

Erkenne Dich selbst!

Es gibt viele Tools, die versprechen die Persönlichkeit zu analysieren und die verborgenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Was es wirklich mit Potentialanalysen auf sich hat, ob und wie Persönlichkeit überhaupt messbar ist und welche Aussagen für die Praxis getroffen werden können, untersucht der vorliegende Artikel.

JEDER MENSCH IST anders! So banal das klingen mag, umso komplexer sind die Auswirkungen davon. Denn jeder Mensch hat auch eine andere Sichtweise und eine andere Herangehensweise an das Leben. Aufgaben werden unterschiedlich gelöst. Mitarbeiter werden unterschiedlich geführt, bzw. lassen sich anders motivieren. Umso wichtiger ist es, das eigene Verhalten und die eigenen Muster, sowie seine Stärken und Schwächen bewusst zu kennen. Hardy Wagner schreibt dazu im Geleitwort des Buches »Handbuch der Persönlichkeitsanalysen«: In der Regel sprechen wir von ›Stärken‹ und ›Schwächen‹, meinen aber mit Letzteren vorwiegend eigentlich ›Nicht-Stärken‹, die subjektiv oft als Schwächen empfunden, aber von der Umwelt nicht als störend wahrgenommen werden. Schwächen dagegen – interpretiert als Übertreibungen unserer Stärken – können Beziehungen ggf. erheblich beeinträchtigen. So kann etwa aus einem gesunden Selbstbewusstsein Arroganz entstehen, aus Vielseitigkeit Verzettlung, aus Hilfsbereitschaft ein Helfersyndrom oder aus Ordnungsliebe Pedanterie, um nur je ein Beispiel aus vier grundlegenden Eigenschaftsbündeln zu nennen.« Wir haben für diesen Artikel einige Anbieter von Tools zur Erkennung von Potenzialen befragt, weil wir he-

rausfinden wollen, was dahinter steckt, und was nur »Psychokram« ist.

Persönlichkeit

Was ist eigentlich die eigene Persönlichkeit, und wie kann man sie darstellen? Definitionen dazu gibt es ganz Unterschiedliche, je nachdem mit welcher Brille man darauf sieht. Zusammengefasst kann man Persönlichkeit als die »Individualität des Menschen« bezeichnen. Wie Persönlichkeitsmerkmale in der frühen Kindheit und Jugend entstehen und wie sie sich auch im mittleren und höheren Lebensalter, d.h. über die ganze Lebensspanne, verändern können, ist ein wichtiges Thema der Entwicklungspsychologie. Es gibt dazu unzählige Theorien. Mindestens genauso viele Persönlichkeitsmerkmale werden unterschieden. Wir wollen von den Experten wissen, ob die Persönlichkeit wirklich (durch Potenzialanalysen) messbar ist.

Jessica Folkes (Geschäftsführerin KICK OFF Management Consulting GmbH): »Nein! Persönlichkeit kann man nicht quantitativ in cm oder ml messen. Allerdings kann Persönlichkeit qualitativ eingeschätzt, bzw. ein- oder zugeordnet werden. Eine Persönlichkeitsanalyse ist keine letztgültige Zusammenfassung und Beschrei-



Jessica Folkes

»Persönlichkeit kann man nicht quantitativ in cm oder ml messen. Allerdings kann Persönlichkeit qualitativ eingeschätzt, bzw. ein- oder zugeordnet werden.«
www.kick-off.at

bung eines Menschen: Sie ist eine gegenwartsbezogene Bestandsaufnahme von mehreren Faktoren der Persönlichkeitsstruktur und des Verhaltens. Als Basis für weitere Prozesse bietet sie im Grunde genommen eine Arbeitshypothese, um weitere Entwicklungsschritte zu setzen bzw. eine fundierte Einschätzung abzugeben – jedoch immer in Kombination mit einem professionellen Auswertungsgespräch.«

Auch Tanja Abwa (Geschäftsführerin Scheelen GmbH, Institut für Managementberatung & -Diagnostik) ist ähnlicher Meinung: »Persönlichkeit ist ganzheitlich nicht messbar. Jedoch können relevante Teilbereiche (einzelne Persönlichkeitsdimensionen) durchaus solide gemessen werden. Aber auch hierbei handelt es sich um eine gute Annäherung und nicht um eine physikalische Messung. Dennoch sind die gewonnenen Informationen äußerst wertvoll, denn sie ermöglichen konkrete Handlungsempfehlungen, welche die Selbstreflexion und Entwicklung des Menschen fördern und die Führung professionell unterstützen.«

