



LEADERSHIP CIRCLE  
PROFILE™  
MANAGER EDITION

LEADERSHIP  
CIRCLE®

“Effective **leaders**  
outperform  
ineffective leaders

**EVERY  
TIME™**”

~W. A. (BILL) ADAMS



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE™**  
MANAGER EDITION

## DAS LEADERSHIP-ASSESSMENT, DAS FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT VERANSCHAULICHT

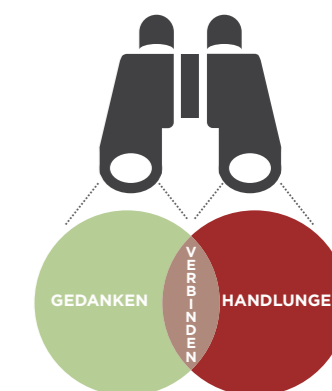
### HANDLUNGSMUSTER MIT DENKGEWOHNHEITEN VERBINDEN

Das Leadership Circle Profile™ - Manager Edition (LCP-ME) ist ein wahrer Durchbruch unter den 360-Grad-Profilen. Es ist das erste, das gründlich untersuchte Kompetenzen mit den ihnen zugrundeliegenden Denkweisen verbindet. Es verdeutlicht die Beziehung zwischen Handlungsmustern und inneren Überzeugungen, die das Verhalten beeinflussen. Das LCP setzt an der Quelle des Verhaltens an und ermöglicht dadurch nachhaltige Veränderungen. Darüber hinaus unterscheidet sich das LCP von den meisten anderen Profilen dadurch, dass es diese Informationen auf

eine Art integriert, welche die zentralen Themen sofort zum Vorschein bringt.

Die Informationen im LCP-ME kommen unmittelbar zum Vorschein. Die gesamte Gestalt wird auf einen Blick deutlich und gibt Führungskräften Einblicke darüber, was funktioniert, was nicht funktioniert und warum. Vielen Organisationen bleiben diese Einblicke verborgen. Das LCP macht sie leicht zugänglich, indem es eine Grundlage schafft, auf der bahnbrechende Veränderungen auf einem höheren Niveau und mit einem nachhaltigen Tempo stattfinden können.

Neue Bewusstheit,  
Wahrnehmung,  
Erkenntnis & Fokus



### DIE MÖGLICHKEITEN ZUR WEITERENTWICKLUNG IHRER FÜHRUNGSKRÄFTE ENTDECKEN

Das LCP-ME ist das einzige Werkzeug, das die zwei primären Führungsbereiche - *Kreative Kompetenzen* und *Reaktive Tendenzen* - misst und die Informationen so integriert, dass die wesentlichen Entwicklungsbereiche sofort zum Vorschein kommen.

Die **KREATIVEN KOMPETENZEN** sind ausgiebig untersuchte Kompetenzen, die bemessen, wie Sie Resultate erzielen, das Beste in Menschen zum Vorschein bringen, mit Weitblick führen, Ihre eigene Entwicklung voranbringen, mit Integrität und Mut agieren und Organisationssysteme verbessern.

Die **REAKTIVEN TENDENZEN** sind Führungsstile, bei denen vorsichtiges, zurückhaltendes Verhalten überwiegt, das Erreichen von Zielen jedoch in den Hintergrund tritt. Zudem haben Verhaltensweisen, die dem Selbstschutz dienen, hier Vorrang vor produktivem Engagement. Letztendlich wird hier auch der Anwendung aggressiven Verhaltens mehr Raum gegeben als dem Aufbau einer gemeinsamen Ausrichtung. Diese reaktiven Führungsstile unterbinden effektive Führung. Sie treten hervor, wenn man ein zu großes Bedürfnis hat, die Anerkennung anderer zu bekommen, sich selbst zu schützen und durch kontrollierendes Verhalten Ergebnisse zu erzielen.

