profilingvalues

System, Anwendungen und Interpretation des Reports

Uli Vogel

Handbuch

Profilingvalues: Handbuch

System, Anwendungen und Interpretation des Reports

von Ulrich Vogel

Santa Cruz de Tenerife 2018

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort 9

Einleitung 11

1. Hintergrund: Das Hartman Value Profile (HVP) und profilingvalues.....14

1.1. Robert S. Hartman 14
1.2. Das Verfahren: Vom HVP zu profilingvalues..... 17
1.3. Validität und Reliabilität 19
1.4. Lizenz und Akkreditierung 20

2. Profilingvalues: Die Positionierung 21

2.1. Anwendungsfelder und Nutzen 21

2.1.1. Personalauswahl 22
2.1.1.1. Rekrutierung und Auswahl von extern..... 24
2.1.1.2. Stellenbesetzungen intern 26
2.1.1.3. Restrukturierungen..... 27
2.1.1.4. Fusionen und Unternehmenskäufe (M & A) 27
2.1.1.5. Nachfolgeplanung..... 29
2.1.1.6. Assessment-Center und Einzelassessments 29

2.1.2. Personalentwicklung 30
2.1.2.1. Coaching..... 34
2.1.2.2. Status-quo-Analyse und individuelle Entwicklungspläne..... 36
2.1.2.3. Talentmapping 38

2.1.2.4. Stress-Profiling 39
2.1.2.5. Karriereberatung 40
2.1.2.6. Out & New Placement 41
2.1.2.7. Training 41
2.1.2.8. Incentive 43
2.1.2.9. Teambuilding 43
2.1.2.10. Development-Center 45

2.2. Vier herausragende Produkteigenschaften und weitere Vorteile 46

2.2.1. Wir werten und bauen damit unser Wertesystem auf 47

2.2.2. Profilingvalues ist nicht manipulierbar 54

2.2.3. Zeit ist unsere wertvollste Ressource - profilingvalues ist schnell 57

2.2.4. Vom „Können" und „Wollen" 59

2.2.5. Anforderungsprofilfunktion, Team- und Gruppenreports 61

3. Die Analyse des profilingvalues Reports 63

3.1. Balken und Raute: Können und Wollen 65

3.1.1. Der Balken: Fähigkeiten als lineare Funktion..... 66

3.1.2. Die Raute: Aufmerksamkeiten als Pendelfunktion 68

3.1.3. Das Zusammenspiel von Balken und Rauten 70

3.2. Die Anforderungsprofilfunktion: Das Positionsanalyse-Tool (PAT) 74

3.2.1. Funktionsweise: Der Straßenverkehr als Bild 75

3.2.2. Erarbeitung und Nutzung des PAT 77

3.2.3. Anmerkungen und Hinweise zur Anwendung des PAT 79

3.3. Die Seiten 5 und 6 des profilingvalues Report.....82

3.3.1. Äußere Welt und Selbst..... 83

3.3.2. Die Wertedimensionen 85

3.3.3. Zwei dreidimensionale Räume: Sechs Grundfragen..... 90

3.3.4. Weltsicht (außen)..... 96

3.3.4.1. „Sehschärfe" (Niveau) – Klarheit der Wertung.....96

3.3.4.2. Priorisierung: Handlungsmuster und Berufsfunktionen..... 101

3.3.4.3. Spreizung: Gleichmäßige Sicht vs Querdenken..... 107

3.3.4.4. Einschub: Muster projiziert auf Einsatzfelder..... 110

3.3.4.5. Hinzusetzen der Rauten 111

3.3.5. Selbstsicht (innen) 125

3.3.5.1. „Sehschärfe" (Niveau) – Ordnung im Selbst 125

3.3.5.2. Priorisierung: Innere Denkmuster und Selbstverständnis..... 126

3.3.5.3. Spreizung: Selbsteinschätzung 130

3.3.5.4. Hinzusetzen der Rauten 133

3.3.6. Berechnungsmethode: Die Zahlen unter den Skalen 144

3.3.6.1. Abweichungszahl: Die Kalkulation des Balkens..... 147

3.3.6.2. Unter- und Überbewertungen (Eckzahlen): Die Berechnung der Raute..... 152

3.3.6.3. Die „Demaskierung" der Raute (Zwischenzahlen) 158

3.3.7. Sieben Ausprägungsstufen über alle Skalen.... 161

3.3.8. Die Hauptskalen des profilingvalues Report 165

3.3.8.1. Empathie und soziale Kompetenz 166

3.3.8.2. Praktisches Denken und Lösungsorientierung 176

3.3.8.3. Strukturiertes Denken und strukturelle Problemlösung 185

3.3.8.4. Eigene Bedürfnisse und Stabilität / Belastbarkeit 193

3.3.8.5. Erfolgsorientierung und Verantwortung / Durchsetzung 199

3.3.8.6. Zielorientierung und Entschlossenheit..... 206

3.3.9. Potenziale innen und außen..... 214

3.3.10. Der geübte Blick: Wesentlichkeitsanalyse..... 217

3.4. Das Spinnennetz (Report S. 7).....222

3.5. Das Menschentypdiagramm (Report S. 7).....228

3.6. Die Expertenlegende (Report S. 7 unten).....232

3.6.1. Die sieben Ausprägungsstufen in der Expertenlegende 233

3.6.2. Linker Zahlenblock 235

3.6.2.1. Dif: Differentiation – Abweichung – „Sehschärfe“ 235

3.6.2.2. Dim: Dimension – „Spreizung“ 240

3.6.2.3. DimP: Dimension-Prozent – „Spreizungswirkung“ 241

3.6.2.4. Int: Integration – Problemlösung – „Blickfeld“ 244

3.6.2.5. IntP: Integration-Prozent – Reaktion konfrontiert mit Problemstellungen 245

3.6.2.6. Dis: Distortion – Verdrehung 249

3.6.2.7. DI: Dimensional Integration – Konzentration bei der Problemlösung 253

3.6.3. Mittlerer Zahlenblock 256

3.6.3.1. VQ / SQ: Value Quotient / Self Quotient – objektiv-dimensionale Wertung der Äußeren Welt / des Selbst 258

3.6.3.2. BQr: Balanced Quotient relativ – Balance innen und außen 261

3.6.3.3. BQa: Balanced Quotient absolut – objektiv-dimensionale Balance 265

3.6.3.4. CQ: Combined Quotient – Gesamtfähigkeit zu werten sowie RQ: Retest-Quotient..... 269

3.6.3.5. AI: Attitude Index – Einstellung gegenüber der Welt und sich selbst 271

3.6.4. Die rechten Zahlenblöcke 277

3.6.4.1. Dif1/2: Harmonie zwischen Innen und Außen 277

3.6.4.2. RHO: Korrelationskoeffizient – Niveau..... 279
3.6.4.3. Y: Year – Geburtsjahr 281
3.6.4.4. Key: Zugangscode..... 283
3.6.4.5. A, B, C, D: Durchlaufzeiten der einzelnen Profilingschritte..... 284
3.6.4.6. AC, BD: Korrelationswerte – Konsistenzprüfung 285

3.7. Zusammenfassung und Entwicklungshinweise (Report S. 8) 287

3.8. Projektion auf Anforderungsprofile (Report S. 9) 288

3.8.1. Standardprofile 288

3.8.2. Match mit spezifischem Anforderungsprofil 290

3.9. Team- und Gruppenreports 291

3.9.1. Analyse und Interpretation 294

3.9.2. Aufbereitung 295

4. Formale Wertewissenschaft (Axiologie) 296

5. Literatur 304

Vertraulichkeitserklärung und Copyright:

Dieses Handbuch enthält umfangreiche Erklärungen und Erläuterungen, um die profilingvalues Reports korrekt und umfassend zu interpretieren. Das Handbuch wurde exklusiv für die zertifizierten Partner und Kunden von profilingvalues verfasst. Es darf ausschließlich zum eigenen Gebrauch verwendet werden. Das Vervielfältigen oder Weiterleiten – auch in Auszügen – ist ausdrücklich untersagt und wird geahndet. Sämtliche Inhalte dieses Handbuches unterliegen dem Vervielfältigungsrecht der profilingvalues SL.

© profilingvalues SL 2018

Adresse:

Profilingvalues SL
Ctra. Gral. No. 1, km 56
E-38589 Arico Nuevo
Santa Cruz de Tenerife / Spanien

Gender-Hinweis:

Wir legen Wert auf geschlechtliche Gleichberechtigung. Aufgrund der Lesbarkeit der Texte wird bei Bedarf nur eine Geschlechtsform gewählt. Das impliziert keine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

Vorwort

Das vorliegende Handbuch ist Ergebnis jahrelanger Beschäftigung mit dem Hartman Value Profile, das in den Geschäftsanwendungen von profilingvalues als „wissenschaftlicher Motor" enthalten ist. Zahllose Anwendungsfälle im Rahmen von Stellenbesetzungen und aus der Personalentwicklung sind eingeflossen. Sowohl die eigene Beratungsarbeit als auch die vielfältigen Herausforderungen bei den Kunden unserer zertifizierten Partner haben zu diesem Erfahrungsschatz beigetragen. Neben den Ergebnissen der stets vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Robert S. Hartman Institute in Knoxville, Tennessee - für das ich seit August 2011 auch im Vorstand wirken und dessen europäischen Arm ich aufbauen darf – sind hier die Erfahrungen Dutzender Seminare mit Hunderten von Teilnehmern ein wichtiges Element. Das dargelegte Wissen ist somit auch den zahlreichen Beiträgen und Ideen engagierter Kunden, Partner und Profiling-Teilnehmer zu verdanken.

Das Bestreben war es, eine anregende Lektüre mit den Vorzügen eines übersichtlichen Nachschlagewerkes zu verbinden. Die zertifizierten Experten benötigen in der Anwendung von profilingvalues schnell auffindbare und zugleich tiefgehende Informationen. Hier war der Spagat nicht immer einfach. Darüber hinaus lebt der Erfolg in der Beratung und den Feedbackgesprächen von der semantisch ansprechenden Aufbereitung der Ergebnisse, sprich von einer anregenden Ausformulierung mit zutreffenden Sprachbildern. So sind etwas breitere Formulierungen sinnvoll, um den Facettenreichtum des psychometrischen Instrumentes zu skizzieren. In Erwartung zahlreicher Anmerkungen, Erfahrungsberichte und Korrekturvorschläge habe ich bereits jetzt die nächste Version des Ausbildungshandbuches vor Augen. Getreu dem Motto, dass hingebungsvoller Service am Kunden zu mehr Prosperität führt.

Wir haben unsere Vision formuliert: profilingvalues ist der internationale Maßstab in der Personaldiagnostik. Unsere Unternehmenswerte sind Individualität, Kompetenz, Vertrauen, Präzision und Orientierung. Wir erhöhen die Trefferquote in Personalauswahl und -entwicklung. Hier liegt eine große Herausforderung, also auch ein starker Markt. Im Business ist viel „Luft nach oben" und damit jede Menge zu tun, damit die schöne Maxime des Berufslebens wahr wird: Der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz mit der passenden Entwicklungsperspektive. Wir steigern damit nicht nur die Wirtschaftsleistung im Sinne einer effekti-

ven Ressourcenallokation, sondern wir erreichen vor allem eine höhere Zufriedenheit und Schaffenskraft bei den Menschen. Potenziale werden entdeckt und können gelebt, Fähigkeiten ausgebaut und Aufmerksamkeiten richtig gelenkt werden. Unsere Tätigkeit ist in höchstem Maße sinnstiftend für den Einzelnen, aber auch für Teams aller Art und ganze Unternehmen – und damit für die gesamte Gesellschaft. Deshalb ist für mich jeder Tag ein guter Tag, an dem ich mindestens einem Menschen ein auf profilingvalues basiertes Feedback geben kann, das ihm nützt, ihm gleichsam ein paar „Lichter aufsteckt", die seine weitere Entwicklung positiv beeinflussen helfen können.

Mein Dank gilt allen, die zum Entstehen dieses Handbuches beigetragen haben – Partner, Kunden und Profiling-Teilnehmer – vor allem aber meiner lieben Frau Isabelle. Ohne Sie alle wäre nichts dergleichen machbar gewesen. Ich freue mich, wenn die Inhalte dazu beitragen, dass möglichst viele Menschen am richtigen Platz ihre Talente zur Wirkung bringen und ihre Potenziale entfalten. Gehen wir – gehen Sie es an! Erhöhen Sie die Trefferquote bei Stellenbesetzungen und Personalentwicklung. Treffen Sie ins Schwarze!

Profilingvalues – Explore your potential!

Santa Cruz de Tenerife, den 23. August 2018

Uli Vogel

Einleitung

Beratungsgegenstand, Zielgruppe und Anwendungsfelder

Die Erhöhung der Trefferquote bei Stellenbesetzungen und in der Personalentwicklung umfasst zahlreiche Anwendungsgebiete. Im Zentrum steht stets der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Neigungen, mit seinem Können und Wollen, in seiner Funktion im Unternehmen oder außerberuflich, mit Blick auf eine bestimmte (künftige) Aufgabe oder zum Zwecke der Selbstbestimmung. Das Zusammenwirken menschlicher Fähigkeiten in Teams und ganzen Organisationen bestimmt den Erfolg zielgerichteter Handlungen und ist somit für jede Firma relevant. Jedes Unternehmen, aber auch jede Behörde, letztlich jede Organisation hat Fragen der Personalauswahl und -entwicklung zu entscheiden: und liegt regelmäßig daneben! Somit erhöht profilingvalues global über alle Branchen und Organisationsformen die Trefferquoten, d.h. trägt zur Entfaltung der Potenziale und zur richtigen Passung zwischen Aufgabe und Person bei. Letztlich ist jeder Mensch ein potenzieller Kunde von profilingvalues.

Das Handbuch richtet sich an alle, die in diesem Zusammenhang aktiv einen Beitrag leisten wollen, Effektivität und Effizienz bei Personalentscheidungen und in der Personalentwicklung zu steigern. Ob dies Berater, Coaches, Trainer oder Geschäftsverantwortliche, Entscheider und weitere Führungskräfte sind, bis hin zu einzelnen Interessierten, ist dabei nicht von Belang.

So ziehen sich die typischen Anwendungsfelder von der klassischen Rekrutierung und Auswahl von Fach- und Führungskräften, über interne Umbesetzungen oder größere Restrukturierungen bis hin zu Fragestellungen bei Fusionen und Unternehmenskäufen. Das Humankapital im Rahmen einer Due Diligence einer Bewertung zu unterziehen, wird immer noch viel zu wenig wichtig genommen. Denn letztlich bilden die Mitarbeiter den Kern des Unternehmens. Wenn sie alle weg sind, existiert die Unternehmung so nicht mehr. In der Personalentwicklung sind die Einsatzgebiete zahlreich und vielfältig: Coaching, Status-quo Analyse, individueller Entwicklungsplan, Talent Mapping, Team Building, Organisationsentwicklung etc. sind hier gängige Schlagworte.

