Wissenschaftliches Musterdossier zur Expertentätigkeit

Mara Feldner · Fachperson auf Ebene LP4

Fiktives Beispiel aus der Prozessvalidierung eines Herstellers von Laborgeräten. Person, Unternehmen, Tätigkeit und individuelle Dimensionswerte sind für dieses Muster konstruiert. Es liegt keine Testung einer realen Person zugrunde.

Alter / Ebene	43 Jahre · LP4 · Fachperson ohne Personalführung
Unternehmensgröße	124 Mitarbeitende
Branche / Unternehmen	Herstellung von Laborgeräten
Funktionsbereich	Qualität und Prozessvalidierung
Tätigkeit	Sie entwickelt Prüfpläne für neue Geräteserien, untersucht Abweichungen und bereitet die fachliche Übergabe an die Serienfertigung vor.
Kairos-Profil	E 32 · P 82 · S 94 · F 26 · I 39 · K 58 · U 21 · B 86
Ähnlichstes Referenzprofil	Administrator (S+B), N = 165, r = +0,911
Individuelle Ausprägung	Pragmatisch 82 gegenüber 64 im Referenzprofil
Arbeitsdiagnose	Sorgfältige Prüfung und Risikoabwägung mit ausgeprägter Umsetzungsorientierung
Lebenszykluskontext	Wachstum im 1. Zyklus

Die fachliche Entscheidung

Eine neue Geräteserie soll in die Fertigung gehen. Zwei Messergebnisse liegen knapp außerhalb der vereinbarten Toleranz. Mara Feldner soll begründen, welche Nachprüfung erforderlich ist und unter welchen Bedingungen sie die Übergabe empfehlen kann. An dieser Aufgabe wird im Dossier sichtbar, wie sich ihre Entscheidungspräferenzen ergänzen.

Management Summary

Das Entscheidungsprofil von Mara Feldner wird vor allem durch Sorgfältig (94), Besonnen (86) und Pragmatisch (82) geprägt. Sie möchte prüfen, ob ein Verfahren zuverlässig ist, die Folgen einer Abweichung abwägen und einen praktikablen nächsten Schritt festlegen. Das Kairos-Profil beschreibt Präferenzen beim Problemlösen und Entscheiden. Kompetenz und Leistungsfähigkeit erfordern eigene Nachweise.

Mara Feldners Profil zeigt die größte Ähnlichkeit mit dem Standard-Archetyp Administrator (r = +0,911). Grundlage ist das mittlere Profil von 165 LP1-Personen mit hohen Ausprägungen in Sorgfältig und Besonnen. Die Korrelation vergleicht alle acht Dimensionen.

Die individuelle Ausprägung zeigt sich besonders in der Dimension Pragmatisch. Frau Feldner erreicht hier 82 gegenüber 64 im Referenzprofil. Für die Prozessvalidierung legt das nahe, dass sie aus einem Prüfbefund auch einen konkreten nächsten Schritt ableiten möchte.

Drei Gründer:innen begannen vor vier Jahren mit der Entwicklung einer Laborgerätefamilie. Seit den ersten Kundenaufträgen hat der Beispielbetrieb Entwicklung, Fertigung und Service ausgebaut und beschäftigt heute 124 Mitarbeiter:innen. Auftragseingang und Produktionsvolumen steigen weiter. Eine stabile Phase hat das Unternehmen seit seiner Gründung noch nicht durchlaufen. Im Unternehmenslebenszyklusmodell entspricht dieser Verlauf dem Wachstum im ersten Zyklus.

Bei der Umsetzung der wachsenden Zahl von Aufträgen kommt es darauf an, Marktchancen rasch aufzugreifen und neue Geräte rechtzeitig in die Fertigung zu überführen. Die dafür betrachteten Dimensionen Energisch, Pragmatisch und Flexibel erreichen bei Mara Feldner im Mittel 46,7. Mara Feldner ist als LP4-Expertin für die Prozessvalidierung verantwortlich und führt keine Mitarbeitenden. Für ihre Arbeit sind die Schnittstellen zwischen Entwicklung, Qualität und Fertigung maßgeblich.

Arbeitsdiagnose

Frau Feldners Schwerpunkt liegt darin, Befunde sorgfältig zu prüfen und die Folgen einer Entscheidung abzuwägen. Ihre pragmatische Orientierung spricht dafür, dass sie eine Prüfung mit einer umsetzbaren Empfehlung abschließen möchte. Bei Zeitdruck braucht sie ein klares Mandat für Entscheidungen, die sie selbst treffen darf.

Organisationskontext und Entwicklungslogik

Dieser Abschnitt weist den stichtagsbezogenen organisationalen Anforderungskontext getrennt vom persönlichen Kairos-Profil aus. Die Angaben beschreiben keine Kompetenz oder Leistung der analysierten Person. Theoriegeleitete Anforderungen und empirische Referenzen werden parallel, aber nicht vermischt dargestellt.

Organisation	Beispielbetrieb für Laborgeräte (fiktiv)
Bezugsobjekt	Gesamtunternehmen
Stichtag	2026-11-01
Kontext-ID / Revision	muster-labor · Revision 1
Fachliche Freigabe	ja
Phasensicherheit	plausibel
Regelversion	org-rules-0.6.0-r3

Szenarien

Primärszenario: Wachstum Z1

Textschlüssel: growth.z1. Erste Marktbewährung. Entrepreneur und Manager tragen Marktbearbeitung, Aufbau und elementare Steuerung.

Kontextbefunde

Größenklasse	Mittelunternehmen (124 Mitarbeitende)
Greiner-Korridor	2 bis 3
Komplexitätsindex	– · – · 0/7 Angaben · vorläufig
Bjerke-Hultman	anwendbar · Rangfolge –
Dominante Krisenzone	–
Tipping Points	–

KAIROS-Anforderungslogik

Die folgenden Aussagen sind theoriegeleitete Kontextanforderungen mit Evidenzstufe C. Sie werden nicht aus den persönlichen KAIROS-Werten abgeleitet.

Primärszenario

Phasen- und Zyklusanforderung: Erste Marktbewährung. Entrepreneur und Manager tragen Marktbearbeitung, Aufbau und elementare Steuerung.

Größenmodifikator: Mittlere Führung, Delegation, Integration und erste Governance systematisch ausbauen.

Komplexitätsmodifikator: Die strukturelle Komplexität ist nicht ausreichend dokumentiert und verändert den Größenkorridor nicht.

Rollenmodifikator: Fach- und aufgabenspezifische Dimensionspaare; keine automatische Führungsanforderung.