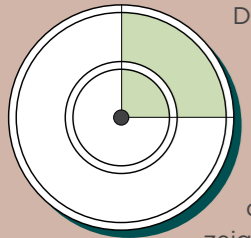
Das LCP-ME ist einzigartig, weil es das “Betriebssystem” von Führungskräften aufdeckt. Dabei handelt es sich um deren innere Überzeugungen und Annahmen aus beiden Bereichen, kreativ und reaktiv, die ihr Verhalten beeinflussen. Dadurch bekommt eine Führungskraft ein umfassendes Bild davon, wie ihre/seine innere Gedankenwelt sich in einen produktiven oder unproduktiven Führungsstil überträgt. Das LCP-ME hilft bei der Entwicklung dieser inneren Selbstkenntnis, die sich auf das Verhalten und den Umgang mit der Umgebung auswirkt.

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

## MANAGER EDITION

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

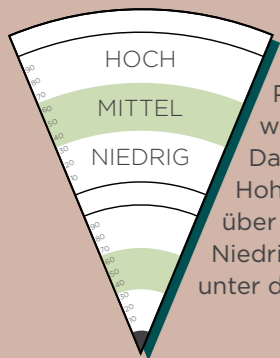
### 1 INNERER & ÄUSSERER KREIS



Der äußere Kreis zeigt die Ergebnisse für jede der 21 Dimensionen, die vom LCP-ME gemessen werden. Die 6 Dimensionen des inneren Kreises zeigen jeweils ein zusammengefasstes Ergebnis der Dimensionen aus dem dazugehörigen Teil des äußeren Kreises. Die Definitionen der Dimensionen finden Sie auf den folgenden Seiten.

Die jeweilige Position der Dimensionen innerhalb des Kreises verdeutlicht die Beziehung der Dimensionen zueinander. Nebeneinanderliegende Dimensionen beschreiben ähnliche Verhaltensmuster, die in einer positiven Wechselbeziehung zueinander stehen. Dimensionen, die sich im Kreis gegenüberliegen, beschreiben gegensätzliche Verhaltensmuster. Diese haben somit eine negative Wechselbeziehung.