Aufbau und Methodik

Neben der Ausbildung zur Interpretation des profilingvalues Report liegt mir besonders die Verbreitung des Gedankenguts von Robert S. Hartman am Herzen. Anmerkungen zu seinem Lebenslauf und vor allem zu seiner zentralen Forschungsfrage „Was ist gut?" stelle ich deshalb voran. Damit wird auch deutlich, warum und wie es zur Entwicklung des Hartman Value Profile (HVP) kam, auf dem profilingvalues beruht. Für den Leser, der möglichst rasch zur Anwendung kommen will, ist daher ein Übersprung des ersten Kapitels möglich.

Das zweite Kapitel nimmt zunächst profilingvalues und den Markt ins Visier. Der zertifizierte Partner wie auch der Experte im Unternehmen wird vor der Anwendung gefragt werden: Warum gerade profilingvalues – warum nicht irgendein anderes Instrument in diesem reich bevölkerten Markt der Personaldiagnostik? Hierauf ausführlich genug Antwort zu geben und gleichzeitig ein klares und einfaches Argumentationsschema zu liefern, ist daher wichtig.

Im dritten Kapitel ist der Hauptgegenstand dieses Handbuches ausführlich dargelegt. Die geschriebenen Aussagen und die für den Laien funktional lesbaren Skalen und Grafiken der profilingvalues Auswertung werden durch die fachgerechte Interpretation des Experten zusammengefügt und miteinander in Beziehung gesetzt. Erst durch die Querbezüge der einzelnen Skalen und Werte wird dem Teilnehmer deutlich gemacht, was in ihm steckt und wie er die Potenziale heben kann. Der ausgebildete Fachmann stiftet enormen Nutzen, weil er nicht nur die grundsätzliche Art und Weise, wie die Persönlichkeitseigenschaften des Teilnehmers angelegt sind, genau bestimmen kann. Darüber hinaus ist es ihm auch möglich, die Wirkung der gegenwärtigen Umfeldfaktoren und die ggf. aktuell mangelnde Balance einer Person präzise darzulegen. Dieses Expertenwissen ist sehr wertvoll und kann in den unterschiedlichsten Situationen zum Nutzen des Teilnehmers und seiner Organisation eingesetzt werden. Einmal erlernt steht es dem Fachmann dauerhaft zur Verfügung und erweitert sein Leistungsportfolio substanziell.

Das vierte Kapitel ist meinem Bedürfnis geschuldet, den philosophischen Grundansatz und die daraus resultierende exakte Wertewissenschaft von Robert S. Hartman kurz zu erläutern und vom Prinzip her nachvollziehbar zu machen. Die Komplexität der

genialen Gedanken so zu strukturieren, dass es für den ambitionierten Anwender gut zu verstehen ist, war meine Messlatte.

Thematisch bietet das Inhaltsverzeichnis eine feine Themenstruktur, welche durch die verwendete Literatur am Ende des Handbuchs ergänzt wird.

1. Hintergrund: Das Hartman Value Profile (HVP) und profilingvalues

In den Lehrplänen der europäischen Universitäten ist das Hartman Value Profile, HVP, (noch) nicht zu finden. Aus der geschäftlichen Anwendung bei Personalauswahl und -entwicklung ist es jedoch nicht mehr wegzudenken, weil es bereits Anklang und Begeisterung gefunden hat. Zahlreiche Gespräche mit versierten Psychologen, die sich vom HVP überzeugen ließen, weisen den Weg. Die von profilingvalues entwickelte Geschäftsanwendung des HVP – der Report – bezieht die Roh-Werte vom HVP und nutzt die von Robert S. Hartman entwickelte komplexe Mathematik. Das Verfahren ist beim Robert S. Hartman Institute akkreditiert; die Lizenz zur Benutzung der komplexen Mathematik wurde profilingvalues erteilt.

Der Ansatz ist grundlegend anders als bei den herkömmlichen psychometrischen Verfahren. Die Erläuterungen in diesem Kapitel dienen dem Verständnis dieser Andersartigkeit. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass das HVP auf mindestens ebenso starkem wissenschaftlichen Unterbau steht wie die konventionellen Methoden der Messung von Persönlichkeitseigenschaften[1].

1.1. Robert S. Hartman

Im kaiserlichen Berlin wurde Robert Schirokauer (das S. verblieb deswegen im Mittelnamen) am 27. Januar 1910 geboren. Sein Vater war jüdischer Herkunft, seine leibliche Mutter lutheranisch. Durch seine Stiefmutter wurde er katholisch erzogen. Er studierte Jura in Deutschland, Politikwissenschaft in Paris und Wirtschaft in London jeweils sehr schnell und erfolgreich. Als junger Richter verurteilte er Anfang der dreißiger Jahre straffällige Nazis zu hohen Strafen und veröffentlichte auch offensive Artikel gegen die Nationalsozialisten und deren Aktivitäten.

Nach der Machtergreifung Hitlers floh er im Sommer 1933 mit falschem Pass (Hartman) nach Frankreich und schlug sich dort

[1] Siehe dazu u.a. die Website des Robert S. Hartman Institute: www.hartmaninstitute.org

als Fotograf mit einer Bildagentur durch, die er kurze Zeit später in London weiter betrieb. In der Folge arbeitete er mit Gerhard Zucker, einem deutschen Raketeningenieur zusammen, der diese Technologie der britischen Post zur Verfügung stellen wollte. In London machte er auch die Bekanntschaft mit dem Repräsentanten von Walt Disney in Europa und wurde schließlich beauftragt, das entsprechende Geschäft in Skandinavien aufzubauen. Die Nazis observierten ihn weiterhin. 1938 verließ er Europa, um zunächst für Walt Disney, den er auch persönlich beriet, in Mexiko die Geschäfte zu führen.

Doch die Gräueltaten der Nazis ließen ihn nicht los. Er fragte sich stets, warum es möglich war, das Böse so effektiv und effizient zu organisieren. Warum in der Geschichte so häufig diejenigen als die Mächtigeren erschienen, die mit größter Brutalität und Menschenverachtung die Geschicke lenkten. Er war von der Frage beseelt, wie man das Gute genauso effektiv organisieren und dem Guten zum Durchbruch verhelfen könnte. So wurde das folgende Zitat von ihm berühmt und verdeutlicht seine Motivation, das Ethisch-Moralische in der Welt entscheidend nach vorne zu bringen.

„I thought to myself, if evil can be organized so efficiently [by the Nazis] why cannot be good? Is there any reason for efficiency to be monopolized by the forces for evil in the world? Why is it so difficult to organize good? Why have good people in history never seemed to have had as much power as bad people? I decided I would try to find out why and devote my life to doing something about it."[2]

Um das Gute voranbringen zu können, ist es jedoch essenziell, zunächst einmal zu wissen, was „gut" im generellen Sinne ist. Dies bewegte Hartman zutiefst und veranlasste ihn letztlich, seine erfolgreiche Karriere innerhalb von Walt Disney abzubrechen. Um seine wissenschaftlichen Forschungen über die Frage „Was ist gut?" weiterzuführen, immigrierte er 1942 von Mexiko in die USA und promovierte 1946 in Philosophie an der Northwestern University in Illinois. Nach zahlreichen Lehraufträgen und Gastprofessuren, u.a. am Massachusetts Institute of Technology und an der

---

[2] Robert S. Hartman: Freedom to Live (edited by Arthur R. Ellis), Amsterdam – Atlanta, 1994, S. 33.

Yale University, lehrte und forschte er bis zu seinem leider viel zu frühen Tode am 20. September 1973 jeweils halbjährlich an der University of Tennessee in Knoxville und der National University of Mexico.

Robert S. Hartman blieb neben seinen wissenschaftlichen Arbeiten auch stets der Unternehmenswelt verbunden, z.B. durch Beratung und Publikationen. Er gilt als der Vater des Profit-Share-Gedankens in den USA und unterstützte so maßgeblich die Beteiligung der Belegschaft an den Unternehmensgewinnen, auch mit Hilfe von Pensionseinzahlungen. In den sechziger und siebziger Jahren war er stark beeinflusst vom Kalten Krieg und der Gefahr der Vernichtung der Menschheit durch Nuklearwaffen. Er stand mit zahlreichen politischen Größen in der ganzen Welt in Kontakt, um Möglichkeiten eines dauerhaften Friedens zu fördern. In seinem letzten Lebensjahr war er für den Friedensnobelpreis nominiert.

Die mathematisch exakte Wertewissenschaft stand im Zentrum von Hartmans Wirken als Wissenschaftler. Wie erwähnt waren die Gräueltaten der Nazis der ausschlaggebende Grund dafür, dass sich Robert S. Hartman in seiner zweiten Lebenshälfte ganz der Forschung des „Guten" widmete. Menschliches Leben erachtete er selbst stets für unendlich wertvoll. Er wollte ein Formalkonzept des Guten entwickeln, um dadurch das ethisch-moralische Denken und Handeln des Menschen auf ein exaktes und hohes Niveau zu bringen – ähnlich wie es die Naturwissenschaften mit ihren technischen Entwicklungen seit mehr als 500 Jahren mit Hilfe der Axiome von Isaac Newton und anderen erreicht hatten. Das „Gute" würde mithin gestärkt, um dem „Bösen" besser Paroli bieten zu können.

Das von Robert S. Hartman entwickelte Axiom der Wertewissenschaft hat die formale Definition des „Guten" zum Gegenstand: „Gut ist, was sein Konzept erfüllt." (Good is concept fulfillment). Dadurch gelang es ihm, unabhängig von unterschiedlichen moralisch-sittlichen oder religiösen Wertvorstellungen eine exakte Wissenschaft der Werte aufzubauen. Das mathematisch formulierte Axiom bezieht sich auf die Eigenschaften (properties) eines Objekts bzw. Subjekts, sei es ein gedankliches Konstrukt, ein Gegenstand oder ein Mensch. Je mehr Eigenschaften bei einem Objekt festzustellen sind, desto wertvoller ist es. Sein mathematisch formuliertes Axiom lautet:

$$V_x = 2^n - 1$$

Der Wert (Value = V) von „Etwas", sei es Subjekt, Objekt oder Konzept (x) entspricht der Basis 2 hoch n, das die Anzahl der Eigenschaften des „Etwas" angibt, minus eins.

Hartman hat daraus drei unterschiedliche „Wertedimensionen" abgeleitet: die intrinsische (menschliche), die extrinsische (gegenständliche) und die systemische (formale) Dimension. Auch bewies er damit die Wertehierarchie, d.h. dass Menschliches wertvoller ist als Gegenständliches, und Gegenständliches wiederum wertvoller als lediglich Gedanken über Gegenständliches oder Menschliches.

Aus der Kombination dieser Dimensionen lassen sich nun sowohl Alltagsbegriffe als auch komplizierte Zusammenhänge oder Situationen mit mathematischen Formeln darstellen, die auf der Wertewissenschaft basieren. Die Wertedimensionen können mithilfe der Cantor'schen Mengenlehre mathematisch dargestellt werden. So wird es möglich, Werte und Wertungen exakt zu messen bzw. voneinander abzugrenzen. Eine Bewertung im Sinne von Gut oder Schlecht ist so vergleichbar möglich.

1.2. Das Verfahren: Vom HVP zu profilingvalues

Die Arbeiten an einer Weiterentwicklung des Kalkulationsmodells der Werte gelangten nicht mehr zum Durchbruch. Aber Hartman entwickelte eine praktisch-operative Anwendung seiner Forschungen, die heute als das bereits erwähnte Hartman Value Profile (HVP) bekannt ist – der Motor von profilingvalues. Dieses psychometrische – genau genommen wertemetrische – Verfahren erfasst das persönliche Wertesystem eines Teilnehmers und lässt valide Rückschlüsse auf seine Persönlichkeitseigenschaften und damit sein Verhalten zu. Dabei wird der Teilnehmer aufgefordert, zwei Sets von je 18 Aussagen in eine Rangreihenfolge zu bringen. Dadurch kann die Urteilsfähigkeit des Teilnehmers in einer Weise gemessen werden, die eine Manipulation des Probanden ausschließt.

Das HVP bildet das persönliche Wertesystem eines Menschen demnach in sehr kurzer Zeit ab. Durch das Rangordnungssystem ist zudem die Variabilität der vorgenommenen Reihungen nahezu unendlich – so wie tatsächlich die möglichen menschlichen Charaktere. Aus den Ergebnissen des Profilings sind dann Persönlichkeitseigenschaften, Neigungen und Interessen sowie Fähigkei-

ten und aktuelle Handlungsmotive schlüssig darstellbar. Die Ergebnisse sind stabil und sicher. Denn das persönliche Wertesystem „wechselt" man nicht. Gleichzeitig wird die Wirkung der gegenwärtigen Umfeldfaktoren mit einbezogen, so dass die grundsätzliche Persönlichkeits-Disposition einerseits und das „Blitzlicht" der momentanen Situation andererseits integriert dargestellt werden können.

Sowohl das theoretische Modell von Hartman als auch die Auswertungsmathematik sind komplex. Die Entwicklung der Applikation von profilingvalues stellt ebenfalls ein psychologisch-inhaltlich wie programmiertechnisch äußerst anspruchsvolles Unterfangen dar.

Von der Modelltheorie her hat Hartman ein „Formalkonzept des Guten" entwickelt: „Gut ist, was seinen Zweck erfüllt". Diese trivial anmutende Aussage hat jedoch eine große Tragweite. Dadurch kann man unabhängig von unterschiedlichen moralisch-sittlichen Wertvorstellungen eine exakte Wissenschaft aufbauen und entsprechend mathematisch vorgehen. Hartman hat daraus wie oben dargestellt die drei unterschiedlichen Wertedimensionen abgeleitet. Aus der Kombination dieser Dimensionen lassen sich nun sowohl Alltagsbegriffe als auch komplizierte Zusammenhänge oder Situationen mit mathematischen Formeln darstellen, die auf der Wertewissenschaft basieren. Nach der individuellen Rangordnung eines Teilnehmers wird exakt gemessen, wie diese Person wertet, d.h. Wem oder Was sie wie viel Bedeutung gibt. Die Fähigkeit zu werten erlaubt dem Menschen grundsätzlich, seine individuellen kognitiven und emotionalen Kapazitäten zu organisieren. So macht er seine Potenziale erst nutzbar. Je höher die Fähigkeit zu werten ausgeprägt ist, desto besser sind in der Regel bestimmte Eigenschaften entwickelt, wie z.B. Einfühlungsvermögen, Praktisches Denken, Selbstachtung oder Zielorientierung. Mit dem Modell von Robert S. Hartman kann man all diese Persönlichkeitseigenschaften in integrierter Form, also auch in ihren logischen Beziehungen zueinander erfassen und in Form von Textbausteinen verbalisieren.

