

DAS UNTERNEHMEN – EIN LEBENDES SYSTEM

# Leonardo 3-4-5

Ihre ersten Schritte zu einem neuen Tool

Dr. Heiko Hansjosten  
14. Dezember 2006

## Copyright

Diese Unterlagen wurden 2006 von Dr. Heiko Hansjosten erarbeitet und enthalten die Arbeiten einer Projektgruppe der esig+ (ECOLE SUISSE D'INGENIEURS DES INDUSTRIES GRAPHIQUE ET DE L'EMBALLAGE) in Lausanne, die diese 1997 unter Leitung von Dr. Christophe Muth durchgeführt hat. 1998 wurde die esig+ der HES-SO angegliedert.

Die Urheberrechte für diesen Teil liegen bei ONE TECHNOLOGIES Sàrl, CH-1261 Saint-George. Alle Abschriften oder Erfassungen auf magnetischen, optischen oder sonstigen Datenträgern zu gewerblichen Zwecken oder zur Vorstellung in der Öffentlichkeit bedürfen einer Genehmigung oder einer Lizenz.

Berater, Ausbilder oder Lehrkräfte, die diese Methode für ihre Kunden oder Studierenden einsetzen wollen, erhalten entsprechende Informationen bei ONE TECHNOLOGIES ([buttica@bluewin.ch](mailto:buttica@bluewin.ch)) oder auf der Website [www.leonardo345.com](http://www.leonardo345.com) .

LEONARDO 3.4.5. © ist ein registriertes Warenzeichen.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Leonardo 3·4·5 – Ihr Rekrutierungs- und Personal-, Team- & Organisationsentwicklungstool.....	6
3	Die theoretische Basis des Instrumentes.....	8
3.1	Das Modell der Unternehmensfunktionen.....	8
3.2	Das Modell der individuellen Präferenzen.....	11
3.3	Das Modell der Polaritäten.....	14
4	Qualität des Leonardo 3.4.5-Testverfahrens.....	16
5	Interpretation der Profils.....	17
6	Spielregeln.....	21
7	Ihr Weg zu Leonardo 3·4·5.....	22
8	Beilage 1.....	23

# 1 Einleitung

In einer Zeit, in der die Dynamik in nahezu allen Wirtschaftsbereichen rapide zugenommen hat und sich ebenso unaufhörlich weiterentwickelt, steht die Frage nach einer langfristig erfolgreichen Zukunftsperspektive mehr denn je im Zentrum unternehmerischer Interessen. Ob Konjunkturzyklen, Globalisierung oder umweltbedingte Einschränkungen – viele Faktoren zwingen Unternehmen sich anzupassen, ihre Zukunft neu zu überdenken und ihre Innovationskapazität, ihre Kreativität zu bewahren.

Der gezielte Einsatz menschlicher Ressourcen und Energien stellt zweifellos den Schlüssel zur Anpassungsgeschwindigkeit und folglich zur erfolgreichen Entwicklung und zur Erfolgssicherung im Unternehmen dar. Durch eine Optimierung im psycho-sozialen Bereich können die humanen Ressourcen eines Unternehmens im hohen Grad effektiver und effizienter genutzt werden. Aber: Wie lassen sich diese humanen Ressourcen aktivieren?

Zahlreiche Wettbewerbsvorteile lassen sich nur durch Teamarbeit und deren Leistungsqualität erreichen. Darin sind sich Manager und Experten aus der Wissenschaft einig. Die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen reichen jedoch alleine nicht aus, um den Erfolg eines Teams zu sichern:

**Erfolg ist ...**

**... einerseits das Ergebnis einer funktionierenden Kooperation innerhalb einer Gruppe sowie der Interaktion zwischen Individuen, Gruppe und Organisation**

**... und andererseits das Ergebnis einer ausgewogenen Kompetenzzusammenstellung innerhalb des Teams.**

Man hat bisweilen den Eindruck, dass im Management eine Mode die andere ablöst: Was heute noch als Erfolgsformel gilt, wird morgen schon als Hemmnis angesehen. Deshalb haben wir bei der Entwicklung der Leonardo 3.4.5-Produkte besonderen Wert darauf gelegt, dass seine theoretischen wie anwendungsorientierten Wurzeln wissenschaftlich fundiert sind. Schliesslich wollen wir auch noch morgen mit Ihnen Teams aufbauen und langfristige Erfolge erzielen...

Die vorliegende Dokumentation richtet sich somit insbesondere an Personalexperten und -verantwortliche sowie Führungskräfte von Unternehmen jeder Grösse sowie an alle die an Leonardo 3 4 5 interessiert sind oder dieses Tool in ihrem Unternehmen einsetzen möchten.

Ziel ist es zum einen, Ihnen einen Überblick über Leonardo 3 4 5 und seine Produktpalette zu geben. Zum anderen sollen Sie befähigt werden, das Tool im Rahmen einer ersten Annäherung zu verstehen und zu bedienen und ggf. in Ihrem Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich einzusetzen.

Wir bitten Sie deshalb, die folgenden Kapitel aufmerksam und sorgfältig durchzuarbeiten. In der gegebenen Kürze möchten wir Ihnen dort die Grundlagen des Instrumentes vermitteln.

Sollten Sie weitergehende Fragen zu Leonardo 3 4 5-Produkten haben, so wenden Sie sich bitte an:

**ONE TECHNOLOGIES S.à.r.l.  
103 Route de Châtel Saint-Denis  
CH-1808 Les-Monts-de-Corsier**

**[www.leonardo345.com](http://www.leonardo345.com)**

Für weiterführende Informationen steht Ihnen

**Dipl. Ing. Alain Buttica  
103 Route de Châtel Saint-Denis  
CH-1808 Les-Monts-de-Corsier  
fon : +41.(0)21.964.51.56  
e-mail : [buttica@bluewin.ch](mailto:buttica@bluewin.ch)**

zur Verfügung:

Unsere Berater informieren Sie auch gern über die Möglichkeiten und Konditionen von Offline-Trainings, Seminaren oder über die Ausbildung zum akkreditierten Leonardo 3 4 5-Berater.

## 2 Leonardo 3-4-5 – Ihr Rekrutierungs- und Personal-, Team- & Organisationsentwicklungstool

### **Die Leonardo 3-4-5-Tools – ein umfassendes wie differenziertes Werkzeug für Ihr Unternehmen**

Leonardo 3-4-5 ist ein rechnergestütztes Rekrutierungs- und Personal-, Team- und Organisationsentwicklungstool für Unternehmen, die die Leistung ihrer Mitarbeiter, Teams und ihrer Organisation im Sinne der eigenen strategischen Fortentwicklung verbessern möchten. Es ermöglicht die Identifikation und Aktivierung der Potentiale, welche in den Mitarbeitern eines Unternehmens vorhanden sind.