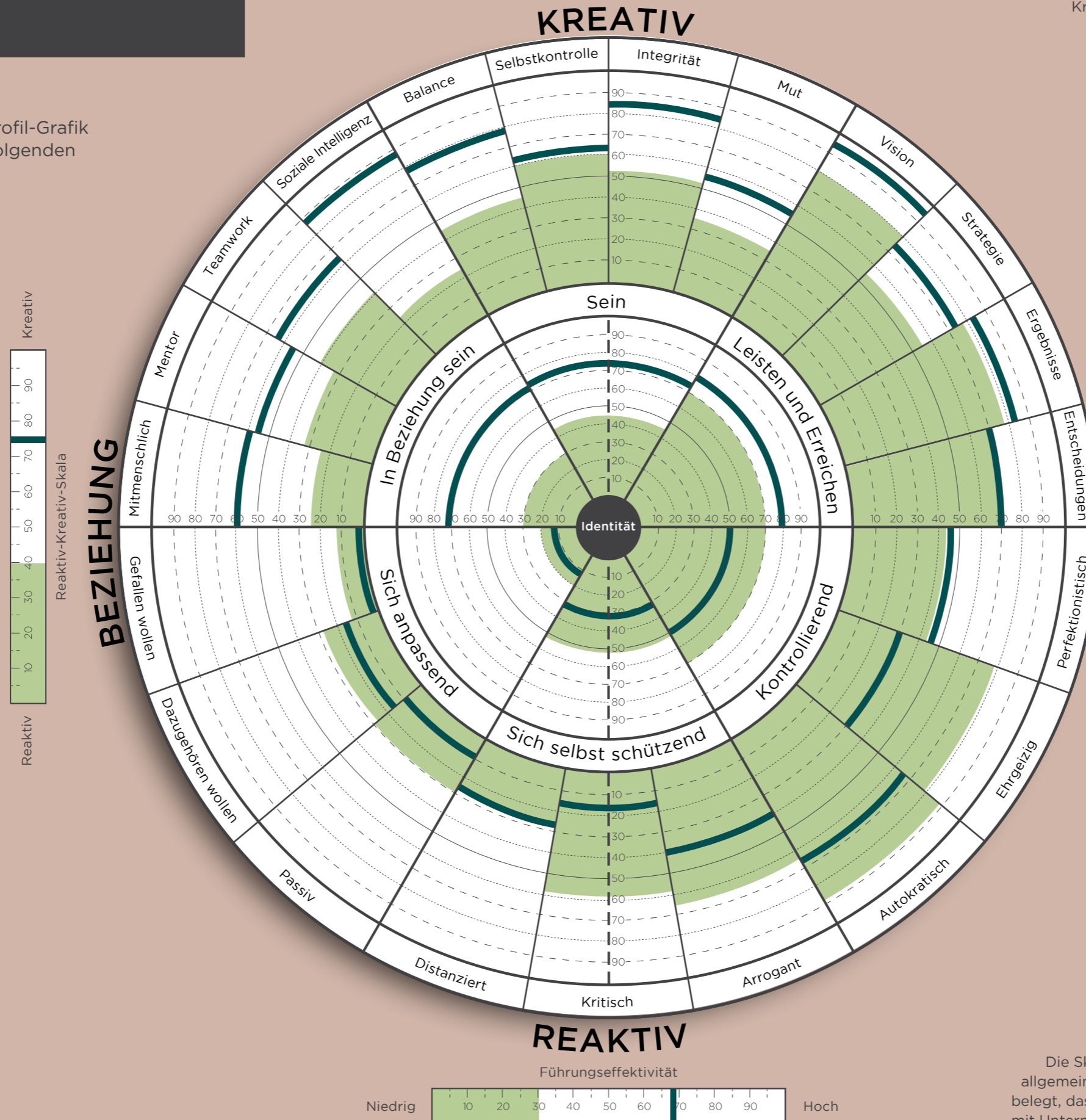
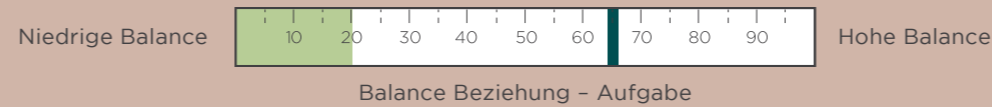
### 2 ERGEBNISSE



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

### 3 LEGENDE

Selbstbewertung   
Fremdbewertung



### 4 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNGEN

Zusätzlich zu den Dimensionen des inneren und äußeren Kreises geben die vier Skalen, die rund um die Profil-Grafik positioniert sind, ein Gesamtbild. Sie zeigen einen Vergleich mit der Datenbank und geben Hinweise auf wesentliche Muster, die aus den Ergebnissen des Profils hervorgehen.

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

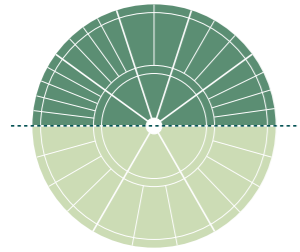
Die Skala **Balance Beziehung - Aufgabe** misst den Grad der Ausgeglichenheit zwischen den Aufgaben-Kompetenzen und den Beziehungs-Kompetenzen, den eine Führungskraft aufweist. Diese Skala zeigt, ob die Entwicklung jeder Seite der Gleichung "Beziehungen - Aufgaben" über-, unter- oder genau richtig balanciert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

Die Skala **Nutzungsgrad Führungspotential** zeigt einen Vergleich mit der Datenbank. Diese Skala vergleicht das Gesamtergebnis aus allen Dimensionen mit dem aller anderen Führungskräfte, die diese Befragung durchgeführt haben. Sie berücksichtigt alle hohen und niedrigen Ergebnisse des Profils, um zu beurteilen, wie viel ihres/seines Führungspotentials diese Führungskraft tatsächlich nutzt.