Durch die komplexe Mathematik war es lange Zeit sehr schwierig, das HVP in einem vertretbaren Zeitrahmen zu berechnen. Während herkömmliche psychometrische Systeme mit einfachen Schablonen innerhalb von Minuten ausgewertet werden konnten, musste man für die Resultate des HVP unter Umständen einige Stunden aufwenden. Dieser Umstand trug nicht gerade zur

schnellen Verbreitung bei. Darüber hinaus war durch Robert S. Hartmans zu frühen Tod auch nicht genügend Kraft und Vorwärtsdrang in der Verbreitung des HVP erzeugt worden. Dennoch entwickelten sich in den USA einige Anbieter und auch in Lateinamerika wurde das HVP häufig angewendet, ursprünglich angestoßen durch die Lehr- und Forschungstätigkeit Hartmans in Mexiko. Im Vergleich zu heute sehr bekannten Verfahren wie dem OPQ (Occupational Personality Questionnaire) von SHL, dem MBTI oder der DISG-Methodik führte das HVP eine Art Dornröschenschlaf. Erst die moderne Technik ermögliche schnelle Auswertungen über speziell programmierte Software möglich. Es gab und gibt einige Systemanbieter in den USA, die das HVP im Wirtschaftskontext erfolgreich anbieten, aber in Europa oder Asien kam es bisher lediglich im Rahmen von Studien oder im klinischen Bereich vermehrt zum Einsatz. Mittlerweile erfreut sich das HVP im Gewande von profilingvalues sehr hoher Beliebtheit und verbreitet sich in Europa und auch weltweit sehr schnell.

1.3. Validität und Reliabilität

Das Hartman Value Profile, das den Applikationen von profilingvalues zugrunde liegt, ist wissenschaftlich umfassend durchgetestet. Es ergeben sich sehr gute Konstruktvaliditäten und auch Test-Re-Test-Reliabilitäten (p = 0,82 für die Wertung der äußeren Welt bzw. 0,84 für das Selbst). Die Korrelationen zwischen der logisch-mathematischen Rangreihenordnung und dem Median der Probanden ist sehr hoch (Spearman's Rho-Koeffizient: ρ= 0,92 bzw. 0,86). Darüber hinaus wurde eine sehr starke Konkordanz über die Teilnehmer nachgewiesen (Kendall's W-Koeffizient: W = 0,84 bzw. 0,78). Konkurrierende Validierungen wurden z.B. mit Cattell 16 PF und auch MMPI erfolgreich durchgeführt. Zu Kriteriumsvaliditäten gibt es eine Reihe von Studien. Mehr Informationen finden sich dazu auf den Webseiten des Robert S. Hartman Instituts. Eine hervorragende Zusammenstellung aller relevanten Validierungsstudien zum Hartman Value Profile bietet: Leon Pomeroy, The New Science of Axiological Psychology, edited by Rem B. Edwards, Amsterdam - New York 2005. Eine knappe Darstellung wichtiger Untersuchungen zu Validität und Reliabilität, die sich im Wesentlichen auf Leon Pomeroy beziehen, können Sie direkt bei profilingvalues anfordern.

1.4. Lizenz und Akkreditierung

Profilingvalues besitzt eine Lizenz des Robert S. Hartman Instituts, die Mathematik des Hartman Value Profile nutzen zu dürfen. Darüber hinaus ist profilingvalues als Serviceprovider für Dienstleistungen, die aus der Mathematik des HVP resultieren, gelistet, wie auf der Website des Robert S. Hartman Instituts[3] nachzulesen ist. Im August 2011 bin ich als reguläres Mitglied in das Governing Board des Instituts gewählt worden. Im Oktober 2011 wurde ich zum President of European Branch bestellt. Auch hat profilingvalues sich unter anderem zum Ethik-Kodex des Instituts verpflichtet. Die Geschäftsanwendung von profilingvalues, d.h. das Berichtsformat der Auswertung ist am Robert S. Hartman Institute bekannt und akkreditiert.

Die letzten Jahreskonferenzen haben profilingvalues auch bei den unterschiedlichsten Mitgliedern des Hartman Instituts bekannt gemacht und entsprechend Wertschätzung erfahren. Die persönlichen Beziehungen sind ebenfalls weit gefächert und intensiv. So war der Ehrenpräsident des Instituts, Leon Pomeroy, PhD, beispielsweise am 1. Weltkongress von profilingvalues am 7. Oktober 2011 in München zum Vortrag eingeladen. Nicht zuletzt unterstützt profilingvalues das Robert S. Hartman Institute zusätzlich durch Spenden, um die zahlreichen Forschungsprojekte vorantreiben zu helfen. Ständige Projektbeteiligungen führen dazu, dass die Aktivitäten des Instituts mit den Forschungsarbeiten von profilingvalues eng verwoben sind und dem gemeinsamen Ziel dienen, die Forschungen von Robert S. Hartman zur Formalen Wertewissenschaft (Formale Axiologie) voranzutreiben und bekannter zu machen.

[3] www.hartmaninstitute.org

2. Profilingvalues: Die Positionierung

Es gibt weltweit wohl eine siebenstellige Zahl von psychometrischen Verfahren, denn jeder Student der Psychologie kann spätestens im zweiten Semester einen entsprechenden Fragebogen mit Lösungsschema konstruieren, so wie auch der interessierte Laie hier schnell genügend Informationen erhalten kann. Unter dieser breiten Definition fällt dann allerdings jegliche Art von psychometrischen Verfahren, also auch der sprichwörtliche „Brigitte-Test", der in der Regel bar jeder Wissenschaftlichkeit erstellt wird.

Legt man die Messlatte höher und sucht nach wissenschaftlich validen, d.h. gültigen Verfahren, die also auch tatsächlich das messen, was sie vorgeben zu messen, dann wird die Zahl der Anbieter zwar weniger, ist jedoch immer noch sehr unübersichtlich. Auch die Reliabilität, d.h. die Verlässlichkeit eines Verfahrens zählt zu den zwingenden Gütekriterien. Wiederholte Ergebnisse dürfen nicht signifikant abweichen, z.B. aufgrund der Erhebungssituation. Im Anhang ist eine Liste einiger Anbieter psychometrischer Verfahren abgedruckt, die wissenschaftliche Kriterien erfüllen. Sie erhebt jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Grundsätzlich ist zwischen so genannten Typisierungen wie etwa DISG oder MBTI und individuellen Profilings zu unterscheiden. Erstere versuchen, die Komplexität der menschlichen Charaktereigenschaften zu reduzieren, um schnell Typen festzustellen, die über bestimmte prägende Fähigkeiten und Neigungen verfügen. So ist zum Beispiel ein schnelles und besseres Verständnis in Teams oder Verkaufssituationen möglich. Die auf das Individuum zielenden psychometrischen Verfahren wählen den anderen Ansatz, gerade nicht bestimmte „Schubladen" aufzumachen, sondern die Einzigartigkeit der Person herauszuarbeiten. Diese Profilings, wie z.B. der OPQ von SHL, der Cattell 16PF oder eben profilingvalues, werden daher vermehrt bei Stellenbesetzungen oder in der Personalentwicklung angewendet.

2.1. Anwendungsfelder und Nutzen

Insgesamt kann der Mehrwert von psychometrischen Verfahren nicht mehr bestritten werden, wie über Jahrzehnte angelegte Me-

tastudien inzwischen nachgewiesen haben[4]. Entsprechend ist der Trend zum vermehrten Einsatz dieser Instrumente in den vergangenen Jahren gestiegen. Die Tatsache, dass sich immer mehr mittelständische Unternehmen auch in Personalfragen professionalisieren und im Rahmen der Globalisierung gestiegenen Anforderungen gegenüberstehen, trägt ebenfalls zur Verbreitung personaldiagnostischer Methoden bei.

Dennoch ist Deutschland im internationalen Vergleich eher noch als „Entwicklungsland" zu bezeichnen. So geht man derzeit von einer Durchlaufquote bei psychometrischen Verfahren aus, die einem Anteil von 15 bis 20% der arbeitenden Bevölkerung entspricht. In den Niederlanden liegt diese Zahl bei 90, in Großbritannien bei 85 und in den USA gar bei 100%, da dort sehr viele Menschen bereits mehrere Verfahren absolviert haben. Die genannten Beispielmärkte haben mit der Verbreitung von profilingvalues nichts zu tun.

Nachdem sowohl der Metatrend als auch die Güte der Verfahren steigt, ist in Zukunft damit zu rechnen, dass Unternehmen wie Teilnehmer genau wissen wollen, warum welches Verfahren an ihnen angewendet werden soll. Darüber hinaus erwarten sie eine handwerklich saubere und stimmige Analyse. Die Ansprüche an die Kompetenz des interpretierenden Experten steigen folglich ebenso.

2.1.1. Personalauswahl

Stellenbesetzungen sind der kritische Erfolgsfaktor in der Wirtschaft schlechthin. Personalauswahl in höheren Hierarchieebenen hat letztlich unternehmensprägende Wirkung in einem Ausmaß, das gar nicht überschätzt werden kann. So wie der Volksmund vereinfacht vom „Fisch, der vom Kopf her stinkt" spricht, ist auch die positive oder negative Prägung des Unternehmens von jeder Schlüssel- oder Führungsfunktion aus möglich mit allen Folgen. Dies geschieht letztlich durch die Persönlichkeitseigenschaften des Stelleninhabers, in aller Regel am meisten durch seine kommunikativen Fähigkeiten – oder eben seine Defizite. Dass hier immense Chancen und Risiken ganz nahe beieinander liegen, zeigt schon der

---

[4] Siehe hierzu den instruktiven Artikel von: Jens Nachtwei / Carsten C. Schermuly: Acht Mythen über Eignungstests, Harvard Business Manager: April 2009, S. 2 – 6.

wichtige Leitsatz von Paul Watzlawick aus der Kommunikationswissenschaft: „Man kann nicht nicht kommunizieren".

Folglich sind die mittel- und langfristigen Auswirkungen bei Stellenbesetzungen von Führungspositionen gar nicht wirklich kalkulierbar. Im Zweifel hängt schlichtweg das Wohl der Firma davon ab. Deshalb ist ein wichtiger Leitsatz in der Personalauswahl nach wie vor aktuell: Entscheide nie gegen Deinen Bauch – aber auch nie nur aufgrund Deines Bauches.

Hat man lediglich die kurzfristigen Auswirkungen von Stellenbesetzungen vor Augen, dann geht es schlichtweg um die Verbesserung der Erfolgsquote in der Personalauswahl. Zahlen über Fluktuation sind in vielen Unternehmen vorhanden und geben Auskunft über den Erfolg bei Stellenbesetzungen. Wenn man davon ausgeht, dass jede Fehlbesetzung fast ein ganzes Jahresgehalt der jeweiligen Position kostet, dann wird rasch klar, wo viel Geld verschwendet wird. Kosten für Berater und Medien fließen hier genauso ein wie der Auswahlaufwand im Unternehmen, Ausbildung und Training für den neuen Mitarbeiter sowie letztlich auch das gezahlte Gehalt. Häufig kommt man dann wenige Tage vor Ende der Probezeit zu dem Schluss, die Notbremse ziehen zu müssen, da man aufgrund der „gefühlsmäßigen Beurteilung" des neuen Mitarbeiters auch gar nicht wusste, an welchen Stellen Unterstützung Not getan hätte. Unter Umständen zieht sich das Ganze noch über die Probezeit hin und wird dann zur quälenden Problematik, die beherztes Handeln mit freiem Kopf verhindert. Wenn dann die Führungskraft nicht entsprechend qualifiziert ist, endet das Ganze wie beschrieben mit gewaltigem finanziellen Verlust. Dabei ist noch gar nicht eingerechnet, dass man unter Umständen vielleicht ein ganzes Jahr an Zeit verloren hat, von der Suche, über den Vertragsbeginn bis hin zur erwähnten Trennung. Was dem Unternehmen hier auch in strategischer Hinsicht verlorengeht, findet beim oben genannten Verlust eines Jahresgehaltes noch gar keinen Niederschlag.

Profilingvalues hat ein kleines Recheninstrument ausgearbeitet, das dem Unternehmen schnell klar macht, was eine verbesserte Quote bei Stellenbesetzungen auch betriebswirtschaftlich ausmacht. Dieses Excel-Tool kann bei uns angefordert werden. Anbei ist in einem Beispiel zu sehen, welcher positive finanzielle Hebel hinter einer höheren Erfolgsquote durch profilingvalues steckt.

Personalrekrutierung und -auswahl: (Fehl-)Investitionen

Unternehmen:	Branche:	Mitarbeiterzahl:
xy AG	Telekommunikation	4.000
Fluktuationsquote:	**Wachstum:**	
4,0%	1,0%	

Einstellungen pro Jahr gesamt		200			**Gesamt**
		Spezialisten	*Führungskräfte*	*Höhere Führungskräfte*	
Aufteilung		80%	15%	5%	100%
Beispielrechnung		160	30	10	200
Erfolgsquote*		70%	75%	78%	
Fehlerquote		30%	25%	22%	
Fehleinstellungen		48	8	2	**58**
Jahresgehalt durchschn.		50.000	90.000	150.000	
Jahresgehalt gesamt		8.000.000	2.700.000	1.500.000	12.200.000
Kosten einer Fehleinstellung**	85%	42.500	76.500	127.500	
Fehleinstellungskosten gesamt		**2.040.000**	**612.000**	**255.000**	**2.907.000**
Investment-Fehler-Ratio		26%	23%	17%	24%
Quotenverbesserung	**10%**	77%	83%	86%	
Fehleinstellungen		36	5	1	42
Fehleinstellungskosen		1.530.000	382.500	127.500	2.040.000
Kostenreduzierung		**510.000**	**229.500**	**127.500**	**867.000**

* nach einem Jahr noch erfolgreich in der Position

** 85% vom Jahresgehalt (25% Medien / Berater, 25% Gehalt, 25% Ausbildung / Training, 10% interner Aufwand) oder anderer Wert

Personalrekrutierung und -auswahl: Mit *profilingvalues*

Profilings pro Position*		2		2		2	
Anzahl Profilings		320		60		20	400
Steigerung Erfolgsquote	10%	10%		10%		10%	
Preis pro Profiling**	s/t	240	s/t	240	s/t	240	
Investition *profilingvalues* gesamt		76.800		14.400		4.800	96.000
Kundennutzen		**433.200**		**215.100**		**122.700**	**771.000**
Kostenreduzierung		21%		35%		48%	27%

* langfristiger Durchschnittswert

** s/t = schriftliche Zusammenfassung, telefonische Kurzbesprechung; pers. = persönliche Besprechung

Erfolgsquote bei Personalauswahl (Preise je nach Leistungsumfang wählbar)

2.1.1.1. Rekrutierung und Auswahl von extern

In der Regel wird profilingvalues während der Endauswahl bei Stellenbesetzungen durchgeführt. Der Vorteil des Verfahrens umfasst zwei Aspekte. Erstens ist es möglich, durch die kombinierte Darstellung von Können und Wollen des Teilnehmers nicht nur auf seine grundsätzlichen Persönlichkeitseigenschaften zu schließen, sondern auch seine aktuellen Einstellungen und Handlungsmotive zu erfassen. So erkennt profilingvalues z.B., ob Frustrationen in der gegenwärtigen Aufgabe vorliegen oder starke Hebelkraft im eigenen Tun verspürt wird. Dadurch sind Rückschlüsse auf Wechselwille und Arbeitszufriedenheit möglich. Typisch sind Situationen in denen bis zu drei oder vier Kandidaten in der engsten Auswahl stehen. Hier sollte profilingvalues am besten vor den abschließen-

den Gesprächen durchgeführt werden, damit im Finalinterview die aus dem Profiling abgeleiteten Hypothesen nochmals geprüft werden können. Das Verfahren hilft dabei, die Gesprächszeit optimal zu nutzen, da es auf kritische Bereiche direkt hinweist.