Teamwork hat in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Angesichts der zunehmenden Vernetzung innerhalb und ausserhalb von Organisationen gewinnt die Arbeit im Team weiter an Relevanz. Deshalb fokussiert Leonardo 3-4-5 das Team als Schlüssel zum Erfolg und wendet sich von der Schaffung hierarchischer Strukturen ab: Unser Ideal ist eine team-based learning organization.

Die Leonardo 3-4-5-Produktpalette umfasst drei spezifische Tools mit folgenden Profilergebnisdokumentationen:

- **die Zusammenfassung,**
- **das Profil,**
- **das Entwicklungsprofil.**

Während Profil und Entwicklungsprofil Instrumente zur vertieften Analyse Ihrer Teamstrukturen, -beziehungen und -mitglieder darstellen, steht Ihnen mit der Zusammenfassung ein ideales Tool zur Identifikation potentieller Teammitglieder zur Verfügung. Die Analyse der individuellen Ebene erlaubt es, neue Teams im Sinne ihrer strategischen Position und Aufgabe zusammenzustellen oder bestehende zu ergänzen.

Im Zentrum der Leonardo 3-4-5-Tools steht ein 80 Fragestellungen umfassender Erhebungsbogen. Er ist Basis für die Erstellung individueller Personalkurzprofile. Die resultierenden Profile dürfen jedoch nicht als Test verstanden werden in dem Sinne, dass sie Kompetenzen und Inkompetenzen messen. Vielmehr zeichnen sie ein Bild dessen, was die Testperson im Hinblick auf den Erfolg des Teams charakterisiert: seine Stärken und seine Arbeitspräferenzen. Mit anderen Worten: Es geht nicht um das Aussortieren mangelhafter Kompetenzen, sondern um die Identifikation persönlicher Stärken zu Ihrer Zufriedenheit und zu der des Mitarbeiters; Talente werden offengelegt.

Dass Sie dieses Instrument einsetzen können und sollen, um Ihre Teams effizient und effektiv zu restrukturieren, um potentielle Mitarbeiter bestimmten Teams zuzuordnen oder für besondere Aufgaben und Funktionen in einem Team zu identifizieren und zu rekrutieren, ist im Sinne der von uns vertretenen Philosophie.

### **Der Vorteil der Leonardo 3-4-5-Tools: Kompatibilität**

Mit den Leonardo 3-4-5-Tools können Sie ihre Personal- und Teamprozesse von Anfang an begleiten:

- Die Zusammenfassung unterstützt Sie bei der Auswahl Ihrer neuen Teammitglieder. Anhand des erstellten Kurzprofils können Sie feststellen, ob sich die persönlichen Präferenzen und Kompetenzstärken Ihres Kandidaten mit den Erfordernissen des Teams decken.
- Mit dem Profil steht Ihnen ein umfassendes Dokument zur Verfügung, das zahlreiche wertvolle Beschreibungen und Analysen enthält.
- Das generierte Vollprofil (Entwicklungsprofil) zeigt einerseits die persönlichen Präferenzen und Kompetenzen einer Person auf. Andererseits unterstützt Sie das Instrument, die geeigneten Entwicklungsmassnahmen zu finden.
- Alle Tools eröffnen Ihnen ein breites Spektrum an Massnahmen zur Teamoptimierung und Restrukturierung, die Sie gemeinsam mit einem akkreditierten Leonardo 3-4-5-Berater Ihrer Wahl realisieren können.

## 3 Die theoretische Basis des Instrumentes

Leonardo 3-4-5 gründet auf einer erkenntnistheoretischen Basis wie sie in der Biologie und Evolutionslehre vertreten wird: Unternehmen werden im Sinne von James Grier Miller als lebende Systeme verstanden, die grundsätzlich komplexer Natur sind.<sup>1</sup> Komplexität bedeutet dabei, dass der Output eines Systems nicht ohne weiteres genau vorhersehbar sind. Konkret: Die Humanressourcen eines Unternehmens stellen – etwa im Gegensatz zu einer Maschine, die aus einem Input einen fest definierten Output produziert – ein solches komplexes System dar. Dieses hat aber auch den entscheidenden Vorteil, dass es flexibel reagieren kann. Ebenso können sich Ihre Humanressourcen als lebendes System selbst organisieren.

Nach Miller besitzen lebende Systeme sieben unterschiedliche Aggregationsebenen von der einzelnen Zelle bis zu einem supranationalen System. Leonardo 3-4-5 analysiert und strukturiert Teams auf der Ebene des Individuums – die Miller als die dritte eines lebenden Systems begreift –, auf der der Gruppe – die vierte in der Millerschen Typologie – und der der Organisation – die fünfte Ebene.

Dabei gründet Leonardo 3-4-5 auf drei Modellen, die wir Ihnen im Folgenden kurz vorstellen möchten.

### **3.1 Das Modell der Unternehmensfunktionen**

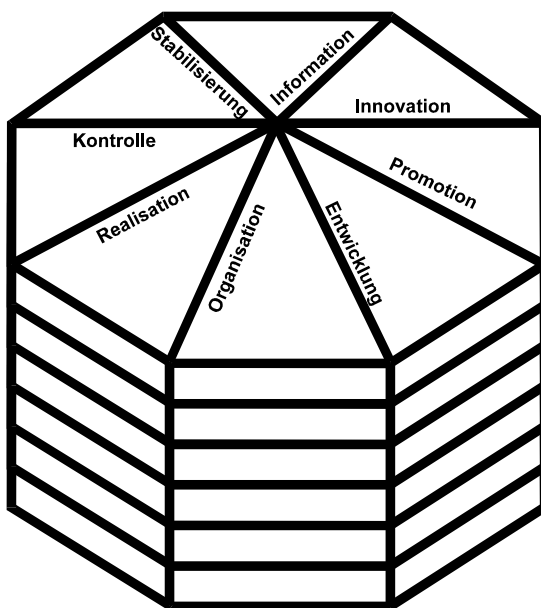
Nach Miller besitzen lebende Systeme 19 Subsysteme, die für die Entwicklung und den Fortbestand von entscheidender Relevanz sind. Leonardo 3-4-5 überträgt diese Systematik auf Unternehmen und konzentriert dabei die Millerschen Subsysteme auf acht Funktionen, die insbesondere für Unternehmen Bedeutung besitzen. Das Modell lehnt sich dabei auch an die Managementfunktionen an, die der Teamforscher Raymond Meredith Belbin<sup>2</sup> im Rahmen seiner empirischen Arbeit identifiziert. Die acht Unternehmensfunktionen beziehen sich auf alle Ebenen einer Organisation, so z. B. auf das Führungsteam oder auf höhere oder mittlere Angestellte. Grundlage für das erfolgreiche Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensfunktionen ist ihre Koordination – die Hauptaufgabe eines Managers.