Evidenz: C · Textschlüssel: growth.z1

Empirischer Referenzstatus

Für Wachstum im ersten Zyklus ist keine empirische Organisationsreferenz aktiviert (0 Messungen, 0 Personen, 0 Unternehmen). Die Komplexitätsangaben sind unvollständig. Die Kontextanforderungen bleiben theoriegeleitet und werden getrennt vom persönlichen Profil ausgewertet.

1. Einleitung und methodische Anlage

Die vorliegende Untersuchung analysiert das Entscheidungsprofil von Frau Feldner. Frau Feldner ist 43 Jahre alt und arbeitet als Spezialistin für Prozessvalidierung in der Branche Herstellung von Laborgeräten.

Die beschriebene Tätigkeit lautet: Sie entwickelt Prüfpläne für neue Geräteserien, untersucht Abweichungen und bereitet die fachliche Übergabe an die Serienfertigung vor. Diese Aufgabenbeschreibung bildet gemeinsam mit Phase und Zyklus den Kontext für die Rollen- und Passungsinterpretation.

Die Analyse folgt vier Schritten: Erstens werden die acht Dimensionen einzeln interpretiert. Zweitens werden die vier Standard-Archetypen über Pearson-r mit dem vollständigen Profil verglichen. Drittens werden die beiden höchsten und die dritthöchste Dimension systematisch über LP1-Dimensionspaare geprüft. Viertens werden Vergleichsgruppen nach Ebene, Geschlecht und Alter einbezogen.

Der Korrelationskoeffizient r beschreibt die Ähnlichkeit zweier vollständiger Acht-Dimensionen-Profile. Werte unter 0 zeigen eine Gegenlogik, 0,10 bis unter 0,33 einen schwachen, 0,33 bis unter 0,67 einen mittelstarken, 0,67 bis unter 0,90 einen starken und 0,90 bis 1,00 einen sehr starken beziehungsweise übereinstimmenden Zusammenhang. r ist keine Eignungs- oder Leistungsnote.

Für die Einordnung von Frau Feldner werden zwei Diagnoseebenen bewusst getrennt: Die Summen der jeweiligen Kerndimensionen zeigen die archetypische Grundlogik. Die Korrelationen prüfen dagegen, wie ähnlich die vollständige Verteilung aller acht Dimensionen einem Referenzprofil ist. Gerade bei markanten Zusatzspitzen können beide Aussagen unterschiedlich stark ausfallen, ohne einander zu widersprechen.

Das Profil weist als drei höchste Dimensionen Sorgfältig (94), Besonnen (86) und Pragmatisch (82) auf. Daraus werden alle drei möglichen Paarbildungen gebildet und gegen die LP1-Referenzprofile geprüft:

Administrator (S+B ≥ 80), N = 165, r = +0,911 (sehr stark ähnlich).

Präziser Umsetzer (P+S ≥ 80), N = 131, r = +0,715 (stark ähnlich).

Besonnener Umsetzer (P+B ≥ 80), N = 286, r = +0,712 (stark ähnlich).

Der organisationale Kontext Wachstum im 1. Zyklus wird nicht als nachträgliche Illustration, sondern als eigenständige Passungsvariable behandelt. Entscheidend ist, wie das Profil mit den Anforderungen der konkreten Rolle, der Führungsebene und der aktuellen Unternehmensphase zusammenspielt.

2. Wissenschaftliche Analyse der KAIROS-Dimensionen

Die folgenden Einzelinterpretationen beschreiben Präferenzen im Problemlösen und Entscheiden. Hohe Werte sind nicht automatisch besser und niedrige Werte nicht automatisch schlechter. Relevant ist, welche Logik für die Aufgabe verfügbar ist und welche durch Prozesse, Rollen oder andere Personen ergänzt werden sollte.

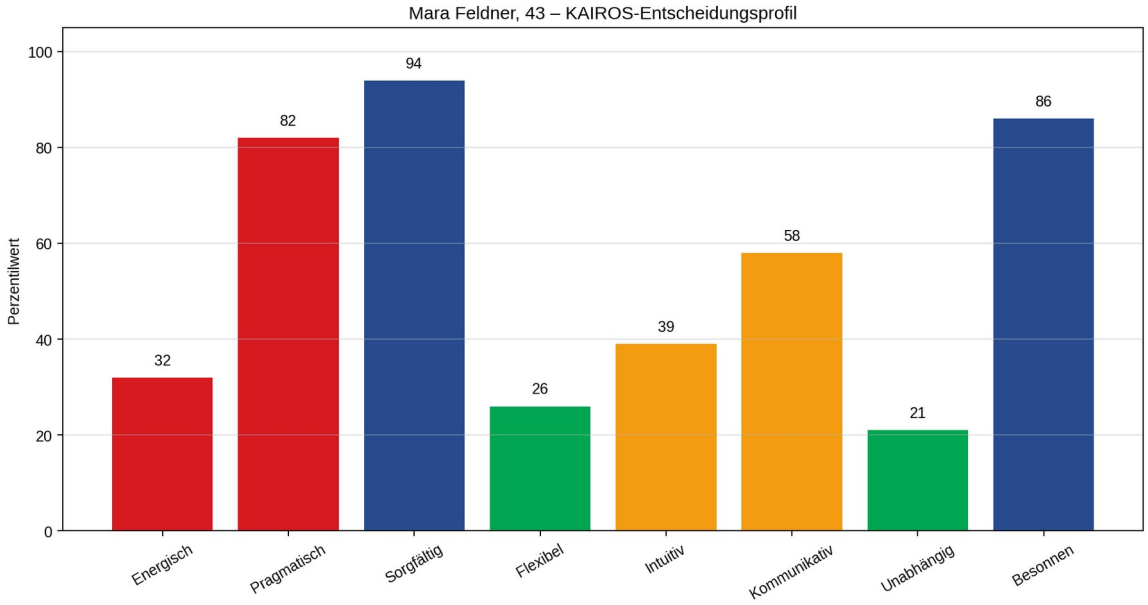


Abbildung 1: KAIROS-Entscheidungsprofil von Frau Feldner

Dimension	Wert	Einordnung	Rollenbezogene Kernaussage
Energisch	32	eher niedrig	Aktivierungsenergie, Tempo, Durchsetzung und sichtbarer Handlungsimpuls
Pragmatisch	82	hoch	Praxisnähe, Lösungsschließung, Effizienz und unmittelbare Umsetzung
Sorgfältig	94	sehr hoch	Analyse, Genauigkeit, Prozessqualität und formale Absicherung
Flexibel	26	eher niedrig	Offenheit, kreative Suchbewegung, Veränderung und Anpassungsfähigkeit
Intuitiv	39	eher niedrig	Mustererkennung, Bedeutung, Timing und Orientierung an schwachen Signalen
Kommunikativ	58	mittel	Dialog, Resonanz, soziale Integration und kooperative Abstimmung
Unabhängig	21	niedrig	Autonomie, Eigenverantwortung, klare Position und selbstständige Entscheidung
Besonnen	86	hoch	Ruhe, Risikoabwägung, Nachhaltigkeit und strategische Distanz

Alle Werte sind Perzentile auf einer Skala von 0 bis 100. Die Höhe eines Balkens entspricht dem für die jeweilige Dimension gesetzten Perzentilwert.