In dieses Feld zielt auch der zweite wichtige Aspekt, nämlich die Anwendung der Anforderungsprofilfunktion von profilingvalues, das Positionsanalyse-Tool (PAT). Dieses Instrument „gießt" die Anforderungen, die sich aus Stellenprofil, Funktionsbeschreibung bzw. Managementeinschätzung ergeben, in einen realistischen Zielkorridor, auf den der Teilnehmer mit seinen Eigenschaften direkt projiziert wird. So werden Stellenanforderungen und aktueller Kontext gebührend berücksichtigt und auf Stärken und Schwächen mit Blick auf die zu besetzende Position hingewiesen. Ein Hochschrauben aller Anforderungen wird dabei durch ein Fragebogenverfahren, das Präferenzen erzwingt, vermieden.

Die Verwendung des PAT ist bei manchen Partnern und Kunden noch nicht auf dem gewünschten Niveau. Häufig steht die Befürchtung im Raum, dass ein spezifisches Anforderungsprofil zunächst den Aufwand erhöht. Dies lässt jedoch den wertvollen Nutzen außer Acht, der durch den Match von Teilnehmer und tatsächlichen Anforderungen erzeugt wird. Erstens erkennt der Kunde die grundsätzliche Neutralität verschiedener Ergebnisse und bemerkt, wie erst mit Blick auf konkrete Anforderungen daraus Stärken und Schwächen werden. Und zweitens wird das System nachvollziehbar und damit noch glaubwürdiger, denn die wichtigen Punkte werden direkt angezeigt. Damit kann auch der latent vorhandene Verdacht überwunden werden, der Experte interpretiere das Profiling gerade so, wie es ihm ins Konzept passt. Nicht jeder Kunde und Teilnehmer kann und will so tief in das System einsteigen, dass er alle Erläuterungen des Experten nachvollziehen kann. Die Projektion auf das Anforderungsprofil gibt eine klare Aussage, die nur mit sehr guten Gründen in der inhaltlichen Analyse relativiert werden kann. Damit steigt das Vertrauen in das Instrument deutlich und auch der Berater bzw. zertifizierte Experte profitiert davon.

Abgesehen von der Endauswahl wird profilingvalues auch in der Vorauswahl eingesetzt. Gerade bei bekannten und begehrten Arbeitgebern gibt es die häufige Situation, dass deutlich mehr Bewerber „auf dem Papier" alle Anforderungen erfüllen, aber nicht genügend Zeit bzw. Mitarbeiter in den Personalabteilungen verfügbar sind, eine so große Anzahl an Erstgesprächen zu führen. Lässt

man nun die gesichteten Kandidaten über die bereits erwähnte Anforderungsprofilfunktion laufen, so kann man unmittelbar ablesen, welche Bewerber auch aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften die Anforderungen sehr gut erfüllen. Mit dieser Gruppe zuerst Gespräche zu führen, ist sinnvoll und führt schneller zum Ziel.

2.1.1.2. Stellenbesetzungen intern

Die Vorteile von profilingvalues gelten analog auch für interne Stellenbesetzungen und Beförderungen. Hier liefert profilingvalues zusätzlich zwei wichtige Aspekte. Erstens wird ein Blickwinkel in Anspruch genommen, der eine Besetzungssituation objektiviert, die ggf. auf persönlichen Beziehungen oder besonderen Self-Marketing-Fähigkeiten beruht. Zweitens können drohende innere Kündigungen derjenigen Kandidaten verhindert werden, die zwar ihren Hut in den Ring geworfen haben, aber nicht berücksichtigt werden können. Denn häufig kann durch eine gute Analyse des profilingvalues Reports aufgezeigt werden, dass der gewünschte Entwicklungsweg zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht ideal ist oder gar andere Karrieremöglichkeiten vielversprechender erscheinen.

Sowohl externe wie interne Stellenbesetzungen sollten stets zusammen mit einem zertifizierten Experten von profilingvalues vorgenommen werden. In manchen Ländern besteht für Teilnehmer an Auswahlverfahren das Recht, auf Anfrage ihre Auswertung zu erhalten. Aus Respekt vor dem einzelnen Menschen und auch aus Imagegründen sowohl des Kundenunternehmens als auch profilingvalues sollte der Report immer übermittelt werden. Hier steht es dem Berater und Kunden frei, ob er die Version mit Match auf das Anforderungsprofil versendet oder lediglich die reinen Profiling-Ergebnisse. Auf Nachfragen sollte eine Erläuterung des Berichts gegeben werden können. Für Schlüsselpositionen im Fach- und Führungskräftebereich ist es sinnvoll, ausführliches Feedback vorzusehen, zum Beispiel im Rahmen eines längeren Telefonats.

2.1.1.3. Restrukturierungen

Gerade in Veränderungszeiten ist profilingvalues wertvoll, weil mit Hilfe des Verfahrens wichtige Entscheidungen objektiviert werden können. Restrukturierung, etwa, bedeutet in der Regel, dass eine strategische Weichenstellung zu größeren Umwälzungen in Aufbau- und Ablauforganisation führt. Meist wird dabei so vorgegangen, dass das Organigramm neu entsteht und dem Management Schritt für Schritt klar wird, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in welcher Position fixiert werden sollen. Erst dann wird überlegt, welche Personen die entstandenen „Kästchen" ausfüllen werden. Dabei wird oft die Chance verpasst, ausgehend von den herausragenden Talenten der Leistungsträger der Firma, die Struktur und Prozesse des Unternehmens zu prägen.

Unabhängig davon sollte die Passungsfrage, also wer ist in der neuen Organisation besonders gut für die jeweilige Position geeignet, bei der Restrukturierung im Mittelpunkt stehen. Es besteht etwa die Möglichkeit, im eigenen Backoffice von profilingvalues beliebig viele Projektionen von Personen auf Anforderungsprofile vorzunehmen. Insgesamt zeigt profilingvalues im Rahmen von Restrukturierungen häufig, dass vorhandene bzw. langjährige Mitarbeiter durchaus die Persönlichkeitseigenschaften mitbringen, in anderen Fach- und Führungsfunktionen zu bestehen. Daraufhin entsprechendes Fach-Know-How komprimiert „draufzusatteln" ist oft weitaus zweckmäßiger, als von externer Seite fachlich neu zu besetzen, zumal die Reduzierung bestehender Arbeitsverhältnisse immer mit einem Verlust an Wissen verbunden ist.

Zusammenfassend ist profilingvalues ein probates Werkzeug, um in schwierigen Phasen der Restrukturierung Ordnung, Umsicht und Weitblick im Unternehmen zu erreichen.

2.1.1.4. Fusionen und Unternehmenskäufe (M & A)

Ähnlich gestaltet sich die Anwendung von profilingvalues in den Situationen sogenannter Mergers oder Acquisitions. Bei diesen Firmenzusammenschlüssen bzw. -käufen werden oft Funktionen überflüssig bzw. sind redundant vorhanden. In der Regel setzt sich der stärkere Fusionspartner in Besetzungsfragen durch. Dies geschieht mitunter zum Nachteil der Integration, da sich die Prägung und Firmenkultur des „unterlegenen" Partners unterrepräsentiert

fühlt. Der Weggang zahlreicher Leistungsträger ist die mittelbare Folge. Allerdings ist dann die Durchsetzung einer klaren Linie auch leichter. Viele Unternehmenszusammenschlüsse erfüllen die angestrebten Erwartungen in keiner Weise.

Umso wichtiger ist es in solchen Situationen, objektive Methoden wie profilingvalues bereits im Vorfeld der Fusion einzusetzen. Durch das Profiling von Schlüsselpersonen kann schnell festgestellt werden wie die Unternehmen „ticken". Anforderungsprofile für die fusionierte Struktur werden erstellt und die Suche nach den dafür am besten passenden Köpfen kann beginnen. Aggregierte Team- bzw. Gruppenreports zeigen die Situation in Abteilungen oder Funktionsebenen auf und liefern dem Top-Management wichtige Hinweise für zentrale Weichenstellungen in Unternehmensstruktur und -organisation.

Ähnliches gilt im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen, den sogenannten Akquisitionen. In aller Regel wird reichlich Zeit darauf verwendet im Rahmen der Due Diligence (genaue Prüfung) die Zahlen eines Unternehmens zu examinieren, seine Waren- und Auftragsbestände zu sichten sowie sein intellektuelles Kapital in Form von Patenten oder Gebrauchsmustern zu evaluieren. Gleichsam gläsern dreht man in der Firma jeden Stein um sowie jedes Blatt Papier und durchforstet alle Werkräume. Dabei kommt leider oftmals die Bewertung der wichtigsten Ressource, nämlich der Menschen, deutlich zu kurz. Ob mit der gegenwärtigen Mannschaft die neuen strategischen Zielsetzungen erreicht werden können, oder ob entscheidende Neubesetzungen anstehen, kann mithilfe von profilingvalues klar herausgearbeitet werden. Sowohl bei der Beratung des Käufers als auch in der Begleitung der handelnden Personen in der zu übernehmenden Firma leistet profilingvalues mit Hilfe von Reports, Anforderungsprofilen sowie mit Team- und Gruppenauswertungen substanziellen Mehrwert. Insbesondere wenn es schnell gehen muss, ist mit Mehrsprachigkeit und globaler Verfügbarkeit, ggf. unterstützt durch Telefonate zu einzelnen Profilings, sehr rasch ein Bild zu zeichnen, das mit herkömmlichen Methoden gar nicht darstellbar wäre.

Hier kommt auch die Kombination aus Können und Wollen, also die grundsätzlichen Fähigkeiten-Portfolios der Belegschaft in besonderer Weise zum Tragen. So werden die häufigen Ängste in solchen Veränderungsprozessen sichtbar gemacht und lokalisiert, so dass geeignete Maßnahmen getroffen werden können.

2.1.1.5. Nachfolgeplanung

Die Zahl der Unternehmen, die inhaberseitig eine Nachfolge zu organisieren haben, ist allein in Deutschland jährlich sechsstellig. Das zentrale Problem liegt in der Regel darin begründet, dass der Firmeninhaber das Unternehmen mehrere Jahrzehnte geprägt hat. Häufig sind diese Firmen patriarchalisch organisiert mit dem Ergebnis, dass der Nachfolger seinen Platz gar nicht richtig einnehmen kann, da ihm die Erfahrung und damit der nachweisbare Erfolg fehlt. Die bestehenden Strukturen sind in der Regel sehr loyal geprägt, und Mitarbeiter übernehmen nur eingeschränkt Eigenverantwortung. Hier schnell messen zu können, welche Mitarbeiter die nötigen Persönlichkeitseigenschaften besitzen oder entwickeln können, einen Wertewandel im Unternehmen gestaltend durchzumachen, ist entscheidend. Welche Schlüsselpersonen ersetzt werden müssen, oder welche neuen Mitarbeiter an Bord kommen müssen, damit das neu aufgestellte Unternehmen auch ohne den alten Inhaber am Markt erfolgreich sein kann, wird mit profilingvalues hervorragend unterstützt.

Im Wesentlichen können dem Inhaber und/oder dem Nachfolger durch Einzel- und Gruppenauswertungen in Verbindung mit dem PAT klar gemacht werden, dass eine „einfache Weiterführung" des Unternehmens nicht sinnvoll sein kann. Dabei entsteht die Diskussion um die besten Strukturen und Prozesse für die Zukunft, abgestimmt auf den künftigen Firmenchef. Potenzialträger für dessen neue Zielsetzungen im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation werden erkannt und platziert bzw. gezielt gefördert. Schnell wird klar, welche Kompetenzen von außen rekrutiert werden müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die Veränderungen im Rahmen der Nachfolge erhalten Systematik, Planung und Dynamik.

2.1.1.6. Assessment-Center und Einzelassessments

Das Spektrum der Meinungen über Assessment-Center reicht von glühenden Anhängern bis hin zu heftigen Gegnern. Die komprimierten Aufgabenstellungen, die von Postkorb-Übungen über Kurzpräsentationen bis hin zu Gruppenaufgaben reichen, sind auf jeden Fall geeignet, um gebündelt wichtige Eindrücke über die

Kandidaten zu bekommen. Darüber hinaus ist es oft wünschenswert, zusätzliche Informationen über die Kandidaten zu erhalten, wie z. B. ihre Einstellungen und das persönliche Wertesystem. Deshalb ist profilingvalues in jedem Fall eine sinnvolle Ergänzung und ein wichtiger Blickwinkel, der durch die Beobachter im Assessment-Center nicht abgedeckt werden kann. Hier kommt besonders positiv zum Tragen, dass die Kandidaten keine Möglichkeit zur Manipulation haben.

Darüber hinaus ist profilingvalues in der Lage, lange und damit teure Assessment-Center zu verkürzen. Insbesondere kognitive Fähigkeiten, Verhalten unter Druck, Konzentration bei der Problemlösung oder aktuelle Selbsteinschätzung, um nur einige Parameter zu nennen, werden von profilingvalues sehr genau abgebildet. Diese Möglichkeit trägt dazu bei, die bisherigen Module im jeweiligen Assessment-Center kritisch zu durchforsten und das Assessment zu verkürzen.

Ab einem gewissen Karriereniveau wird es schwierig, gute Kandidaten zu einer Teilnahme am Assessment-Center zu bewegen. Hier kommen vermehrt Einzel-Assessments oder Potenzialanalysen zum Einsatz, in denen von strukturierten Interviews bis hin zu konkreten Aufgabenstellungen in der Einzelsituation die Argumente für die umfassende Beurteilung des Kandidaten gesammelt werden. Oft dauern solche Verfahren auch einen ganzen Tag. Hier leistet profilingvalues einen wichtigen Beitrag, denn die Analyse des Reports führt zur Hypothesenbildung, die von den Beratern oder Personalfachleuten im Gespräch gezielt hinterfragt werden kann. So kommt man viel schneller zu den entscheidenden „Knackpunkten" und kann diese auch deutlich strukturierter und tiefgehender behandeln, als dies ohne die Informationen von profilingvalues möglich wäre. Ein umfassendes Feedback anhand des Reports liefert dann auch dem Kandidaten einen hohen Mehrwert und lässt das ganze Auswahlverfahren in professionellem und hochwertigem Licht erscheinen.