Die Skala **Führungseffektivität** gibt Auskunft über die allgemeine Effektivität einer Führungskraft. Die Forschung hat belegt, dass Führungseffektivität in einem direkten Zusammenhang mit Unternehmensergebnissen steht. Diese Skala erfasst, wie all das oben Genannte sich in wahrgenommener Effektivität ausdrückt.



# DIE KREATIVEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN



Die obere Hälfte des Kreises erfasst die kreativen Führungskompetenzen, die maßgeblich zur Führungseffektivität einer Führungskraft beitragen. Sie messen wichtige Verhaltensmuster und innere Überzeugungen, die zu einem Führungsstil führen, der von einem hohen Maß an Erfüllung und hoher Leistung geprägt ist. Nachfolgend finden Sie Kurzbeschreibungen dieser kreativen Dimensionen:

## IN-BEZIEHUNG-SEIN

misst die Fähigkeit der Führungskraft, mit anderen so umzugehen, dass das Beste in Menschen, Gruppen und Organisationen zum Vorschein gebracht wird. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

**Mitmenschlich** misst die Fähigkeiten und das Interesse der Führungskraft, Beziehungen aufzubauen, die von Warmherzigkeit und einem Bemühen um das Wohlergehen anderer geprägt sind.

**Mentor** misst die Fähigkeit der Führungskraft, andere durch Mentoring in deren Entwicklung zu fördern und wachstumsfördernde Beziehungen zu pflegen.

**Teamwork** misst die Fähigkeiten der Führungskraft, mit der die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern, die ihm/ihr zuarbeiten, gefördert wird, und das sowohl innerhalb der Organisation als auch bei Teams, denen er/sie angehört.

**Soziale Intelligenz** misst die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, mit denen eine Führungskraft zuhört, bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten auf andere eingeht, sich mit den Gefühlen anderer auseinandersetzt und die eigenen Gefühle handhabt.

**SEIN** misst die Ausrichtung der Führungskraft 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 die Fähigkeiten der Führungskraft, mit denen er/sie eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie, Aktivität und Besinnung sowie Arbeit und Freizeit pflegt. Sie misst die Tendenz der Führungskraft, sich neu zu erfinden und mit dem Stress im Leben umzugehen, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

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

**Integrität** misst, wie gut sich die Führungskraft an die Werte und Prinzipien hält, für die er/sie sich einsetzt; das heißt, wie sehr man ihm/ihr vertrauen kann, dass den Worten auch Taten folgen und er/sie ihre jeweiligen Werte lebt.

**Mut** misst die Bereitschaft der Führungskraft, unbequeme Standpunkte zu vertreten, das "Unaussprechliche" (brisante Themen, welche die Gruppe vermeidet) beim Namen zu nennen, und offen mit Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen umzugehen.

## LEISTEN UND ERREICHEN

misst, wie sehr die Führungskraft für eine visionäre und authentische Führung steht, die auch hohe Ziele verwirklicht. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

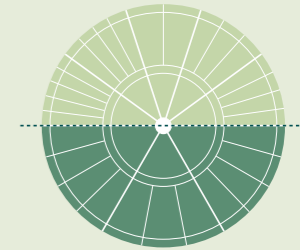
**Vision** misst, wie klar die Führungskraft die persönlichen Ziele und Visionen kommuniziert und beispielhaft für diese eintritt.

**Strategie** misst, inwieweit die Führungskraft eine fundierte Disziplin des strategischen Denkens und Planens anwendet, um der Organisation in der nahen und langfristigen Zukunft zum Erfolg zu verhelfen.

**Ergebnisse** misst die Zielorientierung der Führungskraft und die Erfolgsbilanz der von ihm/ihr erreichten Ziele und Leistungen.

**Entscheidungen** misst die Fähigkeit der Führungskraft, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und inwieweit er/sie sich dabei wohlfühlt, auch im Ungewissen weiterzumachen.