---

<sup>1</sup> James Grier Miller: Living Systems, New York et al.: McGraw-Hill, 1978.

<sup>2</sup> Raymond Meredith Belbin: Managementteams – Erfolg und Misserfolg, 1. Auflage, Wörrstadt: Bergander, Team- und Führungsentwicklung, 1996.

## Die acht Unternehmensfunktionen



Den einzelnen Unternehmensfunktionen lassen sich Kompetenzanforderungen für die betreffenden Funktionsträger zuordnen, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind. Für den interessierten Leser haben wir zu den jeweiligen Unternehmensfunktionen auch die Subsysteme nach Miller vermerkt.

## Unternehmensfunktionen und Kompetenzen

FUNKTIONEN	SUBSYSTEME GEMÄSS MILLER	KOMPETENZEN
<p><b>Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information bezüglich betriebsinterner und -externer Gegebenheiten und Veränderungen sammeln, beurteilen und aufbereiten</li> <li>▪ Veränderungen durch die Einführung innovativer Konzepte/Grundlagen fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externer Informator</li> <li>▪ Interner Informator</li> <li>▪ Dekodierer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhalte analysieren</li> <li>▪ Ausarbeiten einer Gesamtübersicht</li> <li>▪ Nutzen von Datenbanken und anderen Informationsquellen</li> <li>▪ Anwenden historischer Forschungsmethoden, Textanalysen, Lektüren</li> <li>▪ (technische) Qualitätsanalysen erstellen</li> <li>▪ Berichte verfassen</li> <li>▪ Fakten und Tendenzen darstellen</li> </ul>
<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Lösungen erarbeiten</li> <li>▪ Projekte entwerfen</li> <li>▪ Komplexe Probleme analysieren und lösen</li> <li>▪ Kriterien formulieren, zukunftsorientiert denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kombinator</li> <li>▪ Dekodierer</li> <li>▪ Interner Informator</li> <li>▪ Externer Informator</li> <li>▪ Kodierer</li> </ul>	<p>Anwenden kreativer Techniken (z. B. Metaplan, Brainstorming), systemübergreifendes Denken</p>

<p><b>Promotion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gelegenheiten ergreifen, neue Ideen vorantreiben</li> <li>▪ Kontakte knüpfen, humane und materielle Ressourcen mobilisieren</li> <li>▪ Überzeugungsarbeit leisten, Projekte einleiten und "verkaufen"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kodierer</li> <li>▪ Sender</li> <li>▪ Dekodierer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten von Unterlagen und Präsentationen</li> <li>▪ Mündliche Vorträge vor unterschiedlichen Zielgruppen halten (presentation skills und die dazu notwendige Software benutzen)</li> <li>▪ Formulieren von Zukunftsvisionen</li> <li>▪ Verhandlungstechniken anwenden</li> <li>▪ Motivieren, animieren</li> </ul>
<p><b>Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Gültigkeit der Daten und Informationen bewerten und testen</li> <li>▪ Die Durchführbarkeit neuer Lösungen analysieren</li> <li>▪ Prototypen und Varianten erstellen, neue Produkte entwickeln</li> <li>▪ Entscheidungsgrundlagen vorbereiten</li> <li>▪ Ihre Umsetzung in groben Zügen planen</li> <li>▪ Neue Anwendungen entwerfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dekodierer</li> <li>▪ Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktforschung betreiben, Modelle herstellen, qualitative und inhaltliche Analysen anfertigen</li> <li>▪ Berichte verfassen</li> <li>▪ Projekte leiten</li> <li>▪ Finanzpläne erstellen</li> <li>▪ Entscheidungstechniken beherrschen</li> <li>▪ Mässigungstechniken beherrschen</li> </ul>
<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen und Projekte in die Tat umsetzen</li> <li>▪ Aktivitäten strukturieren, organisieren und ihren Ablauf optimieren</li> <li>▪ Komplexe Projekte führen</li> <li>▪ Hindernisse überwinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motor</li> <li>▪ Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planungstechniken beherrschen</li> <li>▪ Projekte leiten</li> <li>▪ Produktionslogistik optimieren</li> <li>▪ Führungsinstrumente nutzen</li> </ul>
<p><b>Realisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktionsprozesse installieren, verifizieren und verbessern</li> <li>▪ Qualitätsstandard gewährleisten</li> <li>▪ Vorgaben und Termine einhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importeur</li> <li>▪ Verteiler</li> <li>▪ Konverter</li> <li>▪ Produzent</li> <li>▪ Exporteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimieren der Produktionslogistik</li> <li>▪ Führungsinstrumente nutzen</li> <li>▪ Fachmännische Kompetenz haben</li> <li>▪ Qualität kontrollieren</li> </ul>
<p><b>Kontrolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz und Funktionsfähigkeit der Systeme und Produkte überprüfen</li> <li>▪ Arbeitsverfahren und -weisen erstellen</li> <li>▪ Qualitätsnormen, Produktionsstandards, Übereinstimmung mit Budgetvorgaben und administrativen Vorschriften etc. überprüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedächtnis</li> <li>▪ Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumente der Marktanalyse anwenden</li> <li>▪ Statistische Controllingtechniken beherrschen, Führungstechniken beherrschen</li> <li>▪ Fachmännische Kompetenz haben (Kenntnis der Normen und Verfahren)</li> </ul>
<p><b>Stabilisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturen und Ablauf der Aktivitäten verfeinern, festigen und optimieren</li> <li>▪ Infrastrukturen, Produktionsapparat und Organisation aufrechterhalten und unterhalten</li> <li>▪ Das Erreichte sichern und erhalten, die Stabilität wahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedächtnis</li> <li>▪ Instandhaltung</li> <li>▪ Reserve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmonisierungsprinzipien anwenden</li> <li>▪ Protokoll kennen</li> <li>▪ Verwalten der Dokumentation und Instandhalten des Gedächtnisses</li> <li>▪ Verwalten der technischen Ressourcen</li> <li>▪ Administrative Führung beherrschen</li> <li>▪ Techniken zur Konfliktbewältigung beherrschen</li> <li>▪ Techniken des Marketing der Werte</li> </ul>

## 3.2 Das Modell der individuellen Präferenzen

Auf der Seite des Individuums zeigt Leonardo 3-4-5 auf, welche Präferenzen der potentielle Mitarbeiter bezüglich der acht Unternehmensfunktionen hat. Diese Präferenzen lassen sich auch als Teamfunktionen interpretieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass Ihre Kandidaten in bestimmten Funktionsbereichen Präferenzen besitzen, in anderen weniger oder überhaupt keine. Um Ihr Team effektiv und effizient strukturieren zu können, müssen Sie diese Präferenzen, hinter denen sich in der Regel bestimmte Talente verbergen, identifizieren.