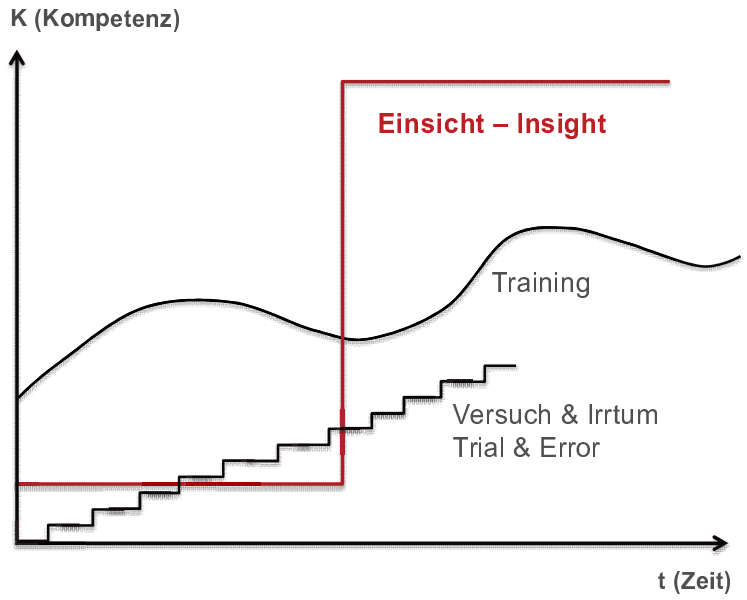
2.1.2. Personalentwicklung

In der Personalentwicklung haben wir es mit einem vielfältigen und vor allem schwer messbaren Bereich zu tun. Seit langem treibt die Verantwortlichen die Frage um, wie der Return on Investment (ROI) besser nachgewiesen werden kann. Dass die Feedbackbögen

mit Blick auf die Güte des Tagungshotels und die Qualifikation des Trainers nicht wirklich Aufschluss darüber geben können, was an Weiterentwicklung erreicht worden ist, liegt auf der Hand.

So wie man bei der Personalauswahl den Erfolg, also die Trefferquote heranziehen kann, geht es in der Personalentwicklung darum, die individuellen Potenziale bestmöglich zu nutzen. Gehirnforscher gestehen uns lediglich etwa 30 bis 40 Prozent Ausnutzung unserer durch das Gehirn zu realisierenden Potenziale zu. So gesehen ist in der Evolution offensichtlich noch eine ganze Menge „Luft nach oben". Die Organisations- und Betriebspsychologen sind etwas gnädiger, sie gehen von bis zu 70 bis 80 Prozent Ausschöpfung aus. Unabhängig davon können wir aber eine Messung ansetzen, indem wir die relative Veränderung der Potenzialausschöpfungsquote betrachten. Wenn es also gelingt, durch profilingvalues und damit verbundenen Personalentwicklungsmaßnahmen die Potenzialausschöpfungsquote zu steigern, dann treffen wir auch hier ins Schwarze, d.h. erhöhen die Wirkung geeigneter Maßnahmen in der Personalentwicklung. Veränderungen sind daher durch profilingvalues messbar, auch und gerade im Bereich der Ausschöpfung unserer inneren Potenziale. Profilingvalues kann also erstmals „harte" Messkriterien einführen und gibt dadurch tatsächlich Aufschluss über den ROI. Bei Verantwortlichen in der Personalentwicklung werden mit Blick auf diese Art der Messbarkeit die sprichwörtlichen „offenen Türen eingerannt".

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass Personalentwicklung, die nur auf externen Maßnahmen wie etwa Trainings beruht, häufig überschätzt wird. Denn gemeinhin werden Arbeitskräfte nicht entwickelt – sie entwickeln sich selbst! Das wird nicht allen Beratern oder Personalentwicklern gefallen, ist aber schlüssig, wenn wir das Wertesystem des Einzelnen betrachten. Entwicklung, d.h. Veränderung in eine bestimmte Richtung, muss gewollt und gekonnt werden. Sie hat eng zu tun mit unseren persönlichen Einstellungen. Altbekannt ist, dass man nicht direkt an der Einstellung des anderen „arbeiten" kann. Nur an der eigenen Einstellung kann gearbeitet werden. Diese wiederum bestimmt das eigene Verhalten, das wiederum dazu beitragen kann, die Einstellung des Gegenübers ggf. zu beeinflussen. Eindrücklich veranschaulicht folgendes Schaubild die bei verschiedenen Lernarten entwickelte Kompetenz im Verhältnis zur Zeitschiene.



Lernen durch Einsicht

Insofern ist der Berater oder Personalentwickler nur ein Beförderer von Einsichtsprozessen. Denn wie der englische Begriff „Insight" schon sagt, ist Einsicht ein von innen kommender Prozess. Es ist zwar möglich, durch die richtigen Fragen und durch gute Analysen Einsichtsprozesse zu befördern. Der sprichwörtliche Groschen muss jedoch in der Person selbst fallen. Und genau diese Einsichten sind es, die uns weiterbringen.

Die inzwischen jahrelange Erfahrung in der Besprechung der profilingvalues Reports durch Hunderte von Experten hat klar gezeigt: hier werden tiefgehende Einsichtsprozesse befördert. Die täglichen positiven Rückmeldungen bestärken uns auch immer wieder im wunderbaren Sinn unseres Tuns. Auswertungsgespräche führen zu wichtigen Aha-Erlebnissen, so dass die Teilnehmer sich selbst und ihren Weg deutlicher sehen. Diese Art der Nutzenstiftung ist persönlich wie im ganzen Netzwerk der Experten etwas sehr Schönes, ja Erhebendes. Wir helfen in der Tat substanziell, wenn es um die Erhöhung der erwähnten Potenzialausschöpfungsquote unserer Kunden geht.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die durch profilingvalues geschaffene Transparenz im Rahmen von Verände-

rungsprozessen auch dazu führt, „veränderungsresistente" Menschen zu identifizieren. Hier reicht der Blick in der Regel in die Vergangenheit und nicht nach vorne. Die Person beschäftigt sich mit Problemen und nicht mit Lösungen. Sie verbreitet häufig Pessimismus anstatt realistischen Optimismus. In entscheidenden Veränderungsvorhaben ist es wichtig zu wissen, wer ungünstigen Einfluss ausübt, und daher als negativer Multiplikator handelt. Dabei kann es ist durchaus legitim sein, nicht in Veränderungen gehen zu wollen, beispielsweise am Ende des Berufslebens oder aus wichtigen privaten Gründen. Hier zu wissen, wie die Person gegenwärtig wertet bzw. denkt und fühlt, leistet in jedem Fall einen wichtigen Beitrag für die Durchführung der geplanten Veränderungsprozesse. Dadurch ist eine effiziente Verteilung der Ressourcen möglich und es können für alle Beteiligten adäquate Lösungen gefunden werden.

Zurückkommend auf den ROI, also die Messbarkeit der Maßnahmen zur Personalentwicklung, hat profilingvalues in Anlehnung an die Kalkulation zur höheren Erfolgsquote der Personalauswahl eine ähnliche Berechnung für die Steigerung der Potenzialausschöpfungsquote in der Personalentwicklung aufgestellt. Natürlich sind hier die Daten nicht ganz so objektiv zu erfassen, wie im weiter oben ausgeführten Beispiel der Stellenbesetzungen. Dennoch ist klar, dass eine bestimmte Ausschöpfung individueller Potenziale einen entsprechenden Output für das Unternehmen erzeugt. Je mehr Potenziale man hebt, desto besser geht es dem Unternehmen. Dass darin auch ein betriebswirtschaftlich zu kalkulierender, sehr großer Wirkungsgrad steckt, veranschaulicht die folgende Rechnung.

Personalentwicklung: Zu hebende Potenziale (Orientierungsrahmen)

Unternehmen:	Branche:	Mitarbeiterzahl:
xy AG	Medien	500
Fluktuationsquote:	**Wachstum:**	
5,0%	2,0%	

Geförderte Mitarbeiter pro Jah	20%	100			**Gesamt**
		Spezialisten	*Führungskräfte*	*Höhere Führungskräfte*	
Aufteilung		40%	50%	10%	100%
Beispielrechnung		40	50	10	100
Genutztes Potenzial		80%	85%	90%	
Zu hebendes Potenzial		20%	15%	10%	
Jahresgehalt		50.000	90.000	150.000	
Jahresgehalt gesamt		2.000.000	4.500.000	1.500.000	8.000.000
Multiplikator Leistungserwartung*		1,5	3	10	
Leistungserwartungen*		75.000	270.000	1.500.000	
Leistungserwartungen gesamt		3.000.000	13.500.000	15.000.000	**31.500.000**
Aktuelle Leistung / Potenzial		2.400.000	11.475.000	13.500.000	27.375.000
Differenz/zu hebendes Potenzial		600.000	2.025.000	1.500.000	4.125.000
Quotenverbesserung	**5%**	84%	89%	95%	
Neue Leistung / Potential		2.520.000	12.048.750	14.175.000	28.743.750
Zusätzlich gehobenes Potential		**120.000**	**573.750**	**675.000**	**1.368.750**

* Wirkung im Umsatz des Unternehmens

Personalentwicklung: Mit *profilingvalues* zu hebende Potenziale

Anzahl Profilings		40		50		10	100
Steigerung Potentzialausschöpfung		5%		5%		5%	
Preis pro Profiling*	pers.	420	pers.	420	pers.	420	
Investition profilingvalues gesamt		16.800		21.000		4.200	42.000
Kundennutzen		**103.200**		**552.750**		**670.800**	**1.326.750**

* s/t = schriftliche Zusammenfassung, telefonische Kurzbesprechung; pers. = persönliche Besprechung

Kalkulation des Personalentwicklungserfolges (Preise je nach Leistungsumfang wählbar)

Auch diese Abbildung ist als Excel-File zur Arbeit mit dem Kunden auf Anfrage bei profilingvalues erhältlich.

2.1.2.1. Coaching

Eine der beliebtesten Anwendungen für profilingvalues ist das Coaching. So sind etwa zwei Drittel aller zertifizierten Experten und Partner von profilingvalues als Coaches tätig. Im Wesentlichen sind vier Hauptgründe für diesen Erfolg ursächlich.

Erstens kommt man durch das Verfahren sehr schnell zu den wirklich bedeutsamen Punkten. Die Eingangsanalyse macht schnell deutlich wo die Grundprobleme, aber auch die gegenwärtigen Schwierigkeiten liegen. Man spart also sehr viel Zeit und kann die Bearbeitung der Entwicklungsfelder schon nach dem ersten Treffen beginnen. Ohne diese Analyse würde man vielleicht sogar einige Sitzungen brauchen, um zu „des Pudels Kern" vorzustoßen. Nun mag man argumentieren, dass diese Zeitersparnis ja zu Las-

ten der Coaches gehe, da er weniger Zeit „verkaufen" kann. Nur der sehr kurzfristig denkende Berater wird sich auf diese Position zurückziehen, denn die freiwerdende Zeit kann entsprechend produktiv für andere Zwecke genutzt werden. So ist am Ende mehr erreicht und der Kunde wie auch der Coach zufriedener.

Zweitens ist es mit profilingvalues möglich, Entwicklung gezielt zu messen. Die Eingangsanalyse in Verbindung mit der Coaching-Zielsetzung kann ganz bestimmte Kompetenzfelder betreffen, die in spezifischen Balken und Rauten ihren Niederschlag finden. Eine weitere Messung in der Mitte des Coaching-Prozesses zeigt an, ob auf dem Entwicklungsweg Fortschritte zu verzeichnen sind. Ggf. kann nachgesteuert werden oder aber die Bearbeitung eines Coaching-Bereiches muss neu überdacht werden. Schließlich eignet sich das Verfahren auch zu einer Feststellung am Ende des Coaching-Prozesses. Da profilingvalues nicht manipulierbar ist, können auch keine Gewöhnungseffekte auftreten, so dass Coach und Coachee stets ein objektives Bild der Persönlichkeitseigenschaften und des gegenwärtigen Berufs- und Lebensumfeldes erhalten. Auch kann so dem Auftraggeber, wenn er nicht der Coachee ist, ein Mandat viel klarer verkauft, aufbereitet und schließlich mit Ergebnissen dokumentiert werden. Das „Risiko" liegt vielleicht in der Feststellung, dass sich nichts geändert hat. Dann muss man mit diesem Resultat auch leben können und entsprechende Schlüsse ziehen, z. B. den, dass es hier keinen Sinn macht, das Coaching einfach zu verlängern.

Drittens schätzen die Coaches die Aufteilung von Können und Wollen, also von Fähigkeit und Aufmerksamkeit, dargestellt durch Balken und Rauten. Denn durch die Veränderung von Aufmerksamkeiten kann sehr viel erreicht werden. Es muss also nicht zuerst an der Fähigkeit im Grundsatz, also im Sinne einer erforderlichen Weiterentwicklung gearbeitet werden, sondern es genügt diese Fähigkeit in bestimmten Situationen besser zu fokussieren oder bewusst pro-aktiver einzusetzen. Dadurch sind viel schneller Fortschritte zu erzielen, da lediglich Einsichtsprozesse nötig sind und keine „handwerklich" verbesserten Fähigkeiten.

Viertens schließlich schätzen die Coaches die hohe Objektivität der Aussagen im Report. Denn durch die mangelnde Augenscheinvalidität im Verfahrensdurchlauf, kann der Coachee nicht erkennen, welche Verschiebungen welchen Effekt haben. Er erhält einen unverstellten Blick auf sich selbst und seine Fähigkeiten. Die Darstellung mit Hilfe der Balken und Rauten führt auch bzw. gera-

de bei Menschen, die bereits viele Erfahrungen mit psychometrischen Verfahren haben, zu erweiterten Erkenntnissen und Einsichtsprozessen. Man schließt diese Leute förmlich auf, indem ihnen die Sachlage klar und nachvollziehbar vermittelt wird.

Schließlich sei noch erwähnt, dass zahlreiche mit profilingvalues arbeitende Coaches, das Verfahren an sich selbst im Einsatz haben. Sie checken sich also selbst in regelmäßigen Abständen und arbeiten dann an definierten Themenfeldern. Im Sinne von Robert S. Hartman, der rät, ein Leben lang an der differenzierten und möglichst scharfen Fähigkeit zu werten zu arbeiten, ist das genau die richtige Einstellung, um sowohl im Urteilsvermögen als auch in der eigenen Balance ständig vorwärts zu kommen. Dadurch wird letztlich die Lebenszufriedenheit kontinuierlich verbessert.

2.1.2.2. Status-quo-Analyse und individuelle Entwicklungspläne

Gerade die mittelständischen Unternehmen machen seit ein paar Jahren große Fortschritte in ihrer organisatorischen Entwicklung. Sowohl die immer stärker werdende Globalisierung eröffnet diesen Unternehmen Entfaltungsmöglichkeiten, als auch die Ansiedelung ausländischer Mittelständler. Beides ist im Sinne des gesunden Wettbewerbs wünschenswert. Im Zuge dieser Entwicklungen professionalisieren sich zunehmend die Unternehmensbereiche, die die Qualität von Strukturen und Prozessen jenseits der reinen Produktseite zum Ziel haben. In der Regel sind die genannten Unternehmen äußerst schlagkräftig in ihrer Kernkompetenz, haben aber viel Aufholbedarf bei (internen) Leistungen wie z. B. Finanzen & Controlling, Human Resources, Qualitätsmanagement oder im Bereich der Supply Chain.