Einzelinterpretation der Dimensionen E, P, S und F

2.1 Energisch (32) – eher niedrig

Energisch beschreibt Aktivierungsenergie, Tempo, Durchsetzung und sichtbarer Handlungsimpuls. Aktivierung entsteht weniger über Druck und Tempo; ein klarer äußerer Takt kann die Umsetzung unterstützen.

In Führungs- und Projektrollen unterstützt diese Dimension Mobilisierung, sichtbaren Handlungsimpuls und das rasche Aufnehmen von Verantwortung. Wo die Rolle auf Tempo und sichtbare Verantwortungsübernahme angewiesen ist, sollte die Einordnung „eher niedrig“ durch klare Prioritäten, Eskalationsregeln und bewusst gesetzte Entscheidungstermine abgesichert werden.

Wenn eine Abweichung die Serienfreigabe gefährdet, hilft eine vereinbarte Meldefrist. So erreicht der Befund die zuständige Stelle frühzeitig.

2.2 Pragmatisch (82) – hoch

Pragmatisch beschreibt Praxisnähe, Lösungsschließung, Effizienz und unmittelbare Umsetzung. Entscheidungen werden bevorzugt in konkrete Schritte, Zuständigkeiten und verwertbare Ergebnisse übersetzt.

Für die Überführung von Ideen in belastbare Ergebnisse betrifft diese Dimension vor allem Priorisierung, Zuständigkeiten, Termine und überprüfbare Schließung. Bei Frau Feldner steht diese Logik für Priorisierung, Umsetzung und verbindliche Ergebnisschließung mit der Einordnung „hoch“ als gut verfügbare Ressource zur Verfügung. Sie sollte gezielt dort eingesetzt werden, wo sie den größten Beitrag leistet; zugleich ist auf ihre mögliche Überdehnung zu achten. Eine Überdehnung kann Alternativen zu früh schließen und kurzfristige Machbarkeit über langfristige Qualität stellen.

Nach einer Nachprüfung kann sie festlegen, wer die Korrektur übernimmt und wann deren Wirksamkeit geprüft wird.

2.3 Sorgfältig (94) – sehr hoch

Sorgfältig beschreibt Analyse, Genauigkeit, Prozessqualität und formale Absicherung. Die Person prüft systematisch, achtet auf Details und stabilisiert Entscheidungen durch nachvollziehbare Standards.

Rollenbezogen zeigt sich diese Logik in Detailprüfung, Dokumentation, Qualitätssicherung sowie rechtlicher und finanzieller Absicherung. Bei Frau Feldner steht diese Logik für Qualitätssicherung, Standards und dokumentierte Wiederholbarkeit mit der Einordnung „sehr hoch“ als gut verfügbare Ressource zur Verfügung. Sie sollte gezielt dort eingesetzt werden, wo sie den größten Beitrag leistet; zugleich ist auf ihre mögliche Überdehnung zu achten. Eine Überdehnung kann Tempo, Experimentierfreude und Entscheidungsspielraum reduzieren.

Bei stark streuenden Messwerten dürfte sie zunächst die Prüfbedingungen vergleichen. Ein vorher definierter Abbruchpunkt begrenzt den Aufwand.

2.4 Flexibel (26) – eher niedrig

Flexibel beschreibt Offenheit, kreative Suchbewegung, Veränderung und Anpassungsfähigkeit. Veränderung wird eher selektiv geöffnet; klar begründete Experimentierräume erleichtern den Zugang zu neuen Lösungen.

In innovations- und partnerschaftsnahen Aufgaben erleichtert diese Dimension Variation, Neukombination und das Öffnen bislang nicht genutzter Möglichkeiten. Wo die Rolle auf Anpassung, Variantenbildung und kontrollierte Erprobung angewiesen ist, sollte die Einordnung „eher niedrig“ durch begrenzte Experimentierfenster und eine ausdrücklich erlaubte Variantenprüfung abgesichert werden.

Bei einem unerwarteten Fehlerbild kann die Entwicklung zwei alternative Ursachen vorschlagen. Ein begrenzter Gegenversuch macht sie prüfbar.

Einzelinterpretation der Dimensionen I, K, U und B

2.5 Intuitiv (39) – eher niedrig

Intuitiv beschreibt Mustererkennung, Bedeutung, Timing und Orientierung an schwachen Signalen. Entscheidungen stützen sich weniger auf Intuition; Zukunftsannahmen und nicht messbare Signale sollten bewusst ergänzt werden.

Für strategische und kulturell sensible Aufgaben unterstützt diese Dimension Mustererkennung, Timing, Deutung und Orientierung unter Unsicherheit. Wo die Rolle auf strategische Orientierung und Deutung schwacher Signale angewiesen ist, sollte die Einordnung „eher niedrig“ durch Szenarien, Hypothesenchecks und eine zweite Deutungsperspektive abgesichert werden.

Eine erfahrene Kollegin bemerkt ein ungewohntes Geräusch. Eine kurze Hypothese und eine Vergleichsmessung helfen, diesen Hinweis einzubeziehen.

2.6 Kommunikativ (58) – mittel

Kommunikativ beschreibt Dialog, Resonanz und die Abstimmung unterschiedlicher Sichtweisen. Mit 58 liegt diese Präferenz im mittleren Bereich. Frau Feldner kann die Sicht der Fertigung einbeziehen, ohne jede fachliche Entscheidung von einer gemeinsamen Besprechung abhängig zu machen.

Im Rollenalltag trägt diese Dimension dazu bei, Interessen zu verbinden, Erwartungen zu klären und Entscheidungen sozial anschlussfähig zu machen. Für Stakeholder-Abstimmung und kommunikative Anschlussfähigkeit steht diese Logik mit der Einordnung „mittel“ situativ zur Verfügung, ohne das Profil zu dominieren. Bei dauerhaft hohen Anforderungen unterstützen fest terminierte Stakeholder-Schleifen und eindeutige Kommunikationsverantwortung.

Ein kurzer Austausch mit der Schichtleitung vor der Übergabe kann erklären, warum ein im Labor stabiler Ablauf in der Fertigung abweicht.

2.7 Unabhängig (21) – niedrig

Unabhängig beschreibt Autonomie, Eigenverantwortung, klare Position und selbstständige Entscheidung. Eigenständige Positionierung ist weniger dominant; klare Entscheidungsrechte helfen, Abhängigkeit von Zustimmung zu begrenzen.

Diese Dimension betrifft die Fähigkeit, eine eigene Linie zu halten, Entscheidungsrechte wahrzunehmen und sich bei Bedarf von Zustimmung zu lösen. Wo die Rolle auf klare Entscheidungsrechte und eigenständige Positionierung angewiesen ist, sollte die Einordnung „niedrig“ durch vorab geklärte Entscheidungsrechte, Mandatsgrenzen und Eskalationswege abgesichert werden.

Ein schriftliches Mandat klärt, wann sie die Prüfung wiederholen darf und wann die Produktionsleitung über eine Sperre entscheiden muss.

2.8 Besonnen (86) – hoch

Besonnen beschreibt Ruhe, Risikoabwägung, Nachhaltigkeit und strategische Distanz. Entscheidungen werden mit Abstand betrachtet, Risiken abgewogen und auf längerfristige Tragfähigkeit geprüft.

Für reputations-, risiko- oder ressourcensensible Entscheidungen schafft diese Dimension Distanz, Gegenprüfung und längerfristige Tragfähigkeit. Bei Frau Feldner steht diese Logik für Risiko-, Ressourcen- und Tragfähigkeitsprüfung mit der Einordnung „hoch“ als gut verfügbare Ressource zur Verfügung. Sie sollte gezielt dort eingesetzt werden, wo sie den größten Beitrag leistet; zugleich ist auf ihre mögliche Überdehnung zu achten. Eine Überdehnung kann Tempo reduzieren, Risiken übergewichten und notwendige Bewegung verzögern.

Vor der Freigabe kann sie die Folgen einer unnötigen Sperre ebenso abwägen wie die Folgen eines unentdeckten Fehlers.

3. Archetypen, Feinstruktur und dritte Dimension

Das Archetypenmodell bündelt die acht Entscheidungsdimensionen in vier funktionale Kernpaare: Entrepreneur aus Flexibel und Unabhängig, Manager aus Energisch und Pragmatisch, Administrator aus Sorgfältig und Besonnen sowie Leader aus Intuitiv und Kommunikativ. Die Summen zeigen die relative Stärke dieser Kernpaare; die Korrelationen prüfen zusätzlich die Gesamtgestalt aller acht Dimensionen.

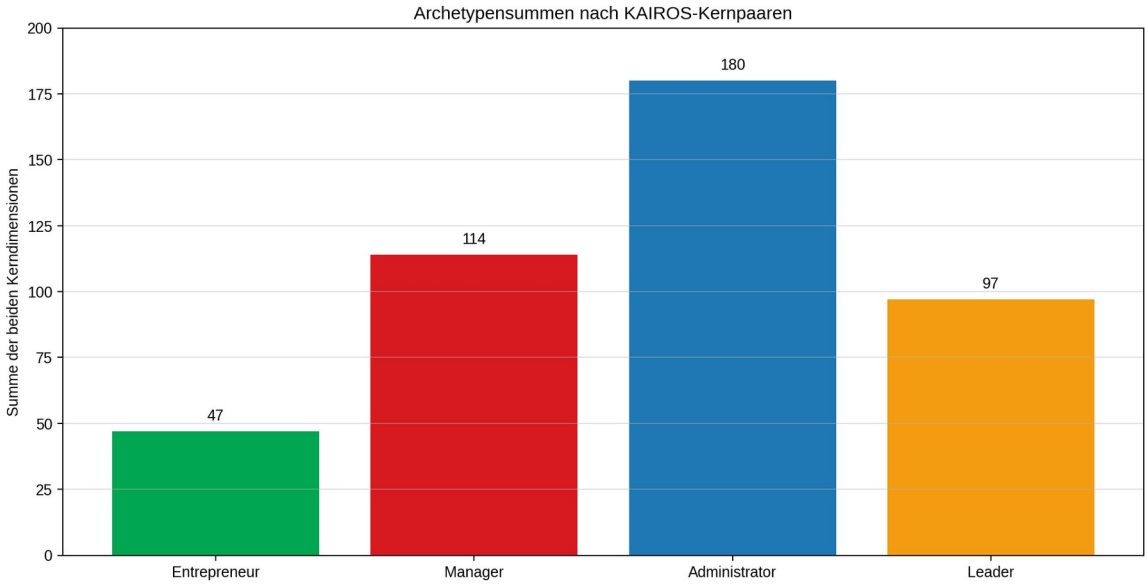


Abbildung 2: Archetypenverteilung von Frau Feldner

Archetyp	Dimension 1	Dimension 2	Summe	Interpretation
Entrepreneur	F	U	47	Gegenlogik / nicht ähnlich
Manager	E	P	114	Gegenlogik / nicht ähnlich
Administrator	S	B	180	dominante Grundlogik
Leader	I	K	97	Gegenlogik / nicht ähnlich

Kernpaare im Vergleich

Sorgfältig und Besonnen erreichen gemeinsam 180 Punkte. Die Summe liegt über den Werten der drei anderen Kernpaare. Im Arbeitsalltag entspricht das einer Vorliebe für nachvollziehbare Prüfschritte und die Abwägung ihrer Folgen.

3.1 Standard-Archetypen-Korrelationen

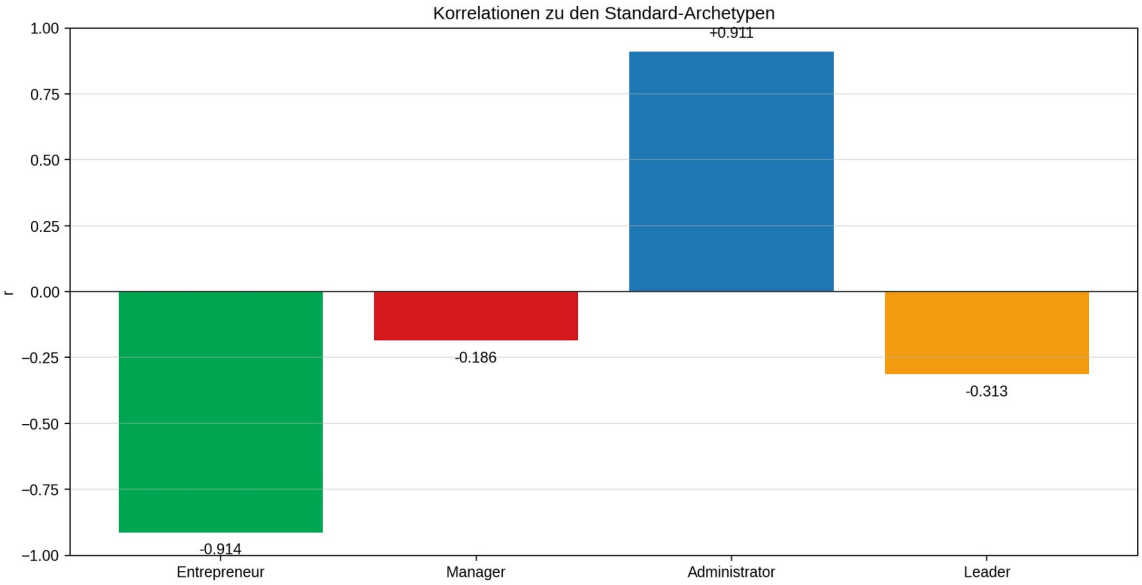


Abbildung 3: Korrelationen zu den Standard-Archetypen

Standard-Archetyp	Korrelationskoeffizient	Interpretation
Administrator	+0,911	sehr stark ähnlich
Manager	-0,186	Gegenlogik / nicht ähnlich
Leader	-0,313	Gegenlogik / nicht ähnlich
Entrepreneur	-0,914	Gegenlogik / nicht ähnlich

Für Frau Feldner lautet die Rangfolge nach vollständiger Profilähnlichkeit: Administrator r = +0,911 (sehr stark ähnlich); Manager r = -0,186 (Gegenlogik / nicht ähnlich); Leader r = -0,313 (Gegenlogik / nicht ähnlich); Entrepreneur r = -0,914 (Gegenlogik / nicht ähnlich). Die Korrelation ist keine Leistungsbewertung. Sie beschreibt ausschließlich, wie ähnlich die Form des individuellen Acht-Dimensionen-Profils dem jeweiligen Standardprofil ist.

3.2 Warum Administrator die archetypische Grundlogik bildet

Die stärkste Standardnähe besteht zu Administrator. Dessen Kernpaar Sorgfältig und Besonnen erreicht im individuellen Profil die Summe 180. Diese Zuordnung beschreibt die Grundrichtung des Entscheidens, reicht für die Feindiagnose jedoch nicht aus.

Im Referenzprofil liegen Sorgfältig und Besonnen jeweils bei 91. Bei Frau Feldner erreichen sie 94 und 86. Die Reihenfolge weiterer Dimensionen kann vom Referenzprofil abweichen, auch wenn sich die beiden Gesamtprofile sehr stark ähneln.

3.3 Vollständige Prüfung der drei stärksten Dimensionen

Die drei Profilspitzen Sorgfältig (94), Besonnen (86) und Pragmatisch (82) erzeugen drei mögliche Dimensionspaare. Keines dieser Paare wird allein wegen der Rangfolge der Einzelwerte bevorzugt; maßgeblich ist die Korrelation der vollständigen Acht-Dimensionen-Struktur.

Administrator (S+B, N = 165) erreicht r = +0,911 und ist damit sehr stark ähnlich. Dieses Profil steht für Stabilität und Systemerhalt.

Präziser Umsetzer (P+S, N = 131) erreicht r = +0,715 und ist damit stark ähnlich. Dieses Profil steht für einen regelbasierten, qualitätsgesicherten Betrieb.

Besonnener Umsetzer (P+B, N = 286) erreicht r = +0,712 und ist damit stark ähnlich. Dieses Profil steht für Governance-nahe, abgewogene Umsetzung.

3.4 Individuelles Profil im Vergleich mit dem Administrator

Das LP1-Paarprofil S+B ist zugleich die Referenz für den Standard-Archetyp Administrator. Die Grafik stellt das individuelle Profil und diese Referenz unmittelbar gegenüber. Am deutlichsten unterscheiden sie sich in Unabhängig (21 gegenüber 43) und Pragmatisch (82 gegenüber 64).

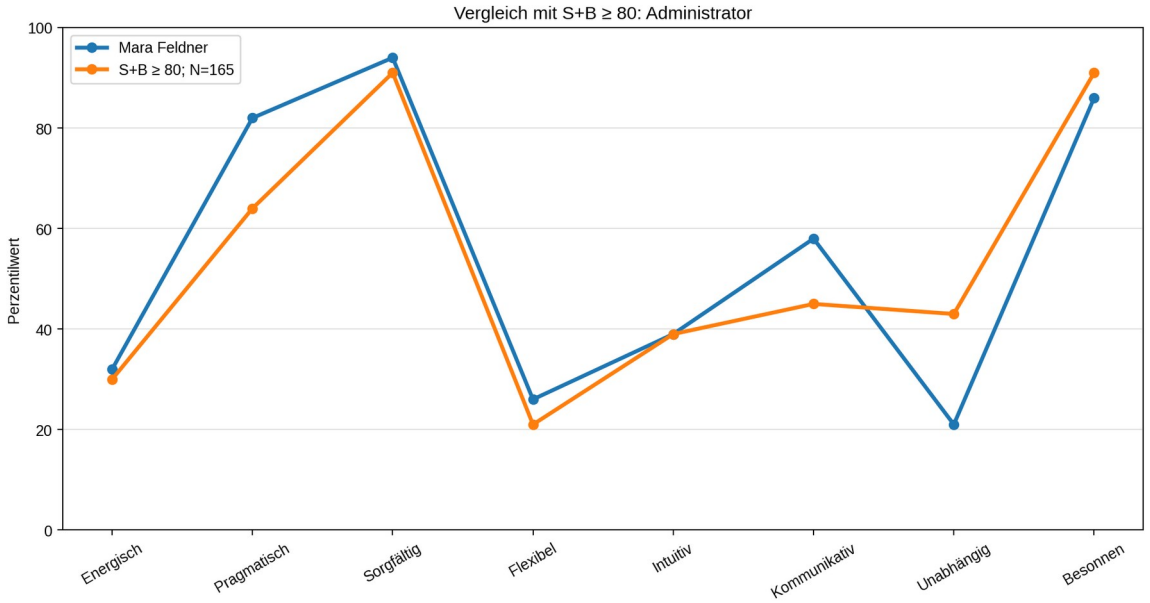


Abbildung 4: Vergleich mit S+B ≥ 80 – Administrator

Profil	E	P	S	F	I	K	U	B
Mara Feldner	32	82	94	26	39	58	21	86
S+B ≥ 80, N=165	30	64	91	21	39	45	43	91

3.5 Ergänzende Feinstrukturen und empirische Vergleichsgruppen

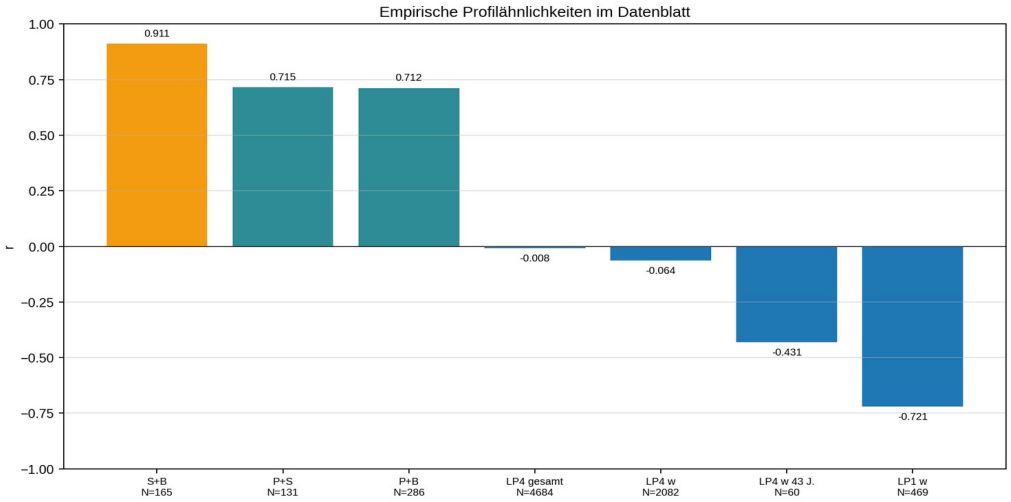


Abbildung 5: Empirische Profilähnlichkeiten im Datenblatt

Vergleich	N	r	Einordnung	Bedeutung
Administrator (S+B)	165	+0,911	sehr stark ähnlich	Standard-Archetyp und LP1-Dimensionspaar
Manager (E+P)	297	-0,186	Gegenlogik / nicht ähnlich	LP1-Standard-Archetyp
Leader (I+K)	171	-0,313	Gegenlogik / nicht ähnlich	LP1-Standard-Archetyp
Entrepreneur (F+U)	228	-0,914	Gegenlogik / nicht ähnlich	LP1-Standard-Archetyp
Präziser Umsetzer (P+S ≥ 80)	131	+0,715	stark ähnlich	LP1-Dimensionspaar
Besonnener Umsetzer (P+B ≥ 80)	286	+0,712	stark ähnlich	LP1-Dimensionspaar
LP4, gesamt	4684	-0,008	Gegenlogik / nicht ähnlich	Leadership Position
LP4, Frauen	2082	-0,064	Gegenlogik / nicht ähnlich	Leadership Position und Geschlecht
LP4, Frauen, Alter 43	60	-0,431	Gegenlogik / nicht ähnlich	Leadership Position, Geschlecht und Alter
LP1, Frauen	469	-0,721	Gegenlogik / nicht ähnlich	LP1-Führungsreferenz und Geschlecht

Die Tabelle führt jede Referenz einmal auf. S+B dient sowohl dem Vergleich der vier Standard-Archetypen als auch dem Vergleich der drei möglichen Paare aus S, B und P. Innerhalb dieser drei Paare folgt auf S+B (r = +0,911) zunächst P+S (r = +0,715), dann P+B (r = +0,712). Die beiden letztgenannten Werte liegen nahe beieinander.

Der Vergleich mit dem LP4-Gesamtprofil ergibt r = −0,008. Dieser Wert beschreibt die Ähnlichkeit der beiden Profilverläufe über acht Dimensionen. Für die Passung zur konkreten Fachposition sind die Aufgaben der Prozessvalidierung maßgeblich.

3.6 Funktion der drittstärksten Dimension und Gesamtinterpretation

Pragmatisch ist mit 82 die dritthöchste Dimension und liegt 18 Perzentilpunkte über dem Administrator-Referenzwert. In der Prozessvalidierung könnte sich das darin zeigen, dass Frau Feldner neben der Ursache einer Abweichung auch festhalten möchte, wer sie bis wann behebt.

Unabhängig liegt mit 21 um 22 Perzentilpunkte unter dem Referenzwert von 43. Für die Rollenklärung ergibt sich daraus eine konkrete Frage: Welche Abweichungen darf die Fachperson selbst freigeben, und wann entscheidet die Produktionsleitung?

4. Passung zum integrierten Unternehmenslebenszyklusmodell

Das Unternehmen befindet sich nach der Eingabe in der Phase Wachstum des 1. Zyklus. Mit jedem weiteren Zyklus steigen typischerweise die Anforderungen an Übersetzung, Koordination, Governance und wiederholbare Strukturen. Die gleiche Phase ist deshalb in einem späteren Zyklus komplexer als im ersten Durchlauf.

Im ersten Wachstumszyklus kommt es auf Tempo und Umsetzung bei der Marktbearbeitung an. Der Mittelwert der dafür relevanten Dimensionen beträgt 46,7. Für die Beurteilung der Passung zählen die einzelnen Stärken und Gegenlogiken sowie die Anforderungen der Rolle.

4.1 Passung zu Wachstum im 1. Zyklus

Für die rasche Umsetzung sind im Profil die Dimensionen Energisch, Pragmatisch und Flexibel relevant. Ihr Mittelwert von 46,7 dient der Orientierung. Wie Frau Feldner zur Umsetzung beitragen kann, zeigt sich an ihren konkreten Aufgaben.

Im ersten Zyklus steht die Marktbewährung im Vordergrund. Frau Feldner trägt dazu bei, indem sie Abweichungen vor der Serienfreigabe klärt und die Ergebnisse rechtzeitig an die Fertigung weitergibt.

4.2 Passung zu Stabilisierung und Verlässlichkeit

Stabilisierung verlangt wiederholbare Abläufe, klare Verantwortlichkeiten, Qualitätssicherung und belastbare Entscheidungsgrundlagen. Hohe Profilwerte können hierfür Impuls und Richtung liefern; niedrige Ausprägungen müssen als Prozess oder komplementäre Rolle abgesichert werden.

Besonderer Ergänzungsbedarf besteht bei Unabhängig (21), Flexibel (26), Energisch (32). Diese Werte sind keine Defizitdiagnose, zeigen aber, welche Logiken nicht allein auf spontane persönliche Präferenz gestützt werden sollten.

4.3 Passung zu Projektsteuerung und Umsetzung

Projektsteuerung verbindet Öffnung mit Schließung. Frühphasen benötigen Orientierung, Optionen und Mobilisierung; spätere Phasen benötigen Auswahl, Ressourcenbindung, Zuständigkeiten, Zeitplan, Qualitätssicherung und Erfolgskriterien.

Frau Feldner kann die Prüfung und Umsetzung eines beschlossenen Vorhabens durch Sorgfalt (94) und Pragmatismus (82) unterstützen. Auf hohe Geschwindigkeit (Energisch 32) oder spontane Variantenbildung (Flexibel 26) sollte die Projektsteuerung weniger bauen. Vor einem Serienanlauf empfiehlt sich deshalb eine Vereinbarung darüber, wer Alternativen einbringt, wer die Frist setzt und wer die technische Freigabe verantwortet.

4.4 Passung zu Erneuerung und Repositionierung

Erneuerung und Repositionierung verlangen Orientierung, Bewegung und Loslösung. Das Profil erreicht in den einschlägigen Dimensionen einen Orientierungswert von 28,7 und liegt damit im ergänzungsbedürftigen Bereich. Der Wert ist das arithmetische Mittel aus Intuitiv 39, Flexibel 26, Unabhängig 21. Die Such-, Richtungs- und Loslösungsanforderungen sollten deshalb durch Mandat, Prozess oder komplementäre Rollen deutlich gestützt werden.

4.5 Passung zu Effizienz- und Ergebnissteuerung

Effizienz- und Ergebnissteuerung verlangt pragmatische Umsetzung, Sorgfalt und eine besonnene Ressourcenprüfung. Alle drei Präferenzen sind bei Frau Feldner hoch ausgeprägt. Ein sinnvoller Maßstab ist daher, ob ein zusätzlicher Prüfschritt eine Freigabeentscheidung tatsächlich verändern würde.

Wirksam ist eine komplementäre Führungsarchitektur, die den Beitrag nicht pauschal mit Richtungsbildung gleichsetzt. Ein stark pragmatisches Profil kann seinen Hauptbeitrag in der operativen Verdichtung leisten, während Exploration oder strategische Richtung aus einer anderen Rolle kommen; bei stark intuitiv-flexiblen Profilen kann die Aufgabenteilung umgekehrt sein. Die Übergaben und Entscheidungsrechte müssen jeweils verbindlich festgelegt werden.

4.6 Passung zu Krisen- und Turnaround-Logiken

In der Turnaround-Krise sind Tempo, Verantwortungsübernahme und das Öffnen realistischer Alternativen zentral. In der Sanierung verschiebt sich der Bedarf zu Struktur, Kosten-, Qualitäts- und Risikodisziplin. In der Wende werden Sinn, Kommunikation und Neuorientierung wieder wichtiger.

Die drei Subphasen stellen unterschiedliche Anforderungen. Das Profil legt einen Beitrag zur Sanierung nahe, besonders bei der Prüfung von Fehlerkosten und der Wirksamkeit einer Maßnahme. In der akuten Krise braucht Frau Feldner einen kurzen Eskalationsweg. In der Wende kann sie mit den Teams prüfen, ob die neue Arbeitsweise im Alltag trägt.

Der Indikator für die Turnaround-Krise beträgt 26,5. Er ist das gleich gewichtete Mittel aus Energisch (32) und Unabhängig (21). Ein fachlich begründetes Stoppsignal lässt sich in diesem Fall durch vorher festgelegte Grenzwerte und eine benannte entscheidungsbefugte Person absichern.

4.7 Gesamtbewertung der Phasenpassung

Die Phasenpassung von Frau Feldner ist dort am höchsten, wo Sorgfältig, Besonnen und Pragmatisch unmittelbar benötigt werden. Sie sinkt dort, wo die Rolle überwiegend auf den drei niedrigsten Ausprägungen beruht. Daraus folgt kein allgemeines Eignungsurteil, sondern eine Aussage über Aufgabenmix, Rollenarchitektur und notwendige Ergänzungen.

Phase	Kernanforderung	Profilindikator (Mittelwert)	Passung
Gründung	Richtung, Energie und Autonomie	30,7	ergänzungsbedürftig
Wachstum	Tempo und Umsetzung (1. Zyklus)	46,7	mittel
Stabile Phase	Verlässlichkeit, Kontrolle und Effizienz	87,3	hoch
Erneuerung / Repositionierung	Orientierung, Bewegung und Loslösung	28,7	ergänzungsbedürftig
Niedergang	Stabilisierung und Schadensbegrenzung	90,0	hoch
Turnaround-Krise	Durchgriff, Verantwortung und Tempo	26,5	ergänzungsbedürftig
Turnaround-Sanierung	Struktur, Ordnung und Kontrolle	88,0	hoch
Turnaround-Wende	Sinn, Anschluss und Neuausrichtung	48,5	mittel

5. Schlussfolgerungen und Rollenpassung

Die höchsten Präferenzen sind Sorgfältig (94), Besonnen (86) und Pragmatisch (82). Das Gesamtprofil ist dem Standard-Archetyp Administrator sehr stark ähnlich. Für die Ausgestaltung der Fachrolle ist vor allem der erhöhte Pragmatismus gegenüber dieser Referenz aufschlussreich.

5.1 Zentrale wissenschaftliche Befunde

Die Profilstruktur wird von drei Spitzen geprägt: Sorgfältig 94, Besonnen 86 und Pragmatisch 82. Diese Werte bilden gemeinsam eine mehrdimensionale Entscheidungslogik und dürfen nicht als voneinander unabhängige Einzelmerkmale gelesen werden.

Sorgfältig (94): Die Person prüft systematisch, achtet auf Details und stabilisiert Entscheidungen durch nachvollziehbare Standards.

Besonnen (86): Entscheidungen werden mit Abstand betrachtet, Risiken abgewogen und auf längerfristige Tragfähigkeit geprüft.

Pragmatisch (82): Entscheidungen werden bevorzugt in konkrete Schritte, Zuständigkeiten und verwertbare Ergebnisse übersetzt.

Die Summe von Sorgfältig und Besonnen (180) beschreibt zwei persönliche Werte. Der Korrelationskoeffizient von +0,911 beschreibt hingegen die Ähnlichkeit der beiden Verläufe über alle acht Dimensionen. Diese beiden Kennzahlen beantworten unterschiedliche Fragen.

Rollenpassung und Entwicklungsperspektiven

5.2 Archetypische Gesamtinterpretation

Bei der Freigabe einer Geräteserie dürfte Frau Feldner besonderen Wert auf nachvollziehbare Prüfkriterien und die Folgen einer Fehlentscheidung legen. Ihr vergleichsweise hoher Pragmatismus spricht dafür, dass sie die Prüfung auf eine konkrete Handlungsempfehlung ausrichten möchte.

Ob diese Präferenzen im Arbeitsalltag wirksam werden, lässt sich an einer abgeschlossenen Freigabeentscheidung prüfen: Welche Daten hat sie erhoben, wie hat sie Risiken gewichtet und welche Maßnahme hat sie vorgeschlagen?

5.3 Rollenpassung im konkreten Funktionskontext

Für die Prozessvalidierung sind nachvollziehbare Standards, Risikoabwägung und ein verwertbares Ergebnis besonders wichtig. Diese Anforderungen passen zur Kombination aus Sorgfalt, Besonnenheit und Pragmatismus.

Die Fachperson erstellt Prüfpläne, untersucht Abweichungen und bereitet die Übergabe an die Fertigung vor. Beim Serienanlauf muss sie eine technische Empfehlung auch dann vertreten können, wenn der Liefertermin näher rückt. Wer über die Auslieferung entscheidet, sollte deshalb bereits vor dem ersten Prüflauf feststehen.

5.4 Systemfunktion: Von Präferenz zu organisationaler Wirkung

Die besondere Systemfunktion von Frau Feldner liegt darin, Stabilität und Systemerhalt in die Organisation einzubringen. Wirkung entsteht jedoch erst, wenn diese Präferenz mit klaren Entscheidungsrechten, geeigneten Schnittstellen und komplementären Rollen verbunden wird.

Im ersten Wachstumszyklus unterstützt Frau Feldner die Umsetzung, indem sie Prüfergebnisse für die Serienfreigabe bereitstellt. Skalierung kann frühestens im zweiten Zyklus zur Anforderung werden.

5.5 Mögliche Risiken und Fehlpassungen

Risiken entstehen vor allem aus der Überdehnung hoher Präferenzen und aus der Unterversorgung mit niedrig ausgeprägten Gegenlogiken. Eine Stärke kann dann dominant werden, obwohl die Situation eine andere Entscheidungsweise verlangt.

Unabhängig (21): Eigenständige Positionierung ist weniger dominant; klare Entscheidungsrechte helfen, Abhängigkeit von Zustimmung zu begrenzen.

Flexibel (26): Veränderung wird eher selektiv geöffnet; klar begründete Experimentierräume erleichtern den Zugang zu neuen Lösungen.

Energisch (32): Aktivierung entsteht weniger über Druck und Tempo; ein klarer äußerer Takt kann die Umsetzung unterstützen.

Die geeignete Antwort ist keine pauschale Persönlichkeitsveränderung. Zweckmäßig sind vielmehr klare Rollenabgrenzung, verbindliche Prüfschritte, definierte Entscheidungstore und Personen, die die fehlenden Logiken konstruktiv einbringen.

5.6 Entwicklungsperspektiven

Die hohe pragmatische Umsetzungskraft (Pragmatisch 82) in wiederholbare Standards übersetzen: Verantwortliche, Termin, Ressourcenzusage und Erfolgskriterium verbindlich festhalten.

Die drittstärkste Dimension bewusst als Prüffrage nutzen: Welche zusätzliche Logik verändert oder stabilisiert die naheliegende Entscheidung?

Wegen des eher niedrigen Unabhängig-Werts (21) Entscheidungsrechte, Eskalationsgrenzen und eigenständig abschließbare Mandate vorab klären.

Entwicklung bedeutet in diesem Verständnis, die vorhandene Stärke gezielt einzusetzen und ihre Übergänge zu anderen Entscheidungslogiken zu verbessern. Die Person bleibt in ihrer Grundlogik erkennbar, erhöht aber die situative Bandbreite und die organisatorische Anschlussfähigkeit.

5.7 Schlussfolgerung

Die Arbeitsdiagnose für diese LP4-Fachrolle lautet: ausgeprägte Orientierung an sorgfältiger Prüfung und Risikoabwägung, verbunden mit einem hohen Bedarf an praktischer Umsetzung. Im Wachstum kann Frau Feldner besonders dort beitragen, wo ein verlässlicher Prüfprozess in die Serienfertigung überführt werden soll. Für eilige Entscheidungen und neuartige Fehlerbilder helfen eindeutige Befugnisse und eine zweite fachliche Perspektive.

Anhang: Datenbasis und Prüfhinweise

Die acht persönlichen Perzentilwerte sind frei gesetzt. Vergleichsprofile und Stichprobenumfänge stammen aus dem Referenzbestand des Dossier-Assistenten (Version 0.6.2 RC1, Hotfix 1). Für dieses Muster wurden alle Korrelationen über acht Dimensionen neu berechnet. Die drei Paarbildungen der höchsten Werte wurden vollständig geprüft. Der Organisationskontext ist fiktiv.

Einordnung der Referenzdaten

LP4 bezeichnet Fachpersonen ohne Personalführung. Für die Auswertung nach der Zahl geführter Mitarbeitender liegen auf dieser Ebene keine Vergleichswerte vor. Die Beschäftigtenzahl des Beispielbetriebs beschreibt den Organisationskontext.

Erfolgreiche Prüfungen

Alle acht Perzentilwerte liegen zwischen 0 und 100. Phase, Zyklus und Unternehmensgröße sind im Fallprofil dokumentiert. Drei Dimensionspaare und vier demografische Vergleiche wurden berechnet. Die drittstärkste Dimension verändert die Auswahl der primären Feinstruktur nicht.

Literatur und theoretische Bezugsrahmen

Adizes, I. (1999). Managing Corporate Lifecycles.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness.

Gigerenzer, G. (2007). Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious.

Gföhler, W. (2026). Führungserfolg ist kein Zufall. Buchmanuskript.

Greiner, L. E. (1972/1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow.

Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-Organization Fit.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making.