Im Fragebogen von Leonardo 3-4-5 werden vier psychologische Dimensionen erhoben.

- Die drei Dimensionen „Introversion – Extraversion“, „praktisch – konzeptuell“ und „Analytisches Denken – gefühlsbezogen/-mässig“ lehnen sich an die Jungsche Typologie an, wurden aber den Bedürfnissen eines modernen Management und Recruiting systems angepasst. Sie beziehen sich auf die Bereiche „zwischenmenschliche Beziehungen“, „Informationsverarbeitung“ und „Entscheidungsfindung“.
- Eine vierte Dimension „Strukturiert – Offen“ bindet den Bereich der Arbeitsorganisation mit ein und stellt eine Gewichtung zwischen den Bereichen „Informationsverarbeitung“ und „Entscheidungsfindung“ dar.

### Was bedeuten die vier psychologischen Dimensionen?

Eine vollständige Herleitung der theoretischen Grundlagen unseres Dimensionenmodells würde den Rahmen dieser Dokumentation bei Weitem sprengen, dennoch möchten wir Ihnen einen Eindruck vermitteln, was sich hinter den vier Dimensionen verbirgt.

**Die erste Dimension bezieht sich wie gesagt auf den Themenbereich der zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie fragt, wo die Quelle der individuellen Energie liegt: ob in der betrachteten Person selbst oder in der Beziehung zu anderen.**

Ein anschauliches Beispiel hierfür sind die unterschiedlichen Managementkulturen in Japan oder Amerika. Während japanische Managementformen eher auf Introversion basieren – hier geht es z. B. um Dinge wie die Wahrung des eigenen Gesichts –, ist der American Way of Management von einer starken Extraversion geprägt: „Hey guys, where will we go...“

**In der zweiten Dimension wird hinterfragt, ob der Kandidat eher „Dinge anfasst“ oder eher „hinter die Dinge schaut“.**

Der eine Pol kennzeichnet den ausgesprochenen Praktiker, für den das Funktionieren und der Nutzen eines Systems im Vordergrund steht. Der andere Pol kennzeichnet Menschen, deren Informationsverhalten über

die praktische Seite hinausgeht. Für sie steht ebenso das Wie und Warum im Zentrum.

**Die dritte Dimension „analytisch – gefühlsbezogen“ zeigt, wie der Kandidat Entscheidungen findet.**

Auch dies lässt sich mit einem Beispiel beleuchten: Stellen Sie sich vor, es geht um die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters. Ein Bewerber, über dessen Einstellung der Personalverantwortliche des Unternehmens – vielleicht ein Kollege von Ihnen – zu entscheiden hat, bringt glänzende Zeugnisse mit, entspricht genau dem geforderten Qualifikationsprofil, aber das Gefühl sagt unserem Personalentscheider: Dieser Kandidat passt nicht zu uns. Auch wenn er dies nicht rational begründen kann und sonst rein objektiv-analytisch an die Sache herangeht, dieses Gefühl wird wohl auch seine Entscheidung für oder wider den Kandidaten beeinflussen. Und wahrscheinlich hätten Sie es von ihm auch nicht anders erwartet. Sie sehen, selbst wenn Menschen gemeinhin als analytisch veranlagt gelten, in der Regel werden auch immer ihre Gefühle eine Rolle spielen.

**Die vierte Dimension kennzeichnet mitunter die Arbeitsorganisation:**

Ist sie streng strukturiert, pünktlich und geplant oder ist sie offen und fließend?

Bei allen Dimensionen gilt: Es wird keine Wertung vorgenommen, keiner der beiden Pole ist besser oder schlechter; beides muss in bestimmten Situationen vorhanden sein. Es gibt – wie das Beispiel zur dritten Dimension zeigt – kaum Menschen, deren Verhaltensweisen vollständig eine Richtung einer Dimension gehen, d. h. die meisten Menschen sind nicht völlig introvertiert oder völlig extravertiert, in der Regel tendieren sie aber mehr in die eine oder andere Richtung zwischen beiden Polen.

Diese Position zwischen den Polen wird für jede der vier Dimensionen gemessen. In jeder Dimension kann ein Punktwert zwischen 0 und 40 erreicht werden, aus denen ein Saldo gebildet wird, diejenige Teildimension mit dem höheren Punktwert stellt sozusagen das Vorzeichen dar.

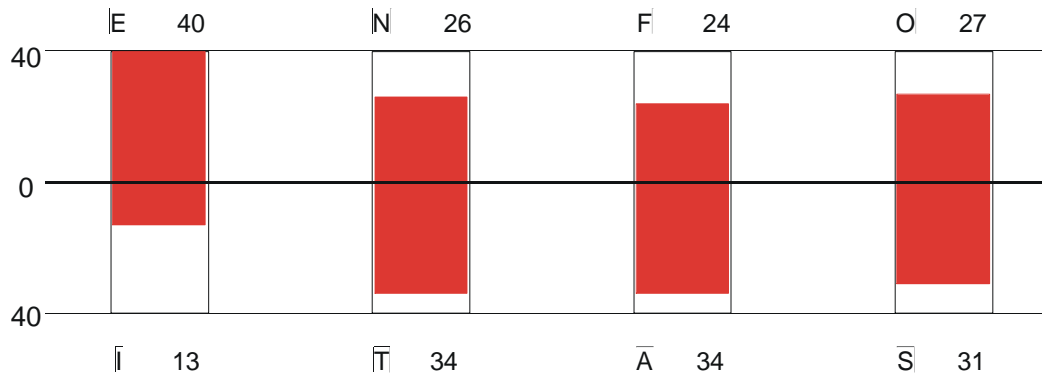
**Ein Beispiel**

In der Teildimension „**Extravertiert**“ – mit dem Kennbuchstaben E – erreicht ein Proband 40 Punkte, in der komplementären Teildimension „**Introvertiert**“ nur 13 Punkte. Als Saldo ergibt sich ein Wert von 27 Punkten im Dimensionsbereich „extravertiert“. Entsprechend ist das Verhalten des Probanden eher als extravertiert einzuschätzen.

Eine Vier-Säulen-Graphik stellt die sich aus der Auswertung des Fragebogens ergebende Konstellation dar. Auch hier ein Beispiel...

## IHRE WERTE

### Bruttowerte



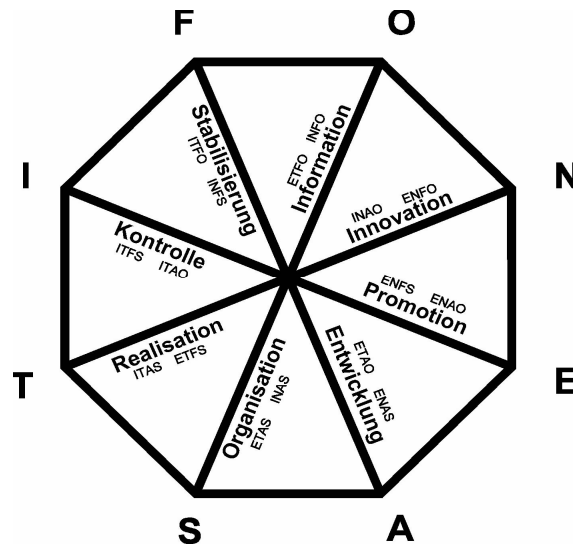
### Nettowerte

E 27      T 8      A 10      S 4

Bei den Verhaltenspräferenzen unserer Beispielperson dominieren also nach Punktwerten die Teildimensionen „extravertiert (E)“, „praktisch (T)“, „analytisch (A)“ und „strukturiert (S)“. Dem entsprechend wird ihm die Buchstabenfolge ENAS zugeteilt.

Insgesamt existieren 16 mögliche Buchstabenfolgen, die wir auch Permutationen nennen. Auf die acht Unternehmensfunktionen verteilen sie sich wie folgt:

## Die Zuordnung der Dimensionen zu den Unternehmensfunktionen



Die Zuordnung der Permutationen zu den acht Unternehmensfunktionen orientiert sich an der Grundlagenforschung zum Thema Teambuilding um Belbin und Margerison-McCann. Auf ihrer Basis werden auch die verschiedenen Leonardo 3-4-5-Profildokumente erstellt.

Die Hierarchie der Präferenzen ergibt sich aus den Summen der jeweiligen Teildimensionenwerte. Erreicht eine Person in den Teildimensionen die Werte E=40, N=26, A=34 und O=27, so ergibt sich ein Summenwert von 127 für die

Permutation ENAO. Diese Summierung wird für alle 16 Kombinationen aus den acht Teildimensionen durchgeführt (Beilage 1).

### 3.3 Das Modell der Polaritäten

Als lebendes System handelt ein Unternehmen in Kontexten, die von Polaritäten unterschiedlicher Natur und Rangordnung bestimmt werden. Unabhängig von der Grösse und der Zielsetzung des Unternehmens oder dem Markt, innerhalb dessen es sich entwickelt, muss es auf den Achsen unterschiedlicher Polaritäten Stellung beziehen. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen oder auch ein Team müssen diese fünf Polaritäten beherrschen, unabhängig davon, an welcher Stelle einer jeden Achse sich das Unternehmen ansiedelt. Es kommt darauf an, die Polaritäten zu erkennen, ihre Auswirkungen einzuschätzen und damit umzugehen. Die folgende Tabelle stellt die fünf verwendeten Polaritäten dar und zeigt auch Beispiele auf.

#### Das Polaritätenkonzept

<b>Zeit</b>		
Kurzfristig	_____	Langfristig
Situations- und Marktanalyse, sofortige Rentabilität, Optimierung vorhandener Produkte	—	Künftige Entwicklungen erkennen und vorbereiten
<b>Organisation</b>		
Zentralisierung	_____	Dezentralisierung
Fusion, Übernahme, economics of scale, strategische Kontrolle	—	Selbstregulierung, Flexibilität, Schnelligkeit
<b>Werte</b>		
Konsens	_____	Fokus
Harmonie, Aufrechterhaltung und Respektieren von Werten	—	Tatsachen und Ergebnisse zählen
<b>Orientierung</b>		
Prozess	_____	Produkt
Schlüsseltechnologien als Zentrum	—	Produkt und Marke als Zentrum
<b>Steuerung</b>		
Stabilität	_____	Instabilität
Stillstand, aber auch: Sicherheit, „Altes bewahren“	—	Zerfall, aber auch: „zu neuen Ufern“

Die Wechselbeziehungen zwischen den Polaritäten und den Unternehmensfunktionen sowie Präferenzen gehen aus der folgenden Tabelle hervor. Sie zeigt diejenigen Spezialistentypen (anhand ihrer Permutation), die in dem einen oder dem anderen strategischen Pol Präferenzen besitzen. Die Darstellung der Polaritäten wird auch in die Profilerstellung einbezogen.

### Polaritäten und Spezialistentypen

Spezialisten und charakteristische Teildimensionen	Polaritäten	Spezialisten und charakteristische Teildimensionen
<b>F</b> ITFO, INFS, INFO, ETFO, ENFO, ITFS	<b>Werte</b> Konsens _____ Fokus	<b>A</b> INAO, ENAO, E- TAO, ENAS, INAS, ETAS, ITAS, ITAO
<b>T + S</b> ITFS, ETFS, ITAS, ETAS	<b>Organisation</b> Zentralisierung _____ Dezentralisierung	<b>N + O</b> INFO, ENFO, I- NAO, ENAO
<b>T</b> ITFO, ITAO, ITFS, ETFS, ITAS, E- TAS, ETAO, ETFO	<b>Zeit</b> kurzfristig _____ langfristig	<b>N</b> INFO, ENFO, I- NAO, ENAO, ENFS, ENAS, I- NAS, INFS
<b>O + N</b> INFO, ENFO, I- NAO, ENAO	<b>Orientierung</b> Prozess _____ Produkt	<b>T + S</b> ETAS, ITAS, ETFS, ITFS
<b>I + T</b> ITFO, ITAO, ITFS, ITAS	<b>Steuerung</b> Stabilität _____ Instabilität	<b>E + N</b> ENFO, ENAO, ENFS, ENAS

## 4 Qualität des Leonardo 3.4.5-Testverfahrens

Bei allen Arten von Testverfahren stellt sich die Frage der statistischen Genauigkeit, oder: Ist ein Test sinnvoll und nützlich? Misst ein Test das, was er messen soll? Sind die Messungen zuverlässig?