Mancher Weltmarktführer entdeckt erst jetzt die Personalentwicklung, nicht zuletzt deshalb, weil die Suche nach Talenten immer schwerer wird und man die Abwanderung von Leistungsträgern verhindern möchte. So wurden in den letzten Jahren zahllose Mitarbeitergespräche, Balanced Scorecards, ERP-Systeme, Assessment-Center und eben auch psychometrische Verfahren eingeführt, um die Personalentwicklung zu professionalisieren. Hier bieten sich für profilingvalues große Chancen.

Interessanterweise ist jedoch zu Beginn häufig nicht die Personalabteilung sondern die Geschäfts- oder Bereichsleitung der aussichtsreiche Entscheider bzw. Adressat, um den Unternehmensnutzen in konkrete Kundenbeziehungen umzumünzen. Ist die Zusammenarbeit auf einem guten Wege, dann erweist sich der Bereich Human Resources als stabiler Begleiter, der den dauerhaften Mehrwert schätzt – selbst wenn Geschäftsführung oder Bereichsleitung gewechselt haben.

In diesem Gesamtzusammenhang beginnen viele Unternehmen erstmals die Mitarbeiterförderung zu gestalten und bieten damit profilingvalues die Chance, von Anfang an ein schlüssiges Konzept auf die Beine zu stellen. Denn nichts wertet Personalentwicklung bei den Mitarbeitern mehr ab, als mit der Gießkanne das vermeintliche Füllhorn in Form von zahllosen Seminaren in Katalogform auszuschütten. Das ist veraltet und unattraktiv.

Vielmehr ist es wünschenswert, dass einerseits Hilfe zur Selbsthilfe angeboten wird, damit andererseits zielgerichtete Maßnahmen auch nur bei denen ankommen, die sie benötigen. Ersteres schafft Anreize zur eigenen Entwicklung und keinerlei Abhängigkeiten. Letzteres geht in Richtung der individualisierten Personalentwicklung, die auch mit anderen Strömungen vergleichbar ist, die alle den Metatrend der gesteigerten Bedeutung der Einzelperson zum Gegenstand haben.

Man kann diesen Trend der Personalisierung gutheißen oder nicht, Tatsache ist, dass die Potenziale des Einzelnen dann am besten genutzt werden, wenn individuell zielgerichtet gefördert und gefordert wird. Hier spielt neben allen geeigneten Maßnahmen auch die Führungskultur bzw. die Leadership-Fähigkeit des direkten Vorgesetzten eine zentrale Rolle.

Profilingvalues bietet die einzigartige Möglichkeit, sowohl die grundsätzlichen Persönlichkeitseigenschaften als auch die gegenwärtig wirkende Umfeldsituation des Betreffenden so abzubilden, dass er oder sie keinerlei Möglichkeiten haben, diese Darstellung zu manipulieren. Damit liegt auf der Hand, dass sich diese Methode hervorragend eignet, den Status-Quo festzustellen und daraufhin einen individuellen Entwicklungsplan zu erstellen. Dem Kunden wird somit eine objektive Diagnose geliefert, die mit dem Know-how des Beraters, des Personalers oder der Führungskraft eine gezielte Entwicklung anstößt, die das Investitionsbudget optimal nutzt. Einmal als Messinstrument etabliert, das immer wieder

ohne Gewöhnungseffekt eingesetzt werden kann, lernt das Unternehmen diesen Mehrwert sehr schnell zu schätzen.

Zahlreiche Kunden nutzen profilingvalues als wiederkehrendes Instrument im Rahmen der Jahresgespräche. Diese vielfach durch Überstrukturierung und formalisierte Zielsetzung in die Jahre gekommene Instrument erhält dadurch neue Farbe und Herausforderung, indem persönliche Entwicklungsziele auf solidem Fundament entwickelt und dann auch regelmäßig nachgemessen werden können. Hier sind die Kunden erfahrungsgemäß aufgeschlossen und gegenüber neuen Methoden offen.

2.1.2.3. Talentmapping

Es ist sinnvoll, sich um die „Zusammensetzung" des Wissens über die einzelnen Leistungsträger zu bemühen. Anfangs mag der Entscheider die Maßnahmen als mühevolle Kleinarbeit auffassen, die zunächst sehr auf den Mitarbeiter fokussiert erscheinen. Wenn dieses „individualisierte" Wissen intelligent zusammengesetzt wird, dann öffnen sich die Augen und der gesamte Unternehmensnutzen wird offenbar. Nicht nur können Entwicklungsmaßnahmen allgemeinerer Natur gezielt gebündelt und für die wirklich Bedürftigen eingesetzt werden. Darüber hinaus erfährt das Management, wo das Unternehmen steht mit Blick auf die gesamten Fähigkeiten, Neigungen und Potenziale. Team- und Gruppenreports in Verbindung mit den aggregierten Entwicklungsplänen geben dem Management Steuerungsmöglichkeiten an die Hand, von denen man früher nur träumen konnte, weil man sich auf die Leistungskraft der Manager verlassen musste und der eigenen Intuition allein vertraute. Nicht dass Letztere zu kritisieren wäre, aber mit Blick auf Weiterentwicklung gilt in hohem Maße auch der altbewährte Grundsatz: Nur was ich messen kann, ist auch durch mich zu managen.

Große Konzerne machen es vor: Die Fähigkeiten seiner eigenen Mitarbeiter nicht nur zu kennen, sondern sie auch darstellen zu können, ist ein Wettbewerbsvorteil im Rennen um die besten Talente. Der Mittelstand zieht wie erwähnt hier immer besser mit. Umgekehrt gibt es noch genügend Unternehmen, die hierauf wenig Augenmerk haben, denn es lief ja bisher mit allen Leistungsträgern gut. Bricht dann einer davon weg und im Zuge dessen verlassen noch weitere gute Leute das Unternehmen, dann haben schnell

auch Unternehmen ein Problem, die im dreistelligen Millionenbereich Umsätze schreiben. Hier wird eine „Risikopolitik" gefahren, die in anderen Bereichen längst unter ein sehr konsequentes Management gestellt worden wäre – siehe z. B. Liquidität, Qualität oder Lieferfähigkeit. Human Resources kann davon lernen und auch anhand von Risikoszenarien das Management aufrütteln. Die Talentlandkarte des Unternehmens genau zu kennen mit ihren Untiefen, aber vor allem auch mit ihren Höhen und großartigen Aussichtspunkten ist weitaus wichtiger, als die letzte betriebswirtschaftliche Kennzahl präsent zu haben. Natürlich ist ohne Liquidität alles ein großes Problem, letztlich grundsätzlich aber lösbar, sei es durch den Einstieg von Finanzkraft. Humankapital ist jedoch ungleich wertvoller. Wenn die Mitarbeiter nicht mehr da sind, dann gibt es das Unternehmen nicht mehr. Es können vielleicht Patente, Prozesse, Maschinen und vielleicht einige Kunden von anderen übernommen werden, aber das ist nicht mehr das vorherige Unternehmen, das ist lediglich ein Schatten desselben. Ohne die Menschen ist das Unternehmen letztlich nichts! In dieser Größenordnung ist das Risiko zu sehen und entsprechend zu managen. Profilingvalues leistet einen wertvollen und unbestechlichen Beitrag dazu.

2.1.2.4. Stress-Profiling

Schon mehrfach wurde beschrieben wie profilingvalues die gegenwärtige Umfeldsituation eines Menschen einbezieht und dadurch weitaus tiefer in aktuelle Einstellungen und Motivationslagen blicken lässt als herkömmliche Verfahren. Dieser Nutzen wird dann besonders wertvoll wenn ein Mitarbeiter mit seinen Aufgaben nicht mehr zurecht kommt, egal ob Mobbing oder Überforderung zuschlagen, ob außerberufliche Lebenskrisen oder konfliktträchtige Vorgesetztenwechsel Schwierigkeiten schaffen. Es geht immer darum, ob der Mensch im „Feuer" dieser Gegebenheiten seine Aufgaben erfüllen kann oder nicht. Oftmals ist die Erkenntnis: Er kann sie nicht erfüllen, weil sie nicht seinen Persönlichkeitseigenschaften entsprechen. Allzu oft kommt diese Erkenntnis zu spät und Burnout schlägt zu. Dieser zum persönlichen GAU im Berufsleben avancierte Begriff ist zum grassierenden Krankheitsbild geworden, das ganze Spezialkliniken aus dem Boden schießen lässt. Unabhängig davon, dass schon seit Jahrzehnten das Stressniveau zunimmt,

schaffen es telekommunikative Dauererreichbarkeit in Verbindung mit globaler Vernetzung bei immer schneller drehenden Märkten, dass in der Tat mehr Menschen an ihre Grenzen geraten.

Profilingvalues schafft ein sehr klares Bild und zeigt auch Frühindikatoren, wie z. B. Einstellungsindizes zur Äußeren Welt und dem Selbst oder Balance-Werte und emotionale Instabilität. Aber auch im akuten Fall unter extremer Belastung kann geholfen werden, weil der Person ihre Stressoren aus den verschiedenen Richtungen klar aufgezeigt werden und der zertifizierte Experte Wege aus der Abwärtsspirale weisen kann. Auch wenn keine dauerhafte Hilfestellung im Sinne eines Coachings gegeben wird, zeigen die Erfahrungen, dass allein durch das Profiling in Verbindung mit einem Expertengespräch sehr viel erreicht oder zumindest erleichtert werden kann. Hier möglichst frühzeitig anzusetzen, liegt auf der Hand. Leider werden häufig zwar die Anzeichen erkannt, aber keine Maßnahmen eingeleitet.

2.1.2.5. Karriereberatung

Diese Dienstleistung ist immer mehr im Kommen. Nachdem in der Gesellschaft jenseits des üblichen Karrierewegs immer mehr die Individualität zum Ausdruck kommt, bleibt auch das Feld der persönlichen Entwicklung nicht unberührt. Insgesamt scheint der Trend Richtung Individualisierung auch in der Berufswelt unaufhaltsam und immer mehr Menschen gehen ihren eigenen Weg anstatt dem typischen Berufsweg-Schema zu entsprechen. Karriere-Coaches haben dadurch Hochkonjunktur, da sie individuelle Beratung bieten für den Menschen, der seinen eigenen, wirklich zu ihm passenden Weg sucht.

Häufig sind die Karriereberater selbst durch die typischen Mühlen von Großkonzernen gegangen und haben das Spannungsfeld zwischen Anpassung und Sicherheit auf der einen Seite und Individualität und Eigenverantwortung auf der anderen Seite durchlaufen. Eine ganze Reihe der von profilingvalues zertifizierten Coaches haben die vermeintliche Sicherheit des Großunternehmens aufgegeben und ein Karriereberatungsangebot aufgestellt, dass sich sehen lassen kann. Hier wird in der Regel zu günstigeren Preisen als für Unternehmenskunden eine Dienstleistung angeboten, die sehr hochwertig und seriös ist.

Inhaltlich gehen die Karriereberater ähnlich wie beim Coaching vor. Nur werden hier passende Optionen im Arbeitsmarkt konkret ausgelotet und auch die Erreichung derselben mit entsprechender Beratung gestützt. Auch steht das Herausfinden der tatsächlich passenden beruflichen Funktion bzw. der Findungsprozess im Vordergrund. Die Vorteile mit profilingvalues sind demnach genauso in der schnellen Anfangsanalyse zu suchen – man kommt sofort zum Punkt. Darüber hinaus ist die Möglichkeit gegeben, den Kunden mit allen möglichen Anforderungsprofilen zu matchen, um Anhaltspunkte für die richtige Entwicklungsrichtung zu bekommen. Insofern liefert profilingvalues vielfältige Möglichkeiten, die Optimierung der eigenen Karriere voranzutreiben im Sinne der bestmöglichen Passung von persönlichen Potenzialen und beruflichen Herausforderungen.

2.1.2.6. Out & New Placement

Karriereberatung und Out & New Placement sind verwandt, haben aber einen anderen Ursprung. Zu Beginn müssen im Out & New Placement häufig schwierige Trennungserlebnisse und aufwühlende Konfliktsituationen verarbeitet werden, um den klaren Blick auf die Neuorientierung zu bekommen. Dem trägt auch der Trend zum Begriff New Placement Rechnung. Insofern nähert sich New Placement mehr der konstruktiven Karriereberatung an und richtet den Blick nach vorne in der individuellen Beratung. Hier liegen für profilingvalues große Chancen.

2.1.2.7. Training

Die Trainer sind eine stark unter Druck geratene Berufsgruppe im Rahmen der Human Resources Beratung mit Blick auf die unbarmherzige Gleichung: Zeit ist gleich Geld. Aufgrund des Überangebots und der letztlich kontraproduktiven Preispolitik der (großen) Kundenunternehmen geraten die Tagessätze immer stärker unter Druck. Die Akquisetätigkeit ist sehr hart geworden, an Aufträge zu kommen ist zeitraubend. Da ist es fast logisch, dass die Qualität zu leiden beginnt. Gleichzeitig ist unabhängig vom Preis die Erwartung an das Training hoch und sorgt bei Nichterfüllung regelmäßig zu Verstimmungen im Unternehmen. Die Beteiligten ärgern sich,

ihre wertvolle Zeit für das schlechte Training vergeudet zu haben. Die verantwortlichen Personalmanager der Führungskräfte sind unzufrieden, wenn hochwertige und teure Trainings von den Teilnehmern nicht wertgeschätzt bzw. als nutzenbringend erkannt werden. So verpufft die Entwicklungsinvestition.

Es sollte klar ausgesprochen werden: Nicht jeder Trainer kann von profilingvalues profitieren. Reine Fachtrainings bieten im Kontext der erwähnten Preisschlacht um die Tagessätze keinen Spielraum, um zusätzliche Produkte und Dienstleistungen im engeren Sinne anzubieten. Wer aber mit Entscheidern zu tun hat, die auch jenseits der Standardtrainings kompetent sind oder zumindest ein offenes Ohr haben, der kann sich mit profilingvalues sehr wohl profilieren.

Beispiel: Das hochwertige Führungskräftetraining der Firma XY ist in fünf Modulen aufgesetzt, die über eineinhalb Jahre in Blocks von à zwei Tagen durchgeführt werden. Neben konkreten Projektaufgabenstellungen ist auch die persönliche Weiterentwicklung anhand konkreter Zielsetzungen ein Trainingsbestandteil. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, profilingvalues vor der ersten Trainingssession durchzuführen. Das telefonische Feedback des Trainers kann die Teilnehmer in einer Weise „aufwecken", so dass sie das Training von Beginn an ganz anders wahrnehmen. Die individuelle Beschäftigung mit jedem Teilnehmer zeigt Wertschätzung beim Kunden und gibt gleichzeitig dem Trainer die Möglichkeit, in abendlichen Telefonaten seine Zeit nutzenbringend zu vermarkten. Gleichzeitig kann er das Profiling-Produkt berechnen. Er durchbricht einerseits die Zeit-Geld-Gleichung, schafft aber andererseits Mehrwert durch die individuelle Beratung. Darüber hinaus hat er ein Verständnis über jeden Seminarteilnehmer erlangt, zu der es sonst nie gekommen wäre. Damit ist er in der Lage, seine Trainingsinhalte von Anfang an noch viel zielgerichteter, eben individualisierter an den Mann und die Frau zu bringen. Höhere Leistungsqualität und gesteigerte Kundenzufriedenheit sind die Folge. Schließlich ist – wie bereits an anderer Stelle erwähnt – eine Messung am Ende des Trainingszyklus sinnvoll, um Fortschritte aufzuzeigen und weitere Verbesserungspotenziale auszuloten.