Ursula Autengruber (Geschäftsführung Structogram Österreich) bringt noch einen wesentlichen Aspekt mit in die Diskussion: »Persönlichkeit setzt sich aus unterschiedlichen Parametern zusammen und ist von zahlreichen Aspekten abhängig. Manche davon sind während unseres Lebens stabil und bleiben unverändert, andere wiederum verändern sich. Verhalten, das in einer Situation gut passt, kann in einer anderen Situation komplett falsch sein. Eine Messung müsste also auch diese Faktoren einbeziehen, und bleibt damit immer nur eine Momentaufnahme.«

Barbara Thoma (Geschäftsführung ARGO Performance & Development): »Persönlichkeit ist im Abgleich mit einem Persönlichkeitskonstrukt beschreibbar. Jedes Konstrukt reduziert Komplexität und ist damit als Orientierung, nicht als Festschreibung zu sehen. Potenzial ist nicht messbar, da es eine Hypothese auf eine zukünftige Leistung darstellt, und nur als möglichst feine und umsichtige Einschätzung gesehen werden kann. Performance, also Leistung in der aktuellen Position, ist messbar.«

Nicole Ebhart (Personalberaterin und Mitglied des GeniusReport Entwicklungsteams): »Jeder Versuch, Persönlichkeiten zu vermessen muss zwangsläufig scheitern, denn es gibt über 7 Milliarden einzigartige Wesen auf diesem Planeten. Der Versuch die Human-Ressource Mensch in exakt abgewogenen Dosierungen »einzukaufen«, ist nicht nur traurig, sondern Gott sei Dank be-

reits gescheitert. Den größten Fehler, den man im Recruiting machen kann, ist es zu versuchen passende Menschen für starre Stellenbeschreibungen zu finden. Ein Unternehmen sollte Persönlichkeiten mit allen ihren Ecken und Kanten einstellen und sie fördern ihre authentischen Talente zur Entfaltung zu bringen. Das bringt immer mehr als der meist fruchtlose Versuch, sie zurecht zu trainieren.«

Ziel von Persönlichkeitsforschung

In der Literatur findet man vier Ziele der Erforschung der Persönlichkeit. Das erste Ziel ist es, einen Menschen zu beschreiben. Und zwar nicht nur äußerlich (groß, dünn ...) sondern auch seinen Charakter, eben seine Persönlichkeit mit Wörtern wie (ehrgeizig, faul...). Das zweite Ziel ist es, mögliche Vorhersagen über das Verhalten einer Person zu treffen. Wie z.B. er verhält sich ehrgeizig, vermutlich hat er nur wenig Zeit für seine Freunde, weil er dauernd in der Arbeit ist. Das dritte Ziel ist es zu verstehen, wie bestimmte charakteristische Verhaltensweisen und Einstellungen im Laufe der Entwicklung gelernt und angepasst wurden. Beispielsweise wie sich eine Person in einer Konfliktsituation verhält, ist möglicherweise in jungen Jahren anders, als in reiferen Jahren. Das vierte Ziel ist es festzustellen, wie Verhalten verändert werden kann. Persönlichkeitstests haben ähnliche Ziele, nämlich einen Menschen zu beschreiben und aufgrund der Ergebnisse z.B. den Mitarbeiter richtig einzusetzen, und richtig zu fördern.

Persönlichkeitstests

Wir haben nun unsere Interviewpartner gebeten, ihre Methode kurz vorzustellen, damit Sie einen Überblick bekommen, wie gearbeitet werden kann, und was angeboten wird. Die Bandbreite ist vielseitig, für jeden Geschmack etwas dabei.