Leonardo 3-4-5 orientiert sich an streng wissenschaftlichen Methoden. So wurden und werden die verwendeten Messinstrumente auch im Hinblick auf ihre Utilität (Bringt der Test sinnvolle und nützliche Ergebnisse?) Validität (Misst der Test das, was er messen soll?) und Reliabilität (Sind die Messungen zuverlässig?) geprüft.

Diese statistische Prüfung bei über 3.000 Probanden führte zu positiven Ergebnissen: So schätzten die Probanden die Abbildungsgenauigkeit der Profile auf rund 80 Prozent. Diese Einschätzung deckt sich mit der Sichtweise der befragten Personal- und Organisationsexperten, die Leonardo 3-4-5 angewendet haben. Von Seiten der akkreditierten Berater wurde den Skalen ebenfalls eine hohe Nützlichkeit attestiert, so lassen sich etwa mit der Skala „Offen – Strukturiert“ zuverlässige Aussagen zur „Ordentlichkeit“ von Individuen machen. Auch die faktorenanalytischen Validitäts- und Reliabilitätsmessungen führten ebenfalls zu statistisch überzeugenden Ergebnissen. Leonardo 3-4-5 wird als ein intelligentes System betrachtet, dessen Wert sowohl auf der lebendig-assoziativen Ebene liegt als auch auf der klinisch-statistischen Ebene angesiedelt ist. Ein ausführlicher statistischer Bericht ist auf Anfrage erhältlich.

## 5 Interpretation der Profils

Die Zuordnung der Permutationstypen zu den einzelnen Unternehmensfunktionen und Strategietypen haben Sie im vorhergegangenen Kapitel kennengelernt. Was bedeutet das nun für Sie als Manager und Personalexperte?

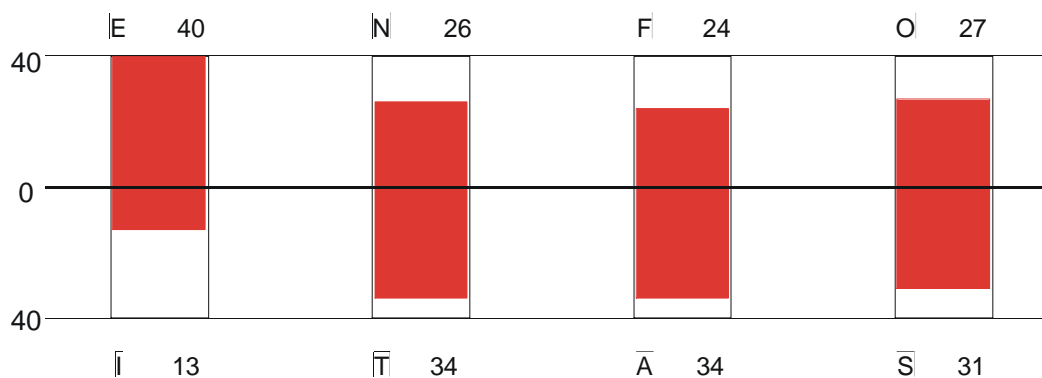
Leonardo 3-4-5 liefert Ihnen ein Tool, das Ihnen die Identifizierung von Talenten und Potentialen bei Ihren Teammitgliedern oder potentiellen Mitarbeitern ermöglicht. Sie haben beispielsweise festgestellt, dass in Ihrem betrachteten Team ein Mitglied des Typus „Organisation“ fehlt, also jemand, der die Dinge vorantreibt, andere mit seiner Begeisterungsfähigkeit ansteckt und an neue Aufgaben heranführt. Und Sie haben bereits einen Kandidaten im Visier, den Sie für diese Funktion als kompetent einschätzen? Leonardo 3-4-5 bietet Ihnen einen fundierten Anhaltspunkt dafür, ob Ihr Kandidat von seinem Talent- und Präferenzprofil her für diese Funktion prädestiniert ist oder ob er besser in einer anderen Funktion aufgehoben ist.

**Konkret: Sie erhalten für Ihren Wunschkandidaten eine Profildokumentation, die Sie in Ihrer Entscheidungsfindung sowie im Gespräch mit dem potentiellen Mitarbeiter unterstützt.**

Das erste Modul der Profildokumentation ist die graphische Darstellung der Testresultate. Ihr können Sie die Bruttowerte der gemessenen Dimensionen sowie die resultierenden Saldowerte, auch Nettowerte genannt, entnehmen. In unserem Beispiel ergibt sich aus den Nettowerten die Permutation ETAS. Sie steht für die Unternehmensfunktion „Organisation“. Bereits an dieser Stelle können Sie also feststellen, ob die Hauptpräferenz des Kandidaten mit dem gesuchten Typ übereinstimmt.

IHRE WERTE

Bruttowerte



Nettwerte

E 27      T 8      A 10      S 4

Beachten Sie aber bitte, dass der absolute Nettowert für die Dimension „Extraversion – Intraversion“ wesentlich höher liegt als z. B. für die vierte Dimension „Offen – Strukturiert“. Dies bedeutet, dass die Testperson bezüglich der erstge-

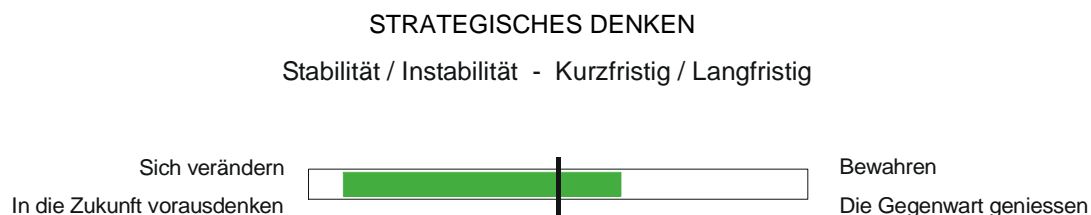
nannten Dimension deutliche Verhaltenspräferenzen in Richtung „Extraversion“ zeigt, während bei der letztgenannten Dimension beide Seiten relativ gleich vorhanden sind. Oft zeugt ein solches Ergebnis von einer hohen inneren Spannung, eine Entscheidung für eine Seite ist noch nicht gefallen. Dabei kann dies sowohl einen Vorteil als auch einen Nachteil bedeuten: Gerade bei jungen Menschen zeigt sich, dass der Ausdifferenzierungsprozess noch nicht abgeschlossen ist. Die Offenheit des Profils ist dabei Chance und Risiko zugleich. Bei älteren Menschen können niedrige Nettowerte aber auch eine innere Ausgeglichenheit bedeuten: Sie konnten viele Erfahrungen sammeln und stehen einer Vielzahl von Situationen gelassen und ruhig-kompetent gegenüber. Ebenso könnte es aber auch sein, dass der Proband sich nie für eine Richtung entscheiden konnte. Leonardo 3-4-5 möchte hier nicht richten, hier ist – ganz bewusst – Ihre Expertenerfahrung und Menschenkenntnis gefragt.