2.1.2.8. Incentive

Kommunikation ist letztlich alles – das gilt auch in der Personalwelt. Man kann sagen: „Sie müssen zum Test!". Oder man dreht den Spieß um und sagt: „Wir investieren in Dich, ausschließlich in Deine weitere Potenzialentfaltung! Du bist ausgewählt worden, den Mehrwert von profilingvalues genießen zu dürfen!". Im letzteren Fall – der bei einer ganzen Reihe von Kunden so kommuniziert wird – erhält der Auftraggeber, also das Unternehmen, häufig keinerlei Reports oder Rückspiegelungen der Ergebnisse. So kommt es dazu, dass sich regelrecht ein Wettbewerb darum entwickelt, wer dieses Incentive „profilingvalues mit Beratung" erhält.

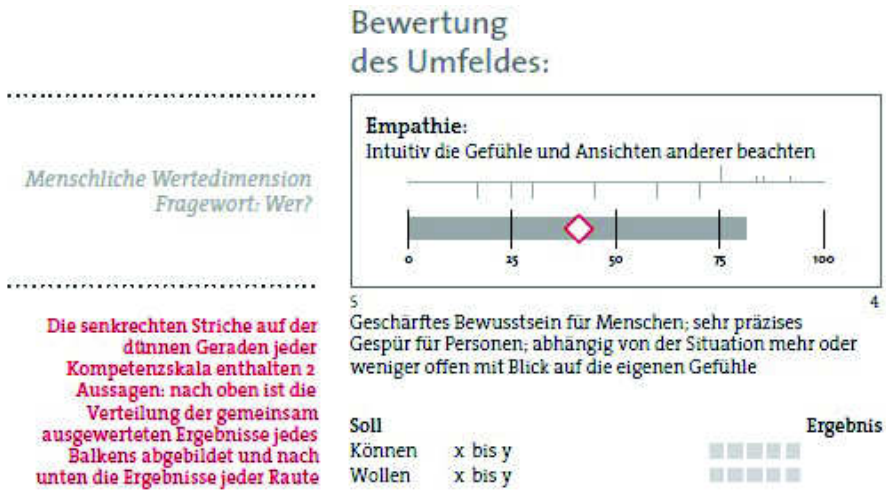
Es sei jedoch hinzugesetzt, dass eine optimale Wirkung erreicht wird, wenn die Führungskraft des jeweiligen profilingvalues Teilnehmers auch tatsächlich involviert wird. Denn zu einer erfolgreichen Entwicklung gehören eben Vorgesetzter und Mitarbeiter. Allerdings wird Weiterentwicklung auch erreicht, obwohl es den jeweiligen Vorgesetzten gibt und nicht wegen seiner Kompetenz als Führungskraft. Hier sei ermunternd hinzugefügt: Auch vom negativen Beispiel gibt es stets eine Menge zu lernen.

Um die optimale Wirkung der von profilingvalues unterstützten Personalentwicklungsmaßnahmen zu erreichen ist also die „Positionierung" des jeweiligen Vorhabens ein ganz wichtiger Punkt. Hier herauszustreichen, dass die hohe Investition in den Mitarbeiter eine gezielte Anerkennung und einen expliziten Förderungswillen darstellt, führt in die richtige Richtung. Wenn das Ganze als lästige Übung wahrgenommen wird, entsteht keinerlei Wertschätzung, und der Effekt des Verfahrens wird geschmälert.

2.1.2.9. Teambuilding

Das Zusammenziehen von mehreren Auswertungen erzeugt große Wirkung beim Kunden bzw. den Teilnehmern. Plötzlich werden aus Betroffenen Beteiligte. Die Aussage über den gemittelten Wert, also das Niveau der jeweiligen Balken und Rauten ist das eine. Wesentlich wichtiger ist die Verteilung der Ergebnisse innerhalb des Teams. Sind die Mitglieder alle auf einem ähnlichen Niveau und damit homogen, oder ist die Verteilung weit gestreut, d.h. es herrschen unterschiedliche Fähigkeiten oder Aufmerksamkeiten? Je

nach Zweck und Ziel des Teams kann das förderlich oder kontraproduktiv sein. Das nachfolgende Beispiel gibt einen Eindruck.



Teamreport: Niveaus und Verteilungen

Hier sehen wir das Einfühlungsvermögen auf sehr hohem Niveau. Drei der sechs Teammitglieder erreichen beim Balken 75%, die anderen sind zum Teil noch deutlich stärker. Wir können also von einem generell hohen zwischenmenschlichen Empfindungsniveau ausgehen. Der Mittelwert der Raute – also der Einfühlungsbereitschaft – zeigt ein balanciertes Niveau. Aber wenn wir auf die Verteilung blicken, dann sehen wir die Rauten von 15 bis 70% querbeet gestreut. Die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs ist damit deutlich unterschiedlich und deshalb differiert auch die Art und Weise der bevorzugten Kommunikation. Die gefühlsbetonten, eher extrovertiert agierenden Teammitglieder (hohe Raute) kommunizieren in einer Form, die den eher verhaltenen Personen (niedrige Rauten) wahrscheinlich missfällt. Diese „Reibung" mag einem Teamzweck, der weitreichende Veränderungen vorsieht und eine aktive Diskussionskultur erfordert, dienlich sein. Für das Funktionieren eines Managementteams unter hohem Druck werden hier Energien unnütz verbraucht, und die Performance ist dadurch suboptimal.

Der Teamreport bietet nun die Möglichkeit, nicht mehr auf einzelne Personen zu zielen und damit „Schuldige" zu suchen, son-

dern er versachlicht die Diskussion, weil er eine Situation anonym und damit neutral beschreibt. Wer wer ist, ist im Teamreport nicht ersichtlich. In der Regel kennen die Teilnehmer ihre eigenen Berichte und können damit sich selbst einordnen. Der Berater oder Moderator kennt alle Auswertungen. So wird konstruktive Diskussion und vorwärts gerichtetes Denken gefördert. Viele Beispiele haben gezeigt, dass der Teamreport tatsächlich ein großartiger Material-Fundus ist, aus dem man mit Schnappschuss-Funktion in der pdf-Datei geeignete Teile ausschneidet und in Powerpoint-Präsentationen verarbeitet. Hier ist genügend „Stoff" vorhanden, um ausgiebige Teambuilding-Workshops zu bestreiten. Der Team- und Gruppenreport ist somit in der Lage, erfolgreiche Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung nicht nur zu unterstützen, sondern direkt anzustoßen und auch schwierige Teamsituationen konstruktiv anzugehen.

2.1.2.10. Development-Center

Viele der heute betriebenen Development-Center sind lediglich umgetaufte Assessment-Center, da es weniger um die individuelle Potenzialentfaltung geht, sondern eher um die Erfassung bestimmter Kriterien – in der Regel Führungs- und Kommunikationseigenschaften. Oft sind diese Veranstaltungen turnusgemäß vor der Entscheidung für Beförderungen in größeren Unternehmen vorgesehen. Die Ergebnisse fließen dann in die tatsächlichen Entscheidungsrunden des Managements ein. Von den Teilnehmern ist daher in der Regel weniger Freude über eine Investition in ihre Entwicklung im Vordergrund, sondern der Gedanke an eine (lästige) Pflichtübung, um in der Karriere vorwärts zu kommen. Insofern gilt bei dieser Ausprägung von Entwicklungs-Veranstaltungen dasselbe für profilingvalues, wie weiter oben über die Assessment-Center ausgeführt.

Es gibt aber inzwischen eine Reihe sehr guter Development-Center, in denen maßgeschneiderte Unternehmens-Planspiele ebenso zum Einsatz kommen wie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Nachwuchsführungskräften. Auch engagiert sich dort häufig das Top-Management, um sich einerseits ein persönliches Bild vom talentierten Nachwuchs zu machen und andererseits für diese Potenzialträger Motivation und Wissensauskunft gleichzeitig darzustellen. Diese Unternehmen haben die Zeichen

der Zeit erkannt, wie sie erfolgreich Leistungsträger fördern und damit ans Unternehmen binden. Die Regelmäßigkeit der Veranstaltungen führt zu einem stabilen, unternehmensweit durchgängigen Kommunikationsnetzwerk der Führungskräfte. Damit wird nicht nur ein Beitrag für die Entwicklung des Einzelnen und die Kohäsion des Führungssystems geleistet, sondern auch positiver Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmenskultur ausgeübt.

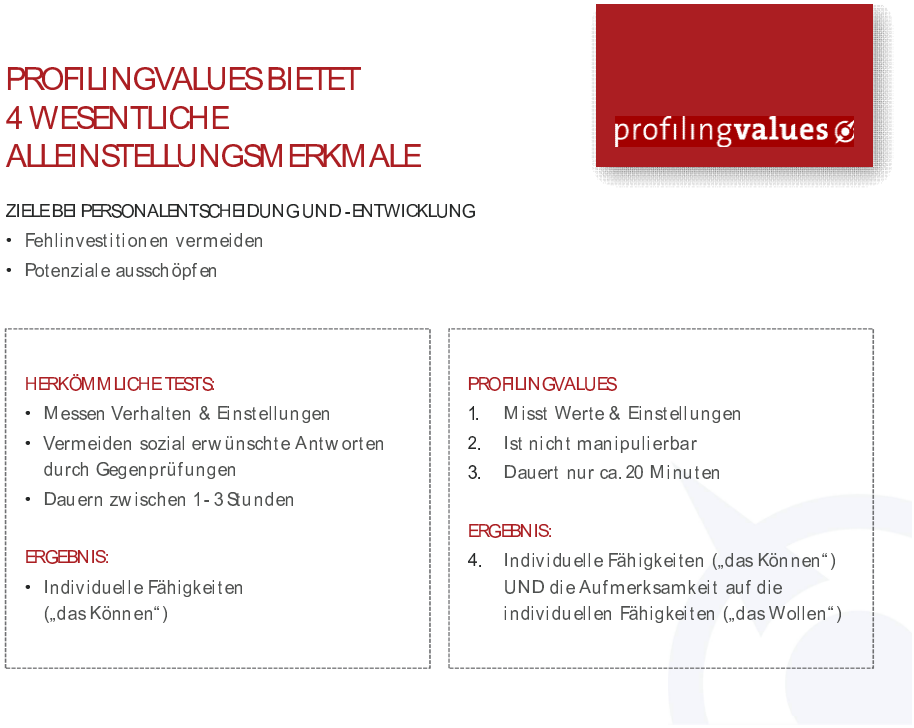
Profilingvalues kann in diesem Zusammenhang ein Modul sein, das zusätzliche Erkenntnisse in entscheidenden Kompetenzbereichen liefert. In wiederkehrenden Development-Centern besteht zudem die zusätzliche Möglichkeit, profilingvalues als dauerhafte Einzelbegleitung mit persönlichen Entwicklungszielen einzusetzen. Dadurch wird der Mehrwert für jeden Leistungsträger gesteigert und gleichzeitig der Nutzen des Instruments von dieser Anwendungsseite her bei den (künftigen) Entscheidungsträgern verankert. Der Wiederholungseffekt vertieft die Akzeptanz und zeigt die Nachhaltigkeit auf.

2.2. Vier herausragende Produkteigenschaften und weitere Vorteile

Die Ausführungen über Produkteigenschaften verschiedenster psychometrischer Verfahren füllen tausende von Regalmetern. Fachleute werden nicht müde, die einzelnen Vorzüge und Nachteile der jeweiligen Verfahren auseinanderzudividieren bzw. anzupreisen. Letztlich ist das aber müßig. Denn allen (seriösen) Verfahren liegt ein wissenschaftliches Modell zugrunde, das eine psychologische Abstraktion der Realität zur Grundannahme hat und darauf aufbauend Messkriterien entwickelt und umsetzt. Hierbei die Modelle zu vergleichen bzw. die Aussagen direkt gegenüberzustellen, verkennt im Grunde die Funktion eines Modells: Es ist immer eine „künstliche" Beschreibung dessen, was wirklich stattfindet, und kann deshalb nie die ganze Wahrheit sein. Denn diese wäre ja wiederum die Realität – und dann bräuchte man kein Modell! Dies gilt nicht nur für ökonomische Modellprognosen, sondern auch für profilingvalues. Das Modell von Robert S. Hartman ist auch nicht der einzige Zugang zur Wahrheit, sondern lediglich ein weiterer Ansatz in diesem Feld – zugegebenermaßen ein ganz besonders anspruchsvoller und zugleich eleganter.

Deshalb verzichten wir an dieser Stelle auf einen ausführlichen Vergleich zu anderen Verfahren und arbeiten auch nicht alle Produkteigenschaften von profilingvalues heraus. Lediglich die wichtigsten vier Argumente werden beschrieben, um die Innovationskraft und Treffsicherheit des Verfahrens zu illustrieren und damit eine auf den Punkt gebrachte Beschreibung beim Entscheider oder Teilnehmer zu erleichtern.

Die folgende Abbildung beinhaltet eine kondensierte Gegenüberstellung von Messverfahren bei Stellenbesetzungen und in der Personalentwicklung.



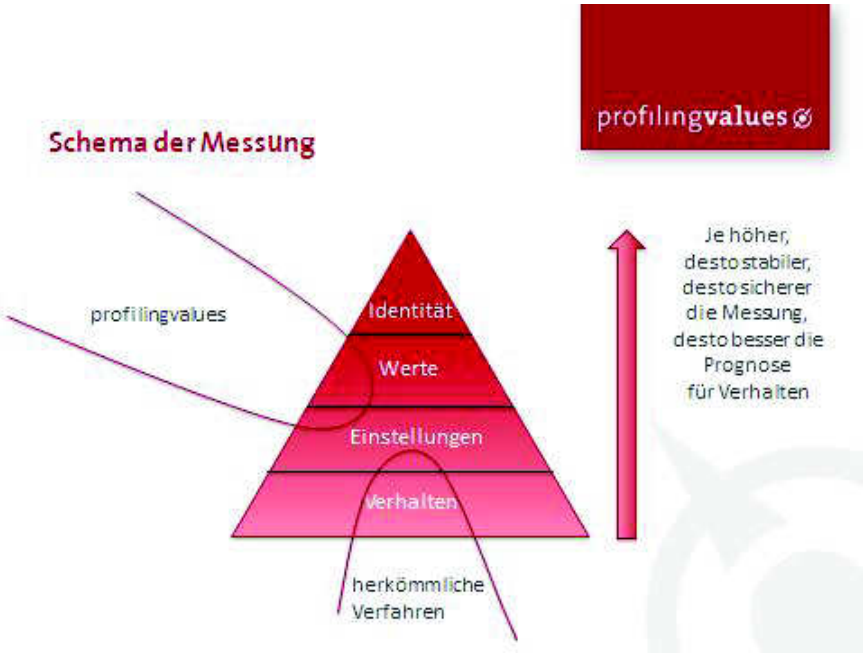
Herausragende Produkteigenschaften

2.2.1. Wir werten und bauen damit unser Wertesystem auf

Herkömmliche Verfahren zielen in der Regel bei der Fragestellung auf das Verhalten des Teilnehmers und seine Einstellungen ab. So

könnte ein sehr direktes Beispiel lauten: „Immer wenn mein Chef zur Tür hereinkommt, balle ich die Faust unter dem Tisch." Und die Bewertungsmöglichkeiten sind: „Trifft diese Aussage voll, in der Regel, selten oder nie zu?" Hier ist nicht nur das Ziel klar, nämlich Impulsivität zu messen, sondern auch der Verhaltensrahmen im beruflichen Bereich umrissen.

