

### Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn“.

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- ▶ Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.
- ▶ Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer<sup>1</sup> aus.
- ▶ Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und weit über 100 Stärken zur Verfügung.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

<sup>1</sup> Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

\* Name wurde verändert

Die neun unternehmerischen Kernkompetenzen sind bei Bäte\* wie folgt ausgeprägt, wobei alle Indizes auf  $\pm 100$  standardisiert sind:

Krisenwendekompetenzindex+: 15  
Führungsstärkeindex: 5  
Stellvertretereignungsindex: 7  
Innovationskraftindex+: 31  
Kraftindex: 5  
Strategiekompetenzindex+: 84  
Herz&Verstand-Index+: 27  
Entscheidungsfähigkeitsindex: 56  
Wachstumserzeugungsstärkeindex: -31

Inwieweit füllt Bäte\* die neun persönlichkeitspsychologischen Rollen des idealen Unternehmers aus?

Die Anzahl der Kreuze\*+++++++ entspricht der der ausgefüllten Rollen.

von Selbstliebe beseelt wie ein Narziß+  
kämpferisch wie ein Sportler+  
individualistisch wie ein Erfinder+  
von der Gemeinschaft beseelt wie ein Trainer+  
perfekt im Rhythmus bleibend wie ein Dirigent+  
ins Schwarze treffend wie ein Schütze+  
deeskalierend wie ein Diplomat+  
machtstrebend wie ein General+  
gerechtigkeitsliebend wie ein Schiedsrichter+

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur‘ in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Bäte\*s Stärken<sup>+</sup> laut Interviewauswertung vom Donnerstag, 31. Oktober 2019

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von  $\pm 100$  nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 15.
2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell nicht für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 5 und ihr Stellvertretereignungsindex 7.
3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von  $\pm 100$  höher als +30 ist: ihr Innovationskraft-index beträgt 31.
4. Diese Persönlichkeit ist auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, die sie souverän beherrscht und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff<sup>+</sup>; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 84 die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher<sup>+</sup> und sie bleibt perfekt im Rhythmus<sup>+</sup>.
5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und gehemmten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Sie ist psychisch gestört und deswegen von unternehmerischen Führungsrollen fernzuhalten. Bei Konflikten wirkt sie als Person deeskalierend; das ist optimal. Dadurch, daß sie nicht Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima wenig bei.
6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 5. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 27 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

**Ad 1:** Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **klo-tzend<sup>+</sup>; ans Limit gehend<sup>+</sup>**;

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **ans Limit gehend<sup>+</sup>; selbständig<sup>+</sup>; koordiniert<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>**;

Ganz besonders begrenzt ihre [Krisenwendekompetenz](#), daß sie trotz 5 von 9 [eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten](#) **entscheidungsschwach** ist: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **offen im Sinne von ambiguitätstolerant<sup>+</sup>; Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup>; in sich stimmig<sup>+</sup>; selbständig<sup>+</sup>**;

**Ad 2:** Diese als [Geschäftsführer](#) nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle [unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften](#) entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **koordiniert<sup>+</sup>; konstruktiv<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>; sachlich<sup>+</sup>; zuverlässig<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>**;

Punktuell kompensiert ihre fehlende [Geschäftstüchtigkeit](#) und [Führungsstärke](#), daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 [leistungsverstärkende Fertigkeiten](#) gehören: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **in sich stimmig<sup>+</sup>; Contenance bewahrend<sup>+</sup>; intuitiv in kleinen Angelegenheiten<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>; erwachsen<sup>+</sup>; postödipal<sup>+</sup>**;

**Ad 3 ist einschlägig für Bäte\*:** Diese als [Erneuerer](#) geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle [unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften](#) entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **selbständig<sup>+</sup>; offen im Sinne von ambiguitätstolerant<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; klotzend<sup>+</sup>; in sich stimmig<sup>+</sup>; anpassungsfähig<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>**;

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 [innovationsförderliche Fertigkeiten](#) gehören: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; in sich stimmig<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>**;

**Ad 4 ist einschlägig für Bäte\*:** Diese als [Stratege](#) optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 [unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften](#): es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **konfliktdämpfend<sup>+</sup>; aggressionsfrei<sup>+</sup>; reif<sup>+</sup>; postödipal<sup>+</sup>; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend<sup>+</sup>; absolut parkettsicher<sup>+</sup>; hat den nötigen langen Atem<sup>+</sup>; emotional intelligent<sup>+</sup>; als [leistungsverstärkende Fertigkeit](#) dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit<sup>+</sup>**; sie ist **zukunftsorientiert<sup>+</sup>**;**

**Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig:** Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen<sup>+</sup>** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 [deeskalierenden Fertigkeiten](#): es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend<sup>+</sup>; nicht zu tief schürfend<sup>+</sup>; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend<sup>+</sup>; sich solidarisierend<sup>+</sup>; nichts auf die lange Bank schiebend<sup>+</sup>**;

Zum methodischen Repertoire dieser gehemmten und leider nicht Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 [harmoniestiftenden Fertigkeiten](#): es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **die Mitte einfangend und den Mainstream etablierend<sup>+</sup>; sich solidarisierend<sup>+</sup>; in sich stimmig<sup>+</sup>; entschleunigend<sup>+</sup>; sich selbst zurücknehmend<sup>+</sup>**;

**Ad 6:** Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **in sich stimmig<sup>+</sup>; Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup>; klotzend<sup>+</sup>; koordiniert<sup>+</sup>; offen im Sinne von ambiguitätstolerant<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>;**

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **aggressionsfrei<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; Contenance bewahrend<sup>+</sup>; postödipal<sup>+</sup>; konstruktiv<sup>+</sup>; erwachsen<sup>+</sup>; in sich stimmig<sup>+</sup>; koordiniert<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>; selbständig<sup>+</sup>;**

## Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer **objektiven** Messung der Architektur des Sprechens von Bäte\* oder einem **gruppenbezogenem** Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

## Die Stärken<sup>+</sup> von Bäte\*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)  
 absolut parkettsicher<sup>+</sup> (objektive)  
 aggressionsfrei<sup>+</sup> (objektive)  
 alles im Griff<sup>+</sup> (objektive)  
 Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup> (objektive)  
 am Ball bleibend (objektive)  
 ambitioniert (gruppenbezogene)  
 an der Wirklichkeit orientiert (objektive)  
 anpassungsfähig<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 ans Limit gehend<sup>+</sup> (objektive)  
 aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische...  
 ausgeglichen (objektive)  
 äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)  
 äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)  
 äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)  
 äußerst konstruktiv<sup>+</sup> (objektive)  
 äußerst leidenschaftlich (gruppenbezogene)  
 äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)  
 äußerst taktvoll (gruppenbezogene)  
 äußerst willensstark (gruppenbezogene)  
 äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)  
 authentisch (gruppenbezogene)  
 avantgardistisch (gruppenbezogene)  
 begeisterungsfähig<sup>+</sup> (objektive)  
 beherzt zupackend (gruppenbezogene)  
 beschleunigen und bremsen könnend (objektive)  
 besser als völlig destruktiv<sup>+</sup> (objektive)  
 chancenergreifend<sup>+</sup> (objektive)  
 charismatisch (gruppenbezogene)  
 Contenance bewahrend<sup>+</sup> (objektive)  
 dämpfend<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 das Neue priorisierend (objektive)  
 das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend<sup>+</sup> (objektive)  
 deeskalierend<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 delegierend (objektive)  
 die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)  
 die Zukunft zum Greifen nah (objektive)  
 durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)  
 dynamisch (objektive)  
 effizient (gruppenbezogene)  
 effizient-divergent<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)  
 einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)  
 Eines von Beiden<sup>+</sup> könnend (\*beschleunigen oder bremsen)  
 emotional ausdrucksstark (objektive)  
 emotional entwickelt<sup>+</sup> (objektive)  
 emotional gut entwickelt (objektive)  
 emotional optimal entwickelt (objektive)  
 emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)  
 emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)  
 entscheidungsfähig (gruppenbezogene)  
 entscheidungsstark (gruppenbezogene)  
 entschieden (gruppenbezogene)  
 epistemisch und heuristisch kompetent<sup>+</sup> (objektive)  
 erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)  
 erwachsen<sup>+</sup> (objektive)  
 etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)  
 euphorisch<sup>+</sup> (objektive)

flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig  
 führungsstark, siehe (optimal) geeignet  
 geeignet als Führungskraft (objektive)  
 Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional  
 ausdrucksstark  
 gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig  
 geradeheraus<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 geschäftstüchtig (objektive)  
 Grenzen akzeptieren könnend (objektive)  
 halbwegs parkettsicher (objektive)  
 Harmonie stiftend (objektive)  
 harmoniestiftend (objektive)  
 harmonisch<sup>+</sup> (objektive)  
 hat den nötigen langen Atem<sup>+</sup> (objektive)  
 hochmotiviert (gruppenbezogene)  
 hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)  
 idealistisch (objektive)  
 im +- Quadrant (objektive)  
 in der Spur bleibend (objektive)  
 in sich stimmig<sup>+</sup> (objektive)  
 innovationsstark (gruppenbezogene)  
 ins Schwarze treffend<sup>+</sup> (objektive)  
 intuitiv<sup>++</sup> (gruppenbezogene)  
 kämpferisch<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 klotzend<sup>+</sup> (objektive)  
 konstruktiv<sup>+</sup> (objektive)  
 koordiniert<sup>+</sup> (objektive)  
 kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~  
 kreativ<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 krisenfest<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 lebendig<sup>+</sup> (objektive)  
 methodisch kollektivistisch (objektive)  
 mit unternehmerischem Gen (objektive)  
 mutig (objektive)  
 noch konstruktiv (objektive)  
 optimal differenziert und integriert<sup>+</sup> (objektive)  
 optimal geeignet als Führungskraft (objektive)  
 optimal geschäftstüchtig (objektive)  
 ordnungsliebend (objektive)  
 perfekt im Rhythmus bleibend<sup>+</sup> (objektive)  
 postödpal<sup>+</sup> plus verinnerlicht<sup>+</sup> plus tief verinn. (objektive)  
 Potential für das nächste große Ding vorhanden<sup>+</sup> (objektive)  
 reif<sup>+</sup> (objektive)  
 rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)  
 rollenflexibler Tausendsassa (objektive)  
 sachlich<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 schöpferisch (objektive)  
 selbständig<sup>+</sup> (objektive)  
 selbstbeherrscht (objektive)  
 Selbst- und Nächstenliebe opt. ausbalanciert<sup>+</sup> (objektive)  
 sich des Understatements befließigend<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 solide (gruppenbezogene)  
 starkes Fünftel (gruppenbezogene)  
 taktvoll<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 teamorientiert<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 tief (objektive)  
 tolerant, siehe zwei antagonistische...  
 top entscheidungsstark (gruppenbezogene)  
 trendig (gruppenbezogene)  
 überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)  
 überdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)  
 überzeugungsstark (objektive)  
 von Selbstliebe beseelt<sup>+</sup> (objektive)

# KRAFT5

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Intuition

Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup> (objektive)  
wachstumsschaffend (objektive)  
zielstrebig (gruppenbezogene)  
ziemlich konstruktiv (objektive)  
ziemlich tief<sup>+</sup> (objektive)  
zukunftsorientiert<sup>+</sup> (objektive)  
zuverlässig<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
zuversichtlich (gruppenbezogene)  
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren  
könnend<sup>+</sup> (objektive)

## Komplette Liste<sup>2</sup> der gemessenen Stärken<sup>+</sup> des Kandidaten Bäte\*

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (...) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer **objektiven** Messung der Architektur des Sprechens von Bäte\* oder einem **gruppenbezogenem** Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: **4** (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei<sup>+</sup> statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: **2,575** (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend<sup>+</sup> statt unipolar fühlend (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit): **-44** (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: **44** (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen<sup>+</sup> statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: **25** (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: **-11** (objektive)

Balance in der Liebe 2: Selbst- und Nächstenliebe optimal ausbalanciert<sup>+</sup> statt S&N subopt. ausbalanciert (objektive)

Balance in der Liebe 5: S&N perfekt ausbalanciert, S&N gut ausbalanciert, S&N ausbalanciert<sup>+</sup> statt S&N nicht ausbalanciert oder S&N aus dem Gleichgewicht (objektive)

Balance von Selbst- und Nächstenliebe: **1,91199** (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig<sup>+</sup> statt weniger anregend (objektive)

Bums: postödpal<sup>+</sup> plus verinnerlicht<sup>+</sup> plus tief verinnerlicht statt präödpal (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: **10** (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend<sup>+</sup> statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv<sup>+</sup> statt völlig destruktiv (objektive)

Differenziertheit und Integriertheit: opt. differenziert und integriert<sup>+</sup> statt suboptimal differ. und integr. (objektive)

Durchsetzungsvermögen: **375** (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremmen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend<sup>+</sup>, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent<sup>+</sup> statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: **-7** (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah, zukunftsorientiert<sup>+</sup> statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend<sup>+</sup> statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: top entscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: **5** (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeitsindex: **56%** (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen<sup>+</sup> statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Freiheit vs Gerechtigkeit: freiheitsliebend, gerechtigkeitsliebend<sup>+</sup> (objektive)

Freiheitsglaube: **,2961** (objektive)

Freiheitsglaube 2: freiheitlich engagiert statt nicht für die Freiheit engagiert (objektive)

Freiheitsglaube 5: Fackelträger der Freiheit, prinzipienfest, glaubensstark, überzeugt statt indolent (objektive)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: **2,089** (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärkeindex: **5%** (objektive)

Gefühlsleben: lebendig<sup>+</sup> statt rigide, erstarrt (objektive)

Gerechtigkeitsglaube: **12,467** (objektive)

<sup>2</sup> Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle



Gerechtigkeitsglaube 2: gerechtigkeitsgläubig<sup>+</sup> statt Gleichmacherei ablehnend (objektive)

Gerechtigkeitsglaube 7: Bannerträger der Gerechtigkeit, Gerechtigkeitsglauben einfordernd, sich zum Gg. bekennd<sup>+</sup>, überzeugt vom Gg, Anhänger des Gg. statt Gleichmacherei ablehnend, Gleichmacherei prinzipiell ablehnend (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch<sup>+</sup>, mittel gestimmt statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 74 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend statt nicht Harmonie stiftend (objektive)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch<sup>+</sup> statt disharmonisch, streitlustern (objektive)

Harmonie: 2,200 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 751 (objektive)

Herz&Verstand-Index: 27% (objektive)

Ideale Emotionalität: 3 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Individualismus vs Kollektivismus 2: individualistisch<sup>+</sup> statt kollektivistisch (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend<sup>+</sup> statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 938 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 34 (gruppenbezogene)

Innovationskraftindex ±100: 31% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv<sup>+</sup> statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv<sup>+</sup> statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 4,55 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch<sup>+</sup> oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend<sup>+</sup> statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend<sup>+</sup>, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv<sup>+</sup> statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv<sup>+</sup>, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv<sup>+</sup> statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,9998 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend<sup>+</sup> statt kleckern (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert<sup>+</sup> statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 6% (gruppenbezogene)

Kraftindex: 5% (objektive)

Kreativität 2: kreativ<sup>+</sup> statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 36% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,9 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest<sup>+</sup> statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 26% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 225 (objektive)

Krisenwendekompetenzindex ±100: 15% (objektive)

Leidenschaftlichkeit 2: äußerst leidenschaftlich statt nicht so temperamentvoll (gruppenbezogene)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 40 (objektive)

Liebe: siehe Selbstliebe und Balance von Selbstliebe

Machtstreben: ,15929 (objektive)

Machtstreben 2: machtstrebend<sup>+</sup> statt nicht machtstrebend (objektive)

Machtstreben 6: nach Allmacht strebend (Schwäche); äußerst machtstrebend, sehr machtstrebend, machtstrebend<sup>+</sup> statt machtneutral, desinteressiert; (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 4% (gruppenbezogene)

Motivation: 2 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend<sup>+</sup> statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

# KRAFT5

Stärken Sie die aufgabenrelevanten Stärken in Ihrem Unternehmen

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: **11** (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt<sup>+</sup> statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Optimaler Sprechrhythmus: parkettsicher & im Rhythmus<sup>+</sup> statt kein optimaler Sprechrhythmus (objektive)

Ordnungsliebe: **10** (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend statt weniger gut sortiert (objektive)

Potential zur Marktführerschaft 2: Potential für das nächste große Ding vorhanden<sup>+</sup> statt kein Potential dafür vorhanden (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig<sup>+</sup> statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: **53** (gruppenbezogene)

Reife 2: reif<sup>+</sup> statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher<sup>+</sup> statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend<sup>+</sup>, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: **-334** (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich<sup>+</sup> statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Schöpferum: schöpferisch, epistemisch und heuristisch kompetent<sup>+</sup> statt nicht schöpferisch (objektive)

Seele der Gemeinschaft: **,90457** (objektive)