Tanja Abwa: »INSIGHTS MDI misst Verhalten und Motive einer Person und kann bequem online ausgefüllt werden. Es steht in über 42 Sprachen zur Verfügung. Zusätzlich gibt es ein Ergänzungsmodell, das die emotionale Intelligenz abbildet. Diese ist speziell für Führungskräfte ein wesentliches Erfolgsmerkmal, denn sie beschreibt, wie jemand mit eigenen Emotionen und jenen anderer Personen umgeht.«

Ursula Autengruber: »Seit vielen Jahren bieten wir die weltweit in 24 Sprachen verfügbare Biostruktur-Analyse, auch bekannt unter dem Produktnamen Structogram® an. Dies ist eine wertfreie Analyse, welche weltweit bisher ca. 2



Dieter Euler-Rolle

»Die wissenschaftliche Basis ist Voraussetzung, aber aufwendig zu hinterfragen.«
www.master-hr.at



Ulrike Kriener

»Potenzialanalysen sind eine Status quo Erhebung. Eine gewünschte Veränderung von Werten und Verhalten wird z.B. durch Coaching optimal unterstützt.«
www.aumaier.com



Tanja Abwa

»Setzen Sie Potenzialanalysen nie singular als Entscheidungskriterium ein und nie ohne professionelles Feedback-Gespräch mit dem Probanden.«
www.scheelen-institut.com

Barbara Thoma
»Persönlichkeit ist im
Abgleich mit einem
Persönlichkeitskons-
trukt beschreibbar.«
www.argo.at

Mio. Menschen anwenden. Sie unterscheidet zwischen der genetisch-veranlagten, unveränderbaren Grundstruktur und den umweltbedingten veränderbaren Merkmalen eines Menschen. Durchgeführt wird die Selbst-Analyse im Rahmen von Seminaren unter Begleitung von lizenzierten Structogram®-Trainern mit Hilfe von Arbeitsbüchern. Nach der Selbst-Auswertung »erleben« die Teilnehmer in unterschiedlichen Aufgabenstellungen die Bedeutung der Ergebnisse. So verstehen sie zum Beispiel, welche Rahmenbedingungen für sie und ihre Arbeit förderlich sind und welche eher kontraproduktiv.«

Ursula Autengruber
»Persönlichkeit setzt
sich aus unterschiedli-
chen Parametern zusam-
men und ist von zahlrei-
chen Aspekten abhängig.
Manche davon sind
während unseres Lebens
stabil, andere wieder-
um verändern sich.«
www.structogram.at/

Dieter Euler-Rolle (Geschäftsführer Master HR Consulting GmbH): »Der Ablauf bei unseren Tools ist ganz einfach. Sie werden von einem qualifizierten, ausgebildeten Berater eingeladen, das computerbasierte Analysetool zu bearbeiten. Dazu bekommen Sie den persönlichen Link mit Anmeldedaten zugeschickt. Von jedem internetfähigen Gerät können Sie auf die speziellen Fragen antworten. Die Dauer der Online-Beantwortung, abhängig vom Umfang der Analyse und Zielsetzung, beträgt 10 bis 60 Minuten. Bei bestimmten Tools können Sie gleich einen selbsterklärenden Bericht herunterladen und mit Ihrer eigenen Weiterentwicklung beginnen. Alle Tools arbeiten auf derselben Software Plattform METIS. Die wichtigsten Tools heißen MPA Persönlichkeitsprofil und EASI Typologie. Eine Interaktion der Tools erhöht spezifische Auswahlmöglichkeit und die Tiefe der Analysen.«

Jessica Folkes: »Der Markt ist voll mit qualitativ hochwertigen Analysetools. Wir haben uns für zwei spezielle Programme entschlossen, die wir durchaus auch in Kombination verwenden: Das Kommunikations- und Stressprofil nach dem Process Communication Model® (PCM), das die 10 individuellen Komponenten der Persönlichkeit nach PCM beleuchtet und individua-

lisierte Angaben über Wahrnehmungsmuster, Persönlichkeitsanteile, soziale und psychische Bedürfnisse sowie Distress-Muster in Bezug auf Beruf und Privatleben gibt. Stärken und nicht vollständige Potenziale können genauso wie Risiken und Limits abgeleitet werden. Das zweite Tool, mit dem wir regelmäßig arbeiten, ist das TMA (Talente- und Motivationsanalyse®). TMA analysiert mit online basierten, wissenschaftlichen Fragebögen die Basis menschlichen Verhaltens, die Talente-Struktur. Darauf aufbauend können Soll-Talente und Kompetenzen mit den Profilen von Kandidaten verglichen und auf den Ergebnissen entsprechende Entwicklungsprogramme aufgebaut werden. Durch Abgleich von Entwicklungen unterstützt TMA die Messbarkeit von Entwicklungsmaßnahmen. Über 360-Grad-Feedback-Komponenten kann die Aussage eines mit TMA ermittelten Persönlichkeitsprofils über konkrete Verhaltensmerkmale eines Kandidaten objektiviert und verifiziert werden.«

Nicole Ebhart: »Der GeniusReport basiert ausschließlich auf Geburtsdaten (Datum, Zeit, Ort) und kann online auf Basis dieser Daten erstellt werden. Diese Datengrundlage kann natürlich auf den ersten Blick große Skepsis hervorrufen. Bei näherer Betrachtung verwandelt sich die Skepsis meist in Staunen, weil das Wesen eines Menschen hier in sehr vielfältigen und neuartigen Betrachtungsebenen gezeichnet wird. Zum Testen gibt es eine Kompaktversion kostenlos.«

Ulrike Kriener (AUMAIER COACHING|CONSULTING GmbH): »Ich verwende für Potenzialanalysen das Wiener Testsystem. Dieses Tool bietet den Vorteil Testbatterien aus einer großen Auswahl von Untertests, je nach Anforderungen der Funktion, zusammenzustellen. Das Ergebnis wird hinsichtlich Abweichungen zu einem zuvor mit der Führungskraft erstellten SOLL Profils ausgewertet. Das erstellte SOLL-Profil bildet



MASTER MANAGEMENT

die Anforderungen der Funktion ab. Ressourcen und Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters in Bezug auf die jeweilige Funktion können somit ermittelt werden.«

Einen weiteren guten Überblick über verfügbare Persönlichkeitstests bietet das 2015 erschienene Buch »Handbuch der Persönlichkeitsanalyse« von Markus Brand, Frauke Ion und Sonja Wittig (erschienen im Gabal Verlag). Darin werden 20 verschiedenen Tools im Detail erklärt. Und das sind noch lange nicht alle angebotenen Potenzialanalysen. Wer sich erst neu mit dem Thema beschäftigt, hat es daher recht schwer sich ein schnelles Bild davon zu machen, welches Tool für die jeweilige Maßnahme am besten geeignet ist.

Barbara Thoma gibt daher einige Ratschläge, damit keine falschen Erwartungen geweckt werden: »Persönlichkeit kann nicht gemessen werden. Vorsicht also bei Versprechen in diese Richtung! Potenzialeinschätzung ist eine verantwortungsvolle und sensible Beobachtungsleistung, ein Fokussieren auf wenige dafür entscheidende Faktoren empfehlenswert. Potenzialeinschätzung ist eine zentrale Führungsaufgabe, HR kann hier einerseits eine erweiterte Perspektive als auch einen transparenten und unternehmensweit verbindlichen Prozess anbieten. Eine Unterstützung von externen Beratern ist hier von großem Wert!«

Tanja Abwa hat noch einige weitere Tipps für Sie zusammengefasst:

- Probieren Sie die Analysen selbst aus
- Stellen Sie sicher, dass Sie langfristig einen raschen und kompetenten Support (technisch wie inhaltlich) bekommen inkl. einer soliden Grundausbildung
- Setzen Sie Potenzialanalysen nie singular als Entscheidungskriterium ein und nie ohne professionelles Feedback-Gespräch mit dem Probanden
- Achten Sie auf die wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität und bei diesen Werten auf eine solide Stichprobengröße
- Achten Sie darauf, ob die Potenzialanalyse eher Defizit- oder Ressourcenorientiert aufgebaut und die Ausrichtung Ihrem Einsatzzweck entspricht!
- Berücksichtigen Sie das Chancen/Risiko Szenario beim Einsatz der Instrumente – so wertvoll ein fundierter Einsatz für den Mitarbeiter sein kann, so kritisch kann eine nicht fundierte möglicherweise wertende Aussage sein. Arbeiten Sie daher mit Partnern, die die Gesamtsituation verstehen, und entscheiden Sie nicht klassisch kosten- oder einkaufsge-

Der genetische Code der Persönlichkeit



STRUCTOGRAM

Mag. Ursula Autengruber
STRUCTOGRAM® Österreich
0699/1238 0238
www.structogram.at



Nützen auch Sie das
STRUCTOGRAM®-Trainings-System!

- Erkennen Sie Ihre Potenziale und Chancen
- Verstehen Sie Ihr Verhalten und Ihre Motive
- Finden Sie die Methoden, die zu Ihnen passen

→ So sparen Sie Kraft und kommen leichter zu Ihrem Ziel!

trieben.

Hinterfragen Sie unbedingt die Aussagen der Anbieter. Versprochen wird vieles, teilweise in Wörtern, die nur von Experten verstanden werden.

Dieter Euler-Rolle hat einige Fragen zusammengestellt um die Qualität der Test zu hinterfragen: »Wie einfach ist der Einsatz und wie valide die Aussage und die Berichte? Wie ist die Unterstützung, speziell in psychologischen Fragen, aber auch betreffend IT? Kann ich die Analyse selbst einsetzen? Auch die wissenschaftliche Basis ist Voraussetzung, aber aufwendig zu hinterfragen. Mit welcher »Normgruppe« wird die Person verglichen, und wie groß ist das Sample? Wie entspricht dieses der beruflichen Population? Wer beurteilt Validität und Reliabilität? Sind externe Prüforgane, wie British Psychology Society, EFPA (European Federation of Psychologists Associations), American Psychological Association, und/oder andere involviert? Wie sind zukünftige Perspektiven, laufende Weiterentwicklungen unter aktuellen psychologischen Erkenntnissen, System Schnittstellen (API) zu anderen HR Werkzeugen im Unternehmen, wie sind diese dokumentiert? Werden zusätzliche, auch internationale Anforderungen bezüglich Datenschutz und Datensicherheit erfüllt?«

Nicole Ebhart: »Das Wichtigste ist es, dass der Kandidat zu den Ergebnissen seiner Analyse voll und ganz »Ja« sagen kann, und die Analyse vor allem auf die individuellen Stärken eingeht. Aus meiner Erfahrung als Personalberaterin weiß ich, wie unbeliebt Potenzialanalysen bei Kandidaten sind. Kaum einer ist mit den Ergebnissen zufrieden oder gar stolz auf sein Ergebnis. Es wird als notwendiges Übel wahrgenommen, sich in einem Bewerbungsprozess einer Potenzialanalyse unterziehen zu müssen. Und wenn man sich mit dem Ergebnis nicht identifizieren kann, und darauf hinweist, gilt man ohnehin bereits als schwierig. Dabei könnte es aber auch sein, dass die Potenzialanalyse einfach schlecht ist.«



Nicole Ebhart

»Jeder Versuch, Persönlichkeiten zu vermessen muss zwangsläufig scheitern, denn es gibt über 7 Milliarden einzigartige Wesen auf diesem Planeten.«
www.geniusreport.net

Aussagefähigkeit

Potenzialanalysen dienen der Erfassung der Fähigkeitspotenziale für zukünftige Tätigkeiten. Sie sind daher vielseitig einsetzbar, sei es im Recruiting, bei Beförderungen, Versetzungen oder anderen personalpolitischen Maßnahmen. Wir haben daher gefragt, welche Aussagen wirklich anhand der Ergebnisse geschlossen werden können.

Ulrike Kriener weiß bescheid: »Es gibt viele verschiedene Erhebungsinstrumente, unter anderem auch Verfahren die Motive erheben, oder Zielsetzung und Entscheidungsverhalten rückmelden. Potenzialanalysen sind eine Status quo Erhebung. Eine gewünschte Veränderung von Werten und Verhalten wird z.B. durch Coaching optimal unterstützt.«

Ursula Autengruber: »Mit der Biostruktur-Analyse wird die individuelle genetische Grundstruktur abgebildet. Damit verstehe ich, warum ich in bestimmten Situationen so reagiere und nicht anders. Ich verstehe also, ob ich z.B. als Grundlage für eine Entscheidung Zahlen, Daten, Fakten benötige oder die Empfehlung meines Freundes. Ich erkenne, dass ich mich im Stressfalle eher zurückziehe und alleine sein will oder ob ich jemand bin, der in so einer Situation unbedingt mit jemandem darüber reden muss. Ich verstehe somit meine Bedürfnisse besser und warum mir bestimmte Werte wichtig sind und andere gar nicht. Mit der Biostruktur-Analyse können wir somit auch auf unsere Werte und

Motive Rückschlüsse ziehen. Um erfolgreich zu sein, müssen diese auch mit den Zielen übereinstimmen.«

Dieter Euler-Rolle: »Ein falscher Zugang ist, wenn »nur das Verhalten« abgefragt werden soll. Es ist der entscheidende Faktor, ob sich jemand besser oder weniger gut eignet, und mit der Aufgabe identifizieren kann. Das »andere« ist ganz gut erlernbar, aber Verhalten kann nur in kleinen Schritten und längerfristig verändert werden, wobei Authentizität nicht verloren gehen darf! Und den Mitarbeiter brauche ich generell heute für die zu besetzende Stelle. Persönliche Werte und Zielvorstellungen werden nicht analysiert, dürfen auch gar nicht für Entscheidungen mitberücksichtigt werden, wie z.B religiöse Werte, Essgewohnheiten etc. Ebenso werden sprachliche Gewandtheit, Präsentationsfähigkeit, kognitives Wissen in Potenzialanalysen nicht abgefragt.«

Ulrike Kriener: »Die Potenzialanalyse kommt bei unserem ›Leadership Check‹, einer detaillierten Analyse und Reflexion für angehende Führungskräfte im Einzelcoaching zum Einsatz. Die Führungskräfte gewinnen Klarheit über ihre individuellen Potenzialausprägungen. Wir setzen Potenzialanalysen auch im Rahmen von Stellenbesetzungen ein. Gleichzeitig verwenden wir Potenzialanalysen um Qualifizierungsbedarf bei Mitarbeitern zu erheben und Weiterbildung zu empfehlen.«

Tanja Abwa: »Wir messen neben dem Verhalten auch Motive und ermöglichen damit eine eher ganzheitliche Betrachtung. Denn die Redewendung: ›Eingestellt wird man aufgrund seiner Kenntnisse und seines Verhaltens, man verlässt ein Unternehmen wegen unterschiedlicher Wertvorstellungen‹ ist nicht ganz unrichtig. Passen Motive und Werte von Person und Unternehmen nicht zueinander, leidet langfristig das Engagement und die Performance. Innere Kündigung oder Trennung sind dann unvermeidlich. Der springende Punkt in dieser Frage ist vor allem, dass sich Motive und Werte nicht kurzfristig ändern (lassen). Somit liegen Sie weitgehend außerhalb des direkten Einflusses der Führungskraft und der Personalentwicklung. Berücksichtigt ein Unternehmen im Rahmen der Einstellung oder der Karriereplanung die Motivlage des Mitarbeiters erhöht sich substantziell die Chance, langfristig dessen Engagement zu halten.«

ERFOLGSFAKTOR FÜHRUNGSKOMPETENZ

Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln!

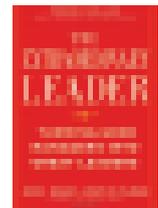


STARKE KOOPERATION MIT KOMPETENZFORSCHERN

Die Erfolgs-Geheimrezepte für ein erfolgreiches Personal-Management. Die internationalen Führungsforschungs-Experten sind sich einig: Neben der starken Kooperation von Führungskräften und Unternehmensleitung sind Personalmanagement-Fragen wie:

- Welche Führungskompetenzen kennzeichnen die Bestperformer?
- Wie wird Kompetenz gemessen?

sind Teil eines strategischen Personal- und Geschäftsplanungs-Prozesses.



**„Herauswickeln in neue Positionen
erfolgreich planen“**

**Dr. Ingrid E. Wiese
Führungsforschung**

WANN BRINGEN MITARBEITER SPITZENLEISTUNGEN?

Als bei Führungskräften ein ausgeprägtes und ausgeglichenes Selbstbewusstsein vorliegt und die Einstellung ausgeglichene Neugierde und Kompetenz zur Erreichung von Unternehmenszielen in allen Krisenphasen. Diese Arbeitsvoraussetzungen sind:

- Selbstverwirklichungserfolge von Kompetenz- und Kompetenzentwicklung
- Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern
- ISO 9001 Regelwerk
- Teambewertung
- Kompetenzentwicklung

**„Wann die Bestperformer
Führungskompetenzen?“**

**„Wie erfolgreich ist die
Beste Führungskompetenz?“**