Die Nettowerte der Teildimensionen ergeben die erste Präferenz. Im Kurzprofil sind aber auch alle anderen Punktwerte ersichtlich, die ersten drei Präferenzen werden zusätzlich in die Oktagon-Graphik eingetragen.

Die Auflistung der Punktwerte für alle 16 möglichen Permutationen zeigen Ihnen auch, wie stark die Streuung der Präferenzen des Kandidaten ist. So ist z. B., dass die ersten Präferenzen sehr nahe beieinander liegen, während andere Permutationen nur vergleichsweise niedrige Punktwerte erreichen. Tendenziell können Sie dabei davon ausgehen, dass eine Verschiebung zu einer „nahen“ Präferenz eher möglich ist, als zu einer, deren Punktwert stark von der Hauptpräferenz abweicht.

In diesem Zusammenhang möchten wir unsere Erfahrung bezüglich der zeitlichen Stabilität von Präferenzen erwähnen: Je jünger ein Kandidat ist, umso eher werden sich seine Präferenzen in einem kurzen zeitlichen Abstand ändern. Während sich die Präferenzen bei jungen Menschen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren schon in einem Zeitraum von ein bis zwei Jahren, in einzelnen Fällen sogar noch schneller ändern können, dauern solche Wandlungsprozesse bei reiferen Mitarbeitern in der Regel länger, etwa zwischen fünf bis zehn Jahre, wenn sie überhaupt eintreten.







In Bezug auf die strategischen Polaritäten sehen Sie auf den folgenden Seiten des Kurzprofils eine Zusammenfassung der persönlichen Verhaltenspräferenzen. Die abgebildeten Balken stellen die Stärke der Tendenz in eine Richtung dar, ohne dass dabei eine generelle Wertung vorgenommen wird. In unserem Beispiel zeigt sich etwa, dass der Proband mehr Zukunftsvisionär als Bewahrer ist und eher Veränderungen zugetan ist als dem Geniessen der Gegenwart.



Ebenso wird seine Ausrichtung in Bezug auf Formen der Arbeitsorganisation und Entscheidungsfindung sowie das individuelle Kommunikationsverhalten be-







leuchtet. Auch hier wird ein beidseitiges Profil gezeichnet. Die Interpretation erfolgt in Analogie zur vorangegangenen Analyse. Die Rechtecke deuten je nach Grösse auf zu entwickelnde oder möglicherweise schlummernde Merkmale (klein) oder auf mit hoher Wahrscheinlichkeit entwickelte Merkmale (gross) hin.

Ausrichtung

Gelegenheit		Fristen/ Zeitplanung
Anpassung		Entscheidung gefällt
Viele Projekte		Konkretisierung
Mentales Modell		Ausführung
Konzeptuelle/politische Aspekte		Werte/Gefühle
Risikobereitschaft		Erreichtes bewahren

Das Profil schliesst mit einer Darstellung des persönlichen Beitrags zur Qualität in Unternehmen und Team sowie der persönlichen Stärken anhand einer Skala von 1 bis 10. Der Wert 1 steht für eine schwache, der Wert 10 für eine sehr starke Ausprägung.

Beitrag zur Qualität

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beziehungsaspekte mit Kunden										
Statistische Non-Konformitätsanalyse										
Mängel im Konzept										
Resorbieren der Konsequenzen										

Ebenso ist ein detailliertes Stärkenprofil angeschlossen.

**Alle skizzierten Funktionalitäten bietet bereits das Profilergebnisdokument „Zusammenfassung“.**

**Wünschen Sie weiterreichende Informationen und Analysen oder eine ausführliche Stellungnahme zum jeweiligen Probanden, dann finden Sie in den Tools respektive Profilergebnisdokumenten „Profil“ und „Entwicklungsprofil“ geeignete Instrumente.**

Im Profil werden differenzierte Aussagen zur Hauptpräferenz des Probanden, deren Nutzen im System, zur Kreativität, zum strategischen Denken und zum Beitrag zur Qualität gemacht. Sie erfahren ausserdem:

- wie ein Kandidat mit Zielen und mit Zeit umgeht,
- wie er im Team arbeitet und kommuniziert,
- Wissenswertes zu Koordination und Regulation im Team.

Die Nebenpräferenzen werden kurz thematisiert.

Im „Entwicklungsprofil“ finden Sie hierzu weiterführende Informationen und zusätzlich

- Hilfsmittel zur Selbstanalyse von Kompetenzen, zum Umgang mit Stress, Stimulation und Gleichgewicht, zu Veränderung und Lernen,
- Informationen zur schwächsten (komplementären) Präferenz,
- Dem Verlauf der vermutlichen Entwicklung und dessen Analyse.

## 6 Spielregeln

Sowohl bei der Interpretation des Kurzprofils als auch bei einem eventuellen Gespräch mit Ihrem Kandidaten sollten Sie einige Spielregeln und Hinweise beachten:

- Die Leonardo 3-4-5-Produkte haben die Verbesserung der Effektivität und Effizienz in Teams und Unternehmen zum erklärten Ziel. Sie sprechen damit in erster Linie Unternehmen an, die unter den Bedingungen des Wettbewerbs ihr Humankapital erfolgreich einsetzen müssen. Sie sollen jedoch ausdrücklich nicht dazu dienen, auf Menschen Druck auszuüben oder Individuen Unfähigkeiten und Inkompetenzen nachzuweisen.
- In den Tools von Leonardo 3-4-5 ist kein Lügendetektor integriert, d. h. weder anhand des Profils noch anhand der Testergebnisse kann nachgewiesen werden, ob ein Kandidat die Wahrheit sagt oder lügt. Dies ist auch ausdrücklich nicht Ziel des Instruments.
- Ebenso sind Rückschlüsse auf Bereiche der Intim- und Privatsphäre eines Probanden unzulässig und aus der Konstruktion des Tests auch nicht möglich. Im Fragebogen werden bewusst nur Aspekte des Arbeitsverhaltens und nicht des persönlichen Lebens aufgegriffen. Von daher sind keine Rückschlüsse z. B. auf eine tragische Kindheit oder aktuelle Beziehungsprobleme möglich.
- **Bitte nutzen Sie die Profile und Graphiken als Anhaltspunkte für Ihr Gespräch mit dem Kandidaten. Ein Recruiting-, Personalentwicklungs- oder Beurteilungssystem – und dies gilt für alle Systeme am Markt – kann Ihr Expertenwissen auf keinen Fall ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Im Vordergrund muss immer der Dialog zwischen Ihnen und dem potentiellen Mitarbeiter stehen.**

## 7 Ihr Weg zu Leonardo 3-4-5

Die theoretischen Grundlagen von Leonardo 3-4-5 haben Sie in den vergangenen Kapiteln kennen gelernt und einen ersten Blick auf die Interpretation der Profile geworfen. Sind Sie neugierig geworden? Dann wenden Sie sich an ONE TECHNOLOGIES oder Ihren persönlichen Leonardo 3-4-5-Berater (siehe Kapitel 1). Dort wird man Ihnen Hilfestellung zur Einrichtung eines persönlichen Accounts (Nutzerkonto) für das internetbasierte Leonardo 3-4-5-Portal ([www.leonardo345.com](http://www.leonardo345.com)) anbieten und Sie ggf. im persönlichen Coaching oder im Rahmen eines Seminars mit dem weiteren Handling des Tools vertraut machen.

Ein weiterer Schritt für ein Arbeiten mit Leonardo 3-4-5 ist die Selbstzertifizierung. Möchten Sie diese vornehmen, dann testen Sie bitte selbst Ihr Wissen um Leonardo 3-4-5. Dafür möchten wir Ihnen einige Kontrollfragen an die Hand geben, die Sie bitte für sich beantworten:

- Kann Leonardo 3-4-5 als eine Art Lügendetektor gebraucht werden?
- Können Sie mit Leonardo 3-4-5 gute und schlechte Mitarbeiter unterscheiden?
- Woher stammen die acht Unternehmensfunktionen? Wie lauten sie?
- Was misst der Fragebogen von Leonardo 3-4-5, welche Dimensionen werden abgegriffen?
- Gibt es gute und schlechte Werte in Bezug auf die vier Dimensionen?
- Welche strategischen Polaritäten bezieht Leonardo 3-4-5 mit ein?
- Jeder Unternehmensfunktion sind zwei Permutationen zugeordnet. Was unterscheidet diese beiden Typen?
- Was bedeuten niedrige Nettowerte?
- Wie setzen Sie das Kurzprofil beim Gespräch ein, wie nicht?
- Was sollten Sie auf keinen Fall tun?

Mit der Benutzung von Leonardo 3-4-5 stimmen Sie folgender Erklärung zu:

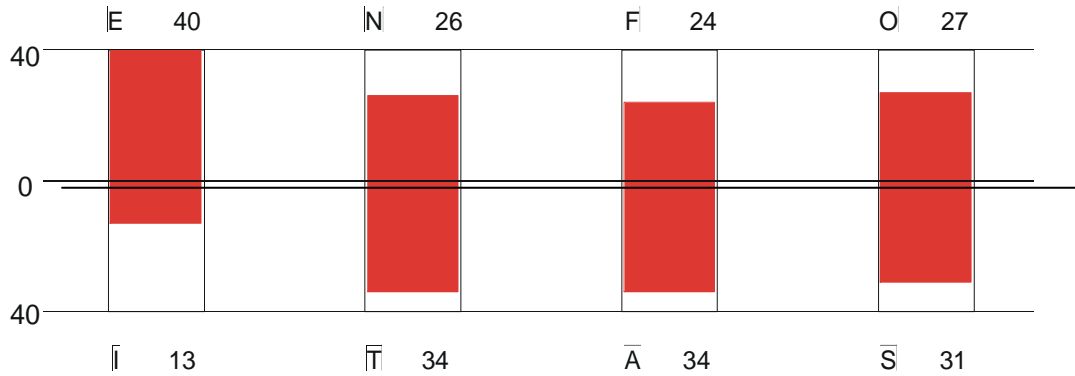
**Die vorliegende Dokumentation habe ich studiert und ihre Inhalte verstanden. Ich weiss, welche Bedeutung die Leonardo 3-4-5-Tools in Rekrutierungs-, Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsprozessen einnimmt. Ich bin in der Lage, eine Profilanalyse durchzuführen und die Resultate mit dem Kandidaten zu besprechen.**

Bitte vermerken Sie Ihre persönliche Bestätigung dieser Erklärung auf dem Bestellformular für einen persönlichen Account.

# BEILAGE N°1

## BEISPIEL

IHRE WERTE  
Bruttowerte



Nettowerte

E 27                      T 8                      A 10                      S 4

PERMUTATIONEN	BERECHNUNG	PRÄFERENZEN	FUNKTIONEN
<b>ETAS</b>	40+34+34+31 = 139	<b>1</b>	<b>ORGANISATION</b>
<b>ETAO</b>	40+34+34+27 = 135	<b>2</b>	<b>ENTWICKLUNG</b>
<b>ENAS</b>	40+26+34+31 = 131	<b>3</b>	<b>ENTWICKLUNG</b>
ETFS	40+34+24+31 = 129	4	REALISIERUNG
<b>ENAO</b>	40+26+34+27 = 127	<b>5</b>	<b>PROMOTION</b>
ETFO	40+34+24+27 = 125	6	INFORMATION
<b>ENFS</b>	40+26+24+31 = 121	<b>7</b>	<b>PROMOTION</b>
<b>ENFO</b>	40+26+24+27 = 117	<b>8</b>	<b>INNOVATION</b>
ITAS	13+34+34+31 = 112	9	REALISIERUNG
<b>ITAO</b>	13+34+34+27 = 108	<b>10</b>	<b>KONTROLLE</b>
<b>INAS</b>	13+26+34+31 = 104	<b>11</b>	<b>ORGANISATION</b>
<b>ITFS</b>	13+34+24+31 = 102	<b>12</b>	<b>KONTROLLE</b>
<b>INAO</b>	13+26+34+27 = 100	<b>13</b>	<b>INNOVATION</b>
ITFO	13+34+24+27 = 98	14	STABILISIERUNG
<b>INFS</b>	13+26+24+31 = 94	<b>15</b>	<b>STABILISIERUNG</b>
<b>INFO</b>	13+26+24+27 = 90	<b>16</b>	<b>INFORMATION</b>