Profilingvalues zielt nicht auf Verhalten und Einstellungen, sondern auf das persönliche Wertesystem des einzelnen Menschen. Zur Verdeutlichung führen wir an dieser Stelle eine psychologische Pyramide ein. Diese wird in Dreiecksform dargestellt und ist plakativ. Sie erlangt einen hohen Erinnerungswert, wie z. B. die weltbekannte Maslow'sche Bedürfnispyramide. Die hier verwendete Darstellung ist an Robert Dills angelehnt. Im Folgenden sollen die einzelnen Ebenen der Pyramide und ihre Bedeutung für psychometrische Verfahren dargestellt werden.



Messansatz von profilingvalues

Verhaltens-Ebene:
Unser Verhalten verfügt über eine enorme Bandbreite an Möglichkeiten und bleibt deshalb immer ein Stück weit unberechenbar. Wären wir als Menschen nicht von unseren zahlreichen, zum Teil gegenläufigen Begabungen durchdrungen und gleichzeitig mit weniger Emotionalität oder intuitiver Zielstrebigkeit angelegt – unser Verhalten wäre vermutlich berechenbarer, was vielleicht zu einfacherer Planung in gegebenen Strukturen und Prozessen führen würde. Zum Glück ist es nicht so! Die Natur hat unserer Spezies ein reiches Sinnesinstrumentarium verliehen, das durch ein einzigartiges Integrationsinstrument – unser Gehirn – eine Stärke gewinnt, die uns als relativ schmächtig ausgeprägte Gattung zur einflussreichsten und zugleich gefährlichsten Kraft auf diesem Planeten gemacht hat. Diese Macht gilt es verantwortungsvoll zu nutzen.

Im engeren psychologischen Sinn zeigt sich, dass jeder von uns schon einmal entgegen seinen Prinzipien gehandelt hat, also sein Verhalten nicht in Einklang mit seinen grundsätzlichen Vorstellungen gebracht hat. Gleichzeitig haben wir einen sehr hohen Einfluss auf unser Verhalten, weil wir es nutzen können, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, obwohl der Weg nicht unseren generellen Überzeugungen entspricht. Im Umkehrschluss bedeutet das für psychologische Messinstrumente: Wenn Verhalten erfasst wird, dann ist die Unsicherheit groß, ob die Beobachtung tatsächlich etwas Bleibendes darstellt oder ob sie aus dem grundsätzlichen Schema der Person heraussticht. Für Beobachter im Assessment-Center ist dies ein Problem. Zudem sind sie mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass die Verhaltensweisen der Teilnehmer auch bei ihnen subjektive Wahrnehmungseffekte erzeugen. Man denke an die Kraft des ersten oder letzten Eindrucks, die Dominanz einer einzeln herausstechenden positiven oder negativen Eigenschaft und die Wirkung, wenn ein Kandidat einen ähnlichen Werdegang als man selbst aufweist. Ein Idealist ist derjenige, der in der Summe der Beobachter Objektivität zu sehen glaubt. Die Volatilität bei der Messung von Verhalten wirft also zumindest Probleme auf, wenn es um weitreichende Stellenbesetzungen oder anspruchsvolle Personalentwicklung geht.

Einstellungs-Ebene:
Im Vergleich zu Verhalten sind unsere Einstellungen stabiler. Wir entwickeln sie in vielerlei Hinsicht im Laufe unseres Lebens und

verändern sie häufig nur peu à peu. Der Gegenstand dieser sogenannten Attitudes - Einschätzung bestimmter Gesellschaftsgruppen, politische Überzeugungen, wirtschaftliche Sichtweisen oder umweltrelevante Einstellungen - ist dabei nicht von Belang. Wichtig ist, dass wir in der Regel hier innerlich „Stellung beziehen" und Argumentationslinien gleichsam aufbereitet in uns tragen. Wir kommen zu einem bestimmten Schluss und tragen diese Überzeugung in uns, unter Umständen in sehr klarer und direkter Weise, wie die tägliche politische Diskussion klar macht und dabei gleichzeitig einen großen Teil der Bevölkerung abstößt. Die Einstellungen über Politik unterscheiden sich offensichtlich beträchtlich, wenn man die „Politikerkaste" einerseits und das regierte Volk andererseits betrachtet.

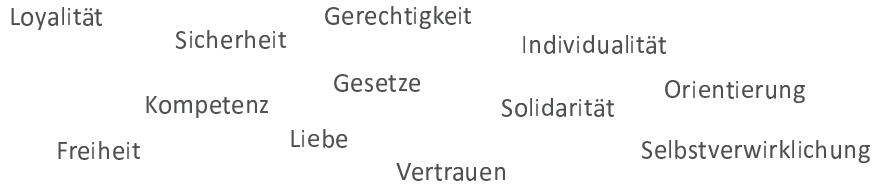
Dennoch unterliegen Einstellungen im Verlaufe des Lebens häufig einem Wandel. Der Zeitpunkt oder die Phase im Lebenszyklus bestimmt in der Tendenz eine bestimmte Überzeugung zu einer Reihe von Themen. Gut illustriert wird das von einem alten politikwissenschaftlichen Witz: „Wer unter 30 nie Sozialist/Kommunist war, der hat kein Herz. Wer über 30 noch Sozialist/Kommunist ist, der hat keinen Verstand."

Werte-Ebene:
Klarer und deutlicher wird es, wenn wir in der psychologischen Pyramide noch höher gehen, also die Werteebene betreten. Das persönliche Wertesystem wechselt man nicht, es ist von langer Hand geprägt und damit in aller Regel stabil. Messungen an dieser Stelle versprechen sichere Ergebnisse und damit sind Verhaltensprognosen auch tendenziell besser, als wenn wir rein auf der Verhaltensebene messen würden.

Identitäts-Ebene:
Am Stabilsten schließlich – abgesehen von allen schizophrenen und multiphrenen Persönlichkeiten – ist unsere Identität. Sie stellt die genetische Disposition sowie alle durchlebten Momente auf der Zeitachse in Beziehung und bündelt so gleichsam das Einzigartige, menschlich Erfahrbare und unendlich Wertvolle des Individuums. Hier endet aber jede modellbasierte Messung, denn wir wären dann in einer dermaßen individualisierten Realität, die keine Verallgemeinerungen mehr zulässt. Diese Tatsache sollte mahnend angebracht werden, wenn Menschen glauben, mit einer psychometrischen Messung das Individuum perfekt erfasst zu haben. Das

ist weder möglich noch gewollt. Die Messung des persönlichen Wertesystems, ergänzt um die aktuell vorherrschenden Einstellungen, ist ein Beginn, um sinnvolle Gespräche aufzubauen und den individuellen Tatsachen auf den Grund zu gehen. Psychometrische Verfahren sind jedoch keine „Glaskugeln", die alle möglichen Interpretationen eröffnen und voreilige Schlüsse zulassen.

Profilingvalues zielt in der Fragestellung also nicht auf Verhalten, sondern auf Werte und gegenwärtige Einstellungen. Dies wirft die Frage auf, was Werte eigentlich sind. Es gibt so viele davon und jeder hat seine eigene Sichtweise, wo und wie er diese Wertvorstellungen in sein persönliches Wertebild integriert. Anbei sind einige wenige Werte locker aufgerissen. Eine Ordnung zu schaffen, auch wenn immer mehr Werte hinzukommen, erscheint schwierig.



Werte sind zahlreich und unendlich aufzählbar

Auch gibt es viele Definitionen, was ein Wert ist, so dass es wenig sinnvoll ist, dies hier intensiv zu diskutieren. Eine abstrakte Beschreibung sticht positiv heraus, weil sie so klar auf den Punkt kommt: „Werte sind soziale Konstrukte."

Das bringt die Erkenntnis, dass es in der Gesellschaft für bestimmte Begrifflichkeiten eine Art gemeinsames Verständnis gibt und eine Folge im Sinne einer Wirkung, sei sie positiv oder negativ. So ist z. B. der Begriff „Loyalität" einerseits sehr positiv besetzt im Sinne der Treue und des Einsetzens für den Ursprungswert. Andererseits steht der Begriff auch für wenig Dynamik, Flexibilität und ggf. gar für Verhinderung von Veränderung. So lassen sich für die unterschiedlichsten Gegebenheiten in der Gesellschaft und entsprechend auch für geeignete Messverfahren Wertbegriffe aufstellen, die dann kunstvoll gemessen wiederum auf Persönlichkeitseigenschaften des Probanden rückschließen lassen. Das ist

zulässig, ggf. wissenschaftlich sauber begründet und auch aussagekräftig.

An dieser Stelle geht es nicht um ein Besser oder Schlechter zwischen profilingvalues und anderen wertebasierten Verfahren, sondern um die Herausarbeitung der Besonderheit des vorliegenden Ansatzes. Ziel ist vielmehr eine Klarstellung: Profilingvalues und damit das Hartman Value Profile bezieht sich nicht auf Werte im Sinne der sozialen Konstrukte, sondern auf das Verb „werten", also die Tätigkeit. Im Formalkonzept der Werte von Robert S. Hartman (Formale Axiologie) heißt „werten = Bedeutung geben". Dies ist eine von vorneherein höchst individualisierte Herangehensweise, die mit sozialen Konstrukten weniger zu tun hat.

Dazu ein einfaches und einleuchtendes Beispiel: Wir nehmen einen vermeintlich alltäglichen Vorgang – die Geburt eines Kindes. Tatsächlich ist dies ein kosmisches Ereignis allererster Ordnung, denn dieses neugeborene Individuum birgt ein unendliches Potenzial. Es könnte ein neuer Leonardo da Vinci oder eine neue Marie Curie sein. Vollkommen abhängig und schutzbedürftig beginnt dieses Lebewesen seinen Weg auf unserem Planeten und hat dabei ein einzigartiges Set an Talenten mitbekommen. Gleichzeitig wächst es in einer bestimmten Umgebung auf und wird dadurch geprägt. In den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat man wissenschaftlich intensiv gestritten, ob die sogenannte genetische Dispositionstheorie oder die Milieutheorie richtig ist. Ob also die Fähigkeiten eines Menschen von den Erbanlagen der Eltern und Vorfahren abhängen oder durch den familiären und gesellschaftlichen Einfluss während Kindheit und Jugend bestimmt werden. Dieser Streit ist müßig, denn es hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass eine Mischung aus beiden Wirkungsrichtungen vorliegt.

Wenn wir nun im Beispiel bleiben und das Talent-Portfolio des neugeborenen Kindes ansehen, das – so nehmen wir an – sehr hohe Begabungen im zwischenmenschlichen Bereich aufweist. Und wir nehmen zudem an, dass unser Beispielkind von Anfang an in einer Umgebung aufwächst, wo es dieses Talent auch anwenden kann. Bildlich gesprochen wertet dieses Kind bereits vom frühkindlichen Alter an sehr genau, denn es gibt den Dingen und Menschen um sich selbst herum unterschiedliche Bedeutung. Wenn es z. B. in einen Raum kommt, dann geht es in aller Regel zuerst zu den anderen Kindern oder Erwachsenen und eben nicht zuerst zu den Bauklötzen, um mit diesen zu spielen. In der Tendenz erlangen

Menschen für dieses Lebewesen eine höhere Bedeutung als Gegenstände, denn es wertet hundert-, ja tausendfach am Tag und baut somit sein eigenes Wertesystem durch den immer wieder neu vorgenommenen Vorgang des Wertens auf. Dieses letztlich viele millionenfache Werten baut das einzigartige Wertesystem dieses Menschen auf. Deshalb sind selbst eineiige Zwillinge, die in derselben Familie aufwachsen, nicht völlig gleich, denn ihre einzelnen Wertungen sind mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht alle dieselben.

Diesen Vorgang des Wertens als Tätigkeit bildet profilingvalues direkt ab. Das Ordnen von 18 Begrifflichkeiten positioniert nämlich nicht nur einen Begriff an einer bestimmten Rangstelle, sondern bewertet ihn vergleichend auch zu allen übrigen 17 Aussagen. Diese Dimension wird häufig nicht erfasst. Der Teilnehmer kommt zu dem Schluss, dass vermutlich jeder andere Mensch ganz ähnlich gereiht hätte und demnach hiervon nichts Substanzielles abgeleitet werden kann. Umso überraschter ist er dann, wenn danach die Auswertung seine grundsätzliche Persönlichkeitsdisposition sehr genau abbildet und auch die Wirkung des gegenwärtigen Umfeldes auf ihn nuanciert dargestellt werden kann. Dies wird dann verständlicher, wenn dem Teilnehmer die Mathematik dahinter vor Augen geführt wird. Die Anzahl der Anordnungsmöglichkeiten eines Profiling-Schrittes betragen „18 Fakultät" (mathematsch geschrieben: 18!), das bedeutet 18 x 17 x 16 x 15 x … x 2. Dies multipliziert sich zu einer enormen Zahl, nämlich 6,4 Billiarden, also eine 16-stellige Zahl – astronomisch! Jeder Mensch auf diesem Planeten hätte noch so viele Möglichkeiten auszuwählen, wie es wiederum Menschen auf diesem Planeten gibt. Noch unvorstellbarer wird es, wenn wir die vier Profilingschritte (A, B, C und D) gesamt betrachten. Denn dann wäre „72 Fakultät" die mögliche Anzahl der Anordnungen. Diese Zahl ist größer als die Anzahl der Atome, die es im Universum gibt.

Nun mag der Kritiker anmerken, dass dies alles einen übertriebenen Aufwand darstellt. Wenn wir jedoch den Anspruch haben, ein höchst individuelles Profiling anzubieten – im Gegensatz zu den Typisierungen, die eine rasche „Einordnung" eines Menschen zum Ziel haben – dann sollten wir auch eine Systematik zur Hand haben, die de facto unendliche Möglichkeiten der Kombination bietet und damit jegliche Feinheit darstellen kann. Daraus wird deutlich, dass die persönliche Sortierung einen höchst individuellen

„Fingerabdruck" der Persönlichkeit abgibt, der sogar noch die gegenwärtige Situation mit einbezieht.

Zusammenfassend können wir festhalten: Profilingvalues erfasst das persönliche Wertesystem des Einzelnen und misst daher an einer sehr stabilen Stelle. Dadurch werden Verhaltensprognosen sicherer. Der spezielle Ansatz basiert auf der Definition „werten = Bedeutung geben" und dem tatsächlