

#### 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 über 100 weitere Stärken.

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 Indizes sind bei Guttenberg\* folgendermaßen ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf  $\pm 100$  standardisiert  
Krisenwendekompetenzindex: -8  
Führungsstärkeindex: 4  
Stellvertretereignungsindex: 9  
Innovationskraftindex: 0  
Kraftindex: 0  
Strategiekompetenzindex: 89  
Herz&Verstand-Index: 0  
Entscheidungsfähigkeitsindex: 67  
Wachstumserzeugungungsstärkeindex: 0

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.

## Gutenberg\*'s Stärken<sup>+</sup> laut Interviewauswertung vom Mittwoch, 25. März 2009

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von  $\pm 100$  nicht höher als +30 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt -8.
2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 4 und ihr Stellvertretereignungsindex 9.
3. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von  $\pm 100$  nicht höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 0.
4. Diese Persönlichkeit hat alles 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 89 die geforderten 79.
5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer unreifen und selbstbeherrschten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person dämpfend; das ist lösungsorientiert. 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 0. 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 nicht kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 0 das notwendige Minimum von +5 nicht erreicht.

**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> **avantgardistisch<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> **teamorientiert<sup>+</sup>; selbstbeherrscht<sup>+</sup>**;

Ganz besonders steigert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie dank 6 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsfähig** ist: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **offen im Sinne von ambiguitätstolerant<sup>+</sup>; effizient<sup>+</sup>; das Neue priorisierend<sup>+</sup>; Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup>; selbstbeherrscht<sup>+</sup>**;

**Ad 2 ist einschlägig für Guttenberg\*:** Diese als (stellvertretender) Geschäftsführer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **konstruktiv<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>; sachlich<sup>+</sup>; zuverlässig<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>**;

Ganz besonders steigert ihre 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> **selbstbeherrscht<sup>+</sup>; Contenance bewahrend<sup>+</sup>; intuitiv in kleinen Angelegenheiten<sup>+</sup>; intuitiv in mittleren Angelegenheiten<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>**;

**Ad 3:** Diese als Erneuerer nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **offen im Sinne von ambiguitätstolerant<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; intuitiv in großen Angelegenheiten<sup>+</sup>**;

Punktuell kompensiert ihre fehlende Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **an der Wirklichkeit orientiert<sup>+</sup>; das Neue priorisierend<sup>+</sup>; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor lassend<sup>+</sup>; Altes und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; selbstbeherrscht<sup>+</sup>; teamorientiert<sup>+</sup>**;

**Ad 4 ist einschlägig für Guttenberg\*:** Diese als Strategie 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>; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend<sup>+</sup>; hat den nötigen langen Atem<sup>+</sup>**; als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit<sup>+</sup>**; mit ihr ist **die Zukunft zum Greifen nah<sup>+</sup>**;

**Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig:** Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **leider nicht erwachsenen** 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 arrogant und nicht besserwisserisch auftretend<sup>+</sup>; sich solidarisierend<sup>+</sup>**;

Zum methodischen Repertoire dieser selbstbeherrschten und 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>; 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> **Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup>; avantgardistisch<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 10 von 10 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)<sup>+</sup> **Altes**

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Intuition

# KRAFT5

**und Neues stringent positionierend<sup>+</sup>; aggressionsfrei<sup>+</sup>; Contenance bewahrend<sup>+</sup>; konstruktiv<sup>+</sup>; avantgardistisch<sup>+</sup>;**

## Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer **objektiven** Messung der Architektur des Sprechens von Guttenberg\* 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 Guttenberg\*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

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

Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional

ausdrucksstark  
 gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig  
 geradeheraus<sup>+++</sup> (gruppenbezogene)  
 geschäftstüchtig (objektive)  
 Grenzen akzeptieren könnend<sup>+</sup> (objektive)  
 halbwegs parkettsicher (objektive)  
 Harmonie stiftend (gruppenbezogene)  
 harmoniestiftend (gruppenbezogene)  
 harmonisch (gruppenbezogene)  
 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 (objektive)  
 innovationsstark (gruppenbezogene)  
 intuitiv<sup>+++</sup> (gruppenbezogene)  
 kämpferisch<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 klotzend (objektive)  
 konstruktiv<sup>+</sup> (objektive)  
 koordiniert (objektive)  
 kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~  
 kreativ (gruppenbezogene)  
 krisenfest<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 lebendig (objektive)  
 mutig (objektive)  
 noch konstruktiv<sup>+</sup> (objektive)  
 optimal geeignet als Führungskraft (objektive)  
 optimal geschäftstüchtig (objektive)  
 perfekt im Rhythmus bleibend<sup>+</sup> (objektive)  
 reif (objektive)  
 sachlich<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 selbständig (objektive)  
 selbstbeherrscht<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 sich des Understatements befleißigend<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 solide (gruppenbezogene)  
 stabil (objektive)  
 starkes Fünftel (gruppenbezogene)  
 taktvoll (gruppenbezogene)  
 teamorientiert<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 tief (objektive)  
 tolerant, siehe zwei antagonistische...  
 top entscheidungsstark (gruppenbezogene)  
 trendig (gruppenbezogene)  
 überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)  
 überdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)  
 überzeugungsstark (objektive)  
 Vorhandenes ist gut aufgestellt<sup>+</sup> (objektive)  
 wachstumsschaffend (objektive)  
 zielstrebig (gruppenbezogene)  
 ziemlich konstruktiv (objektive)  
 ziemlich tief (objektive)  
 zukunftsorientiert (objektive)  
 zum emotionalen Höhepunkt fähig (objektive)  
 zuverlässig<sup>+</sup> (gruppenbezogene)  
 zuversichtlich (gruppenbezogene)  
 zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren  
 könnend<sup>+</sup> (gruppenbezogene)

## Komplette Liste<sup>2</sup> der gemessenen

### Stärken<sup>+</sup> des Kandidaten Guttenberg\*

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 Guttenberg\* 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:** 0 (objektive)

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

**Aggressivität:** 1,757 (weniger ist besser) (objektive)

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

**Ambiguitätstoleranz (Offenheit):** -86 (-33 toleranter als -3) (objektive)

**Anpassungsfähigkeit** siehe Realitätsanpassung

**Auf das Neue gerichteter Trieb:** das Neue priorisierend<sup>+</sup> statt das Neue hintanstellend (objektive)

**Aufgeschlossenheit:** 86 (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:** 8 (objektive)

**Ausgeglichenheit 2:** ausgeglichen<sup>+</sup> statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

**Authentizität:** authentisch statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

**Avantgardismus 4:** avantgardistisch<sup>+</sup>, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

**Avantgardismus:** 37 (objektive)

**Begeisterungsfähigkeit 2:** begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

**Bums:** zum emotionalen Höhepunkt fähig statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

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

**Charisma:** 4 (objektive)

**Chef&Stellvertretereignung:** geeignet als Führungskraft<sup>+</sup> 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)

**Durchsetzungsvermögen:** 0 (objektive)

**Dynamik 2:** dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremesen 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<sup>+</sup> statt divergent (gruppenbezogene)

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

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

**Emotionale Stabilität 2:** stabil statt aus den Fugen geraten (objektive)

**Emotionale Stabilität:** 8 (objektive)

**Entfernung zur Zukunft:** -5 (objektive)

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

**Entscheidungsdynamik 2:** chancenergreifend statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

**Entscheidungsfähigkeit 2:** topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

**Entscheidungsfähigkeit 4:** entscheidungsstark, entscheidungsfähig<sup>+</sup> statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

**Entscheidungsfähigkeit:** 6 (gruppenbezogene)

**Entscheidungsfähigkeitsindex:** 67% (gruppenbezogene)

**Entschiedenheit:** entschieden statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

**Erwachsener:** erwachsen statt jugendlich, kindlich (objektive)

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

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

**Führungsstärke:** 2,8 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

**Führungsstärkeindex:** 4% (objektive)

**Gefühlsleben:** lebendig statt erstarrt, psychotisch (objektive)

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

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

**Harmonie (Rang):** 54 (gruppenbezogene)

**Harmonie 2:** Harmonie stiftend statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

**Harmonie 4:** harmoniestiftend, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

**Harmonie:** 2,55 (gruppenbezogene)

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

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



# KRAFT5

Stärken Sie die aufgabenrelevanten Stärken in Ihrem Unternehmen

- Herz&Verstand: **0** (objektive)
- Herz&Verstand-**Index**: **0%** (objektive)
- Ideale Emotionalität: **1** von 6 (objektive)
- Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)
- Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend 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: **0** (objektive)
- Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: **0** (gruppenbezogene)
- Innovationskraft**index** ±100: **0%** (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<sup>+</sup> statt analytisch (gruppenbezogene)
- IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert<sup>+</sup> statt an Regeln orientiert (objektive)
- Kampfbereitschaft: **3,92** (gruppenbezogene)
- Kampfbereitschaft 4: kämpferisch<sup>+</sup> oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)
- Konfliktfähigkeit 2: dämpfend<sup>+</sup> statt zuspitzend (gruppenbezogene)
- Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend, dämpfend<sup>+</sup> statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (gruppenbezogene)
- Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)
- Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv<sup>+</sup> statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)
- Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv<sup>+</sup> statt destruktiv (objektive)
- Konstruktivität: **8904** im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)
- Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckern (objektive)
- Koordiniertheit 4: koordiniert 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: **0%** (gruppenbezogene)
- Kraft**index**: **0%** (objektive)
- Kreativität 2: kreativ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)
- Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: **41%** (gruppenbezogene)
- Kreativität: **7** (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: **-14%** (gruppenbezogene)
- Krisenwendekompetenz: **-57** (objektive)
- Krisenwendekompetenz**index** ±100: **-8%** (objektive)
- Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)
- Leistungswille: **22** (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: **1** (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)
- Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)
- Nach vorne gerichteter Trieb: **4** (objektive)
- Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)
- Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)
- Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv
- Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend<sup>+</sup> statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)
- Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)
- Realitätsanpassung: **9** (gruppenbezogene)
- Reife 2: reif statt unreif (objektive)
- Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher, halbwegs parkettsicher statt Trippelschritte, Spagat (objektive)
- Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend<sup>+</sup>, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)
- Rhythmustreue: **-201** (kleiner ist treuer) (objektive)
- Sachlichkeit: sachlich<sup>+</sup> statt sich verheddernd (gruppenbezogene)
- Selbständigkeit 2: selbständig statt symbiotisch verstrickt (objektive)
- Selbständigkeit: **0** (objektive)
- Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht<sup>+</sup> statt gehemmt, aggressiv (gruppenbezogene)
- Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)
- Selbstvertrauen: **0,0%** (objektive)
- Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft<sup>+</sup> statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)
- Stellvertretereignung: **1,08** (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)
- Stellvertretereignungs**index**: **9%** (objektive)



Stimmigkeit: in sich stimmig 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 %: 94% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 89% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz **index**: 89% (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 statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -126 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 14 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdentriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

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

Teamorientierung: 20587 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 1 von 6 (objektive)

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

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

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

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

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend<sup>+</sup> statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: 0 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke **index** ±100: 0% (objektive)

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

Zuverlässigkeit: .908 (gruppenbezogene)

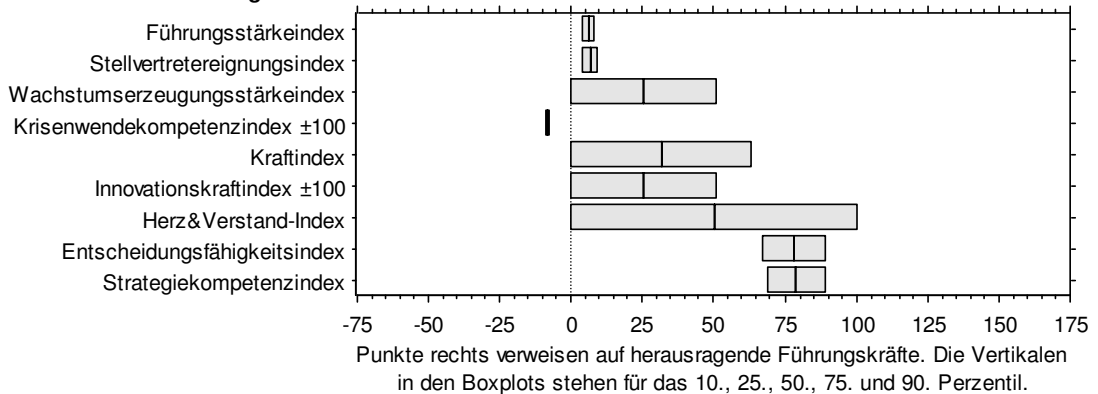
Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Guttenberg\* entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür hervorragend, weil mit dieser Persönlichkeit die Zukunft zum Greifen nah ist.

## Leistungsmerkmale der Führungsmatrix nach Rang vs. Kategorie, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)  
 Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)  
 Aggressionstrieb (nach Kategorie)  
 Aggressivität (nach Rang)  
 Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)  
 Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)  
 Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)  
 Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)  
 Aufgeschlossenheit (nach Rang)  
 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)  
 Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)  
 Burns (nach Kategorie)  
 Charisma (nach Kategorie)  
 Charisma (nach Rang)  
 Chef&Stellvertreterei (nach Kategorie)  
 Contenance (nach Kategorie)  
 Delegieren (nach Kategorie)  
 Destruktivität (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)  
 Emotionale Stabilität (nach Kategorie)  
 Emotionale Stabilität (nach Rang)  
 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)  
 Führungskraft 2 (nach Kategorie)  
 Führungskraft 3 (nach Kategorie)  
 Führungsstärke (nach Rang)  
 Führungsstärkeindex (nach Rang)  
 Gefühlsleben (nach Kategorie)  
 Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)  
 Gestimmtheit (nach Kategorie)  
 Harmonie (nach Kategorie)  
 Harmonie (nach Kategorie)  
 Harmonie (nach Rang)  
 Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)  
 Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)  
 Herz&Verstand-Index (nach Rang)  
 Idealismus (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)

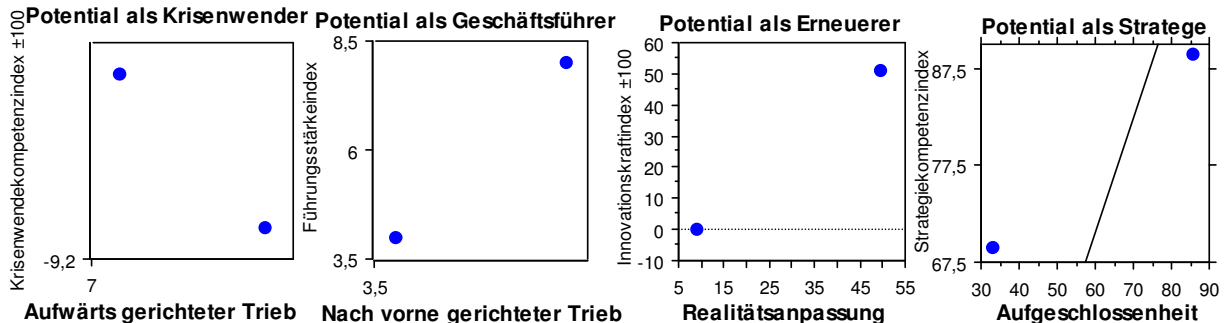
Konstruktivität (nach Rang)  
 Konstruktivität 2 (nach Kategorie)  
 Konstruktivität 5 (nach Kategorie)  
 Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)  
 Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)  
 Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)  
 Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)  
 Koordiniertheit 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)  
 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)  
 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)  
 Sachlichkeit (nach Kategorie)  
 Selbständigkeit (nach Kategorie)  
 Selbständigkeit (nach Rang)  
 Selbstbeherrschung (nach Kategorie)  
 Selbstvertrauen (nach Kategorie)  
 Selbstvertrauen (nach Rang)  
 Stellvertreterei (nach Kategorie)  
 Stellvertretereiindex (nach Rang)  
 Stimmigkeit (nach Kategorie)  
 Strategische Motivation (nach Kategorie)  
 Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)  
 Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)  
 Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)  
 Strategiekompetenzindex (nach Rang)  
 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)  
 Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)  
 Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)  
 Wachstumserzeugungsstärkeindex (nach Rang)  
 Zuverlässigkeit (nach Kategorie)  
 Zuverlässigkeit (nach Rang)

## Die neun Indizes der Führungsmatrix:



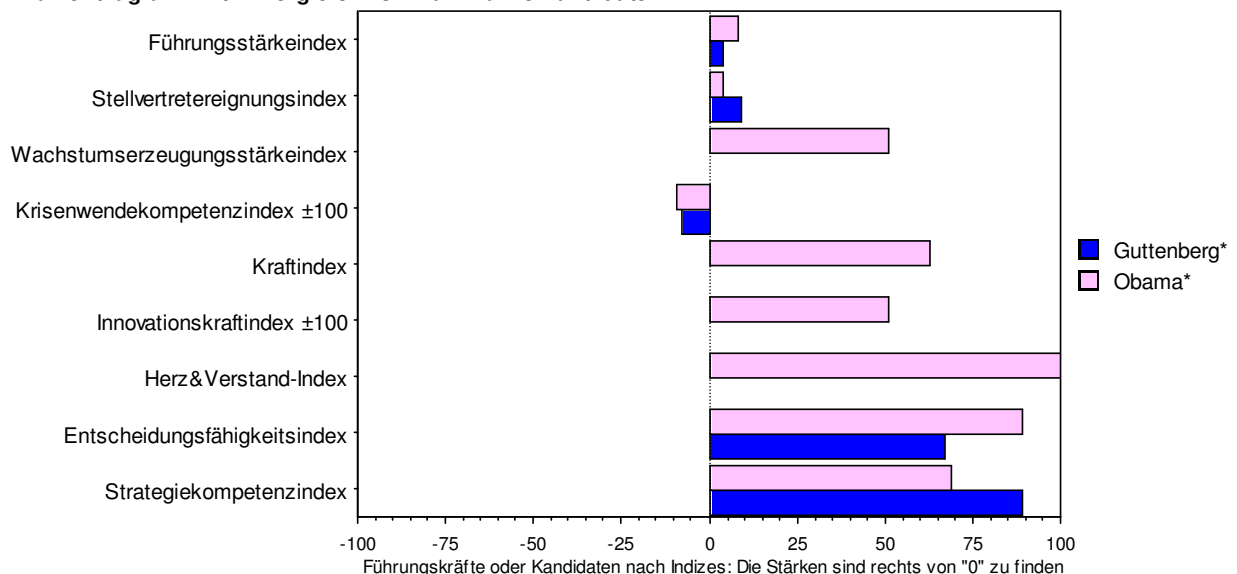
## Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	2	4	8	0	6
Stellvertretereignungsindex	2	4	9	0	7
Wachstumserzeugungsstärkeindex	2	0	51	0	26
Krisenwendekompetenzindex ±100	2	-9	-8	0	-9
Kraftindex	2	0	63	0	32
Innovationskraftindex ±100	2	0	51	0	26
Herz&Verstand-Index	2	0	100	0	50
Entscheidungsfähigkeitsindex	2	67	89	0	78
Strategiekompetenzindex	2	69	89	0	79



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

## 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, zum emotionalen Höhepunkt fähig, 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-

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.