# DIE REAKTIVEN FÜHRUNGSSTILE



Die untere Hälfte des Kreises erfasst die reaktiven Führungsstile und Tendenzen. Die reaktiven Dimensionen spiegeln innere Überzeugungen und Verhaltensweisen wider, welche die Effektivität, eine authentische Ausdrucksweise und eine Führung, die andere fördert, einschränken. Nachfolgend finden Sie Kurzbeschreibungen dieser reaktiven Dimensionen:

**SICH-ANPASSEND** misst, wie sehr die Führungskraft ein Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch bekommt, dass er/sie die Erwartungen anderer erfüllt, statt danach zu handeln, was er/sie selbst vorhat und möchte. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

**Gefallen-wollen** misst das Bedürfnis der Führungskraft, die Unterstützung und Anerkennung anderer zu suchen, damit er/sie sich sicher und als Person wertvoll fühlt. Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Anerkennung tendieren dazu, ihren Grad an Selbstwertgefühl von ihrer Fähigkeit, die Gunst und Bestätigung anderer zu erhalten, abhängig zu machen.

**Dazugehören-wollen** misst das Bedürfnis der Führungskraft, sich anzupassen, die Regeln zu befolgen und die Erwartungen derer zu erfüllen, die Autorität haben. Es misst, wie sehr er/sie es anderen recht macht, um dazuzugehören und dadurch die eigene Kreativität den kulturell geprägten Umständen anpasst.

**Passiv** misst, wie sehr die Führungskraft zulässt, dass andere und Umstände, die außerhalb seiner/ihrer Kontrolle liegen, das eigene Handeln beeinflussen. Es misst, wie sehr er/sie glaubt, die eigene Autobiografie nicht selbst zu schreiben, dass seine/ihre Bemühungen keinen großen Unterschied machen, und dass es ihm/ihr an Stärke fehlt, die Zukunft nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten.

**SICH-SELBST-SCHÜTZEND** misst, wie sehr die Führungskraft daran glaubt, sich selbst schützen und das eigene Selbstwertgefühl steigern zu können, indem er/sie sich zurückzieht, auf Abstand, verborgen und unnahbar bleibt, sich zynisch, überlegen und/oder rational gibt. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

**Distanziert** misst die Tendenz der Führungskraft, das Gefühl von Selbstwert und Sicherheit dadurch zu steigern, dass er/sie sich zurückzieht und sich überlegen, unnahbar, emotional distanziert und über allem stehend gibt.

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

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

**KONTROLLIEREND** misst, wie sehr sich die Führungskraft durch das Erfüllen von Aufgaben und dem Erbringen persönlicher Leistungen sein/ihr Selbstwertgefühl aufbaut. Diese zusammenfassende Dimension besteht aus den folgenden Dimensionen:

**Autokratisch** misst die Tendenz der Führungskraft, übertrieben energisch, aggressiv und kontrollierend zu sein. Es misst, wie sehr er/sie Selbstwert und Sicherheit damit gleichsetzt, mächtig, beherrschend, stark, dominant, unverletzbar oder an der Spitze zu sein. Wert wird durch Vergleichen gemessen; also wer mehr Einkommen hat, eine höhere Position erreicht, als die-/derjenige gesehen wird, die/der den wertvollsten Beitrag leistet, Anerkennung erntet oder befördert wird.

**Ehrgeizig** misst das Bedürfnis der Führungskraft, vorne dabei zu sein, in der Organisation aufzusteigen und besser als andere sein zu müssen. Ehrgeiz ist ein starker Motivationsfaktor. Diese Dimension bewertet, ob diese Motivation positiv ist und Fortschritte fördert oder ob sie negativ ist – übermäßig egozentrisch und wetteifernd.

**Perfektionistisch** misst das Bedürfnis der Führungskraft, fehlerlose Resultate zu erzeugen und die Arbeitsstandards auf extrem hohem Niveau zu halten, damit er/sie sich sicher und als Mensch wertvoll fühlt. Selbstwertgefühl und Sicherheit werden damit gleichgesetzt, perfekt zu sein, ständig Leistungen auf heroischem Niveau zu bringen und Erfolge einzufahren, die alle Erwartungen übertreffen.



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

LEADERSHIP  
CIRCLE