Seele der Gemeinschaft 4: Seelsorger der Gemeinschaft, von der Gemeinschaft beseelt<sup>+</sup>, Ein Freigeist, Ein bekennender Freigeist (objektive)

Selbständigkeit 2: selbständig<sup>+</sup> statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: **84** (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstliebe: **3,0041173** (objektive)

Selbstliebe vs Selbstverleugnung 6: als Leuchtturm weite Kreise inspirierend, individualistisch aus Prinzip, von Selbstliebe beseelt<sup>+</sup>, methodisch kollektivistisch, kollektivistisch aus Prinzip statt sich für das Kollektiv selbstverleugnend (objektive)

Selbstliebe 2: von Selbstliebe beseelt<sup>+</sup> statt nicht von Selbstliebe beseelt (objektive)+

Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: **-84,4%** (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: **1,529** (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungsindex: **7%** (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig<sup>+</sup> statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem<sup>+</sup> statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff<sup>+</sup>, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: **91%** (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: **84%** (objektive) identisch mit

Strategiekompetenzindex: **84%** (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup> statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup> statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll<sup>+</sup> statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: **-38** (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): **39** (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdentriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert<sup>+</sup> statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: **30947** (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief<sup>+</sup> statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: **3** von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus<sup>+</sup> statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befließigend<sup>+</sup> statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Unternehmerisches Naturtalent: mit unternehmerischem Gen<sup>+</sup> statt ohne unternehmerisches Gen (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: **-938** (objektive)

Wachstumserzeugungsstärkeindex ±100: **-31%** (objektive)

Weltmeister in Führungsstärke: Der Führungsstärkste statt niedrigerer Rang (objektive)

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Intuition

Weltmeister in Rollenflexibilität: Tausendsassa statt  
suboptimal flexibel (objektive)

Weltmeister in Strategiekompetenz: Chefstrategie statt weni-  
ger strategiekompetent (objektive)

Weltmeister in Wachstumserzeugungsstärke: Der  
Wachstumsgenerator statt weniger weniger Wachstum  
schaffend (objektive)

Zielgenauigkeit: ins Schwarze treffend<sup>+</sup> statt daneben treffend  
(objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig<sup>+</sup> statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

Zuverlässigkeit: ,079 (gruppenbezogene)

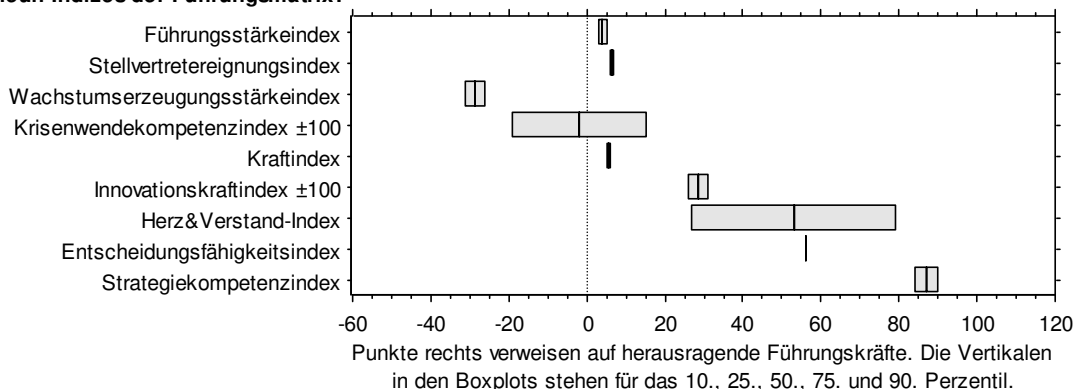
Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung  
noch unsicher sind, ob sie sich für Bäte\* entscheiden sollen.  
Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und  
diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet  
sie sich dafür, weil diese Persönlichkeit zumindest zukunfts-  
orientiert ist.

## Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

- Abschlußstärke (nach Rang)
- Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
- Aggressionstrieb (nach Kategorie)
- Aggressivität (nach Rang)
- Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
- Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
- Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
- Aufgeschlossenheit (nach Rang)
- Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
- Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
- Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
- Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
- Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
- Authentizität (nach Kategorie)
- Avantgardismus (nach Rang)
- Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
- Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
- Balance von Selbst- & Nächstenliebe (nach Kategorie)
- Balance von Selbst- & Nächstenliebe (nach Rang)
- Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
- Bums und verinnerlicht und tief verinnerlicht (nach Kategorie)
- Charisma (nach Kategorie)
- Charisma (nach Rang)
- Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
- Contenance (nach Kategorie)
- Delegieren (nach Kategorie)
- Destruktivität (nach Kategorie)
- Differenziertheit und Integriertheit (nach Kategorie)
- Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
- Dynamik 2 (nach Kategorie)
- Dynamik 4 (nach Kategorie)
- Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
- Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
- Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
- Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
- Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
- Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
- Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
- Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
- Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
- Entscheidungsfähigkeitsindex (nach Rang)
- Entschiedenheit (nach Kategorie)
- Erwachsener (nach Kategorie)
- Format 2 (nach Kategorie)
- Format 3 (nach Kategorie)
- Freiheit vs Gerechtigkeit (nach Kategorie)
- Freiheitsglaube (nach Kategorie)
- Freiheitsglaube (nach Rang)
- Führungskraft 2 (nach Kategorie)
- Führungskraft 3 (nach Kategorie)
- Führungsstärke (nach Rang)
- Führungsstärkeindex (nach Rang)
- Gefühlsleben (nach Kategorie)
- Gerechtigkeitsglaube (nach Kategorie)
- Gerechtigkeitsglaube (nach Rang)
- Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
- Gestimmtheit (nach Kategorie)
- Harmonie (nach Rang)
- Harmonie 2 (nach Kategorie)
- Harmonie 4 (nach Kategorie)
- Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
- Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
- Herz&Verstand-Index (nach Rang)
- Idealismus (nach Kategorie)
- Individualismus vs Kollektivismus (nach Kategorie)
- Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
- Innovationskraft (nach Kategorie)
- Innovationskraftindex (nach Rang)
- Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
- Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
- Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
- IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
- Kampfbereitschaft (nach Rang)
- Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
- Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
- Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
- Konstruktivität (nach Rang)
- Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
- Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
- Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
- Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
- Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
- Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
- Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
- Kraft +-+Quadrant (nach Kategorie)
- Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
- Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
- Kraftindex (nach Rang)
- Kreativität (nach Rang)
- Kreativität 2 (nach Kategorie)
- Krisenwendekompetenz (nach Rang)
- Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
- Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
- Krisenwendekompetenzindex (nach Rang)
- Leistungsstärke siehe Kraft
- Leistungswille (nach Kategorie)
- Leistungswille (nach Rang)
- Machtstreben (nach Rang)
- Machtstreben nach Kategorie)
- Motivation (nach Rang)
- Motivation 2 (nach Kategorie)
- Motivation 4 (nach Kategorie)
- Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
- Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
- Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
- Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
- Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
- Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
- Ordnungsliebe (nach Rang)
- Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
- Potential zur Marktführerschaft 2 (nach Kategorie)
- Psychische Normalität (nach Kategorie)
- Realitätsanpassung (nach Rang)
- Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
- Reife (nach Kategorie)
- Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
- Rhythmustreue (nach Rang)
- Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
- Rollenflexibilität (nach Kategorie)
- Schöpferium (nach Kategorie)
- Schöpferium 2 (nach Kategorie)
- Sachlichkeit (nach Kategorie)
- Seele der Gemeinschaft (nach Kategorie)
- Seele der Gemeinschaft (nach Rang)
- Selbständigkeit (nach Kategorie)
- Selbständigkeit (nach Rang)
- Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
- Selbstliebe (nach Kategorie)
- Selbstliebe vs Selbstverleugnung (nach Rang)
- Selbstvertrauen (nach Kategorie)
- Selbstvertrauen (nach Rang)
- Stellvertretereignung (nach Kategorie)
- Stellvertretereignungsindex (nach Rang)
- Stimmigkeit (nach Kategorie)
- Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
- Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
- Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
- Strategiekompetenzindex (nach Rang)
- Strategische Motivation (nach Kategorie)
- Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)

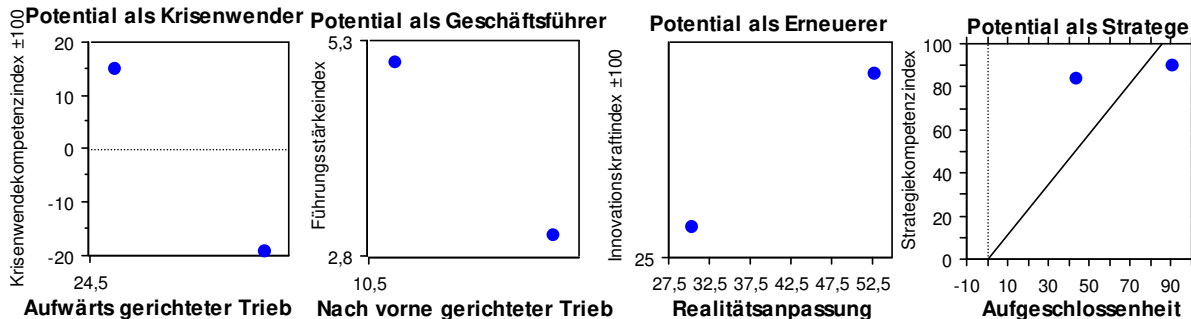
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)  
Taktgefühl (nach Kategorie)  
Taktgefühl (nach Rang)  
Teamorientierung (nach Rang)  
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)  
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)  
Tiefe (nach Kategorie)  
Tiefe / Reife (nach Kategorie)  
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)  
Überzeugungskraft (nach Kategorie)  
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)  
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)  
Unternehmerisches Naturtalent (nach Kategorie)  
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)  
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)  
Wachstumserzeugungsstärke **index** (nach Rang)  
Zielgenauigkeit (nach Kategorie)  
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)  
Zuverlässigkeit (nach Rang)

## Die neun Indizes der Führungsmatrix:

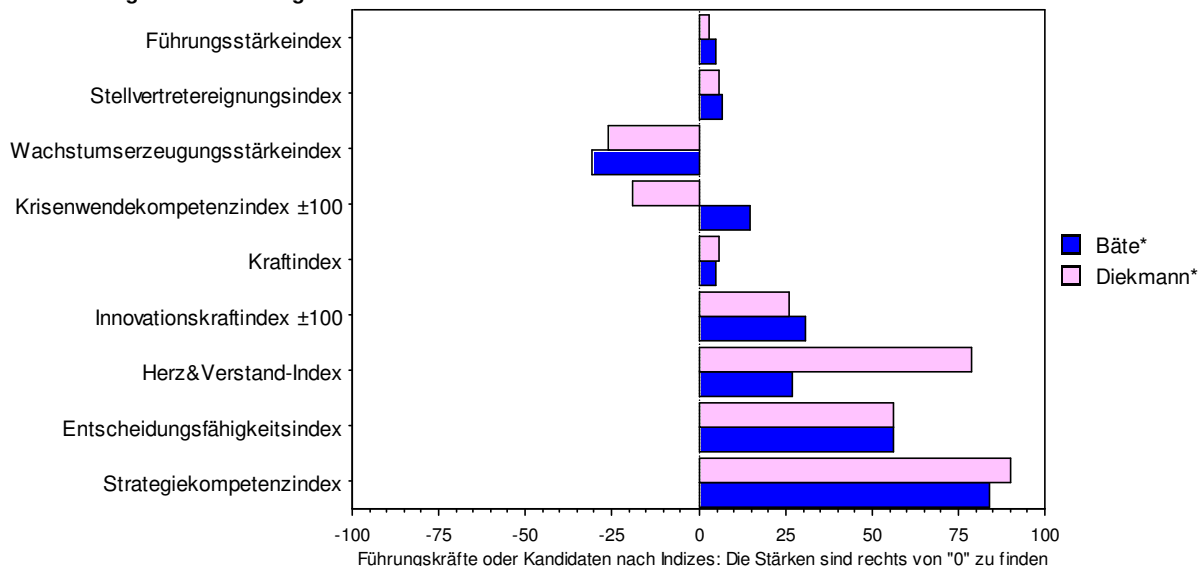


## Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	2	3	5	0	4
Stellvertretereignungsindex	2	6	7	0	7
Wachstumserzeugungsstärkeindex	2	-31	-26	0	-29
Krisenwendekompetenzindex ±100	2	-19	15	0	-2
Kraftindex	2	5	6	0	6
Innovationskraftindex ±100	2	26	31	0	29
Herz&Verstand-Index	2	27	79	0	53
Entscheidungsfähigkeitsindex	2	56	56	0	56
Strategiekompetenzindex	2	84	90	0	87



## Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen  
Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere **Referenz** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben **rangzuordnen**, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften **logisch kombinieren**. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktvolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, postödiplal, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz & Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das **bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

# KRAFT5

Stärken Sie die aufgabenrelevanten Stärken in Ihrem Unternehmen

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.