickelt sein, wie eine Arbeit oder Karriere zu haben, die nicht ausdrückt, wer Sie sind. Es kann heißen, dass Sie neu in einem Job sind und noch viel zu lernen haben. Es kann bedeuten, dass Sie sich in einem Übergang befinden, dass das alte Feuer langsam ausgeht und das neue noch nicht entzündet wurde. Niedrige Werte sagen nicht gleich aus, dass Sie keine Führungspersönlichkeit sind oder nicht führen können. Sie zeigen, dass aus welchem Grund auch immer, Ihre Führung nicht zur Geltung kommt. Sie sollten ausgiebig darüber nachdenken, was diese Ergebnisse für Sie bedeuten. Seien Sie vorsichtig, dass Sie nicht andere oder Ihr Umfeld beschuldigen, um selbst gut dazustehen. Seien Sie auch vorsichtig, sich nicht gleich selbst die Schuld für Einschränkungen zu geben, die in Ihrer Umgebung schon vorhanden waren. Niedrige Werte bedeuten, dass Sie ein paar unangenehmen Wahrheiten ins Gesicht sehen müssen. Schöpfen Sie Mut daraus, zu wissen, dass alle herausragenden Menschen das Gleiche tun mussten. Die Wahrheit mag Ihnen zunächst Kopfzerbrechen bereiten, doch sie wird Sie letztendlich befreien.

# Führungseffektivität

Die Skala **Führungseffektivität** gibt Auskunft über Ihre allgemeine Effektivität als Führungskraft. Diese zusammenfassende Bewertung soll Ihnen helfen, letztendlich folgende Frage zu beantworten: "Also, alles in Allem, wie gut mache ich meinen Job?"

Die **Führungseffektivität** (wie sie von anderen bewertet wird) hat sich als stark mit geschäftlichen Ergebnissen wie der Kapitalrendite, Job-Zufriedenheit der Angestellten und deren Engagement, Umsatz etc. verbunden erwiesen. Die Forschung legt nahe, dass ein hoher Wert in **Führungseffektivität** mit einer starken Ertragskraft und Gewinne erzielender Performance verbunden ist und dass umgekehrt ein niedriger Wert mit einer schlechten Unternehmens-Performance zusammenhängt.

Die Fragen, die zu dieser Skala gehören, sind:

- 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.

## Wenn Ihr Wert hoch ist

Ihr Wert in **Führungseffektivität** korreliert stark mit allen Ergebnissen in der oberen Hälfte der Profil-Grafik. Wenn Sie also in der oberen Hälfte hohe Ergebnisse erzielt haben (und niedrige in der unteren Hälfte), dann sollte Ihr Wert auf dieser Skala hoch sein.

## Wenn Ihr Wert niedrig ist

Wenn Ihr Wert in **Führungseffektivität** niedrig ist, sehen Sie sich zuerst die untere Hälfte der Profil-Grafik an, um zu verstehen, woran das liegen könnte. Schauen Sie sich dann die obere Hälfte an, um herauszufinden, wo Sie sich verbessern möchten.



# Literaturempfehlungen

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.  
Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.  
Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.  
Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.  
Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.  
Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.  
Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.  
Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.  
Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.  
Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.  
Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.  
Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.  
Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.  
Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.  
Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.  
Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.  
Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.  
Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.  
Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.  
Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.  
Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.  
Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.  
Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.  
Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.  
Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.  
Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.  
Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.  
Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.  
Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.  
Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.  
Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.  
Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.  
Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.  
Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.  
Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.  
Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.  
Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.  
Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.  
Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.  
Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.  
May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.  
Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.  
Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.  
Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.  
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.  
Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.  
Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.  
Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.  
Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.  
Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.

Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.  
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.  
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.  
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.  
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.  
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.  
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.  
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.  
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.  
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.  
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

## Literaturhinweise (Gedichte)

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.  
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.  
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.  
\_\_\_\_\_. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.  
\_\_\_\_\_. *House of Light*. 1991  
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.  
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.  
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989  
\_\_\_\_\_. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.  
\_\_\_\_\_. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.  
\_\_\_\_\_. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

## Webseite

[www.LeadershipCircle.com](http://www.LeadershipCircle.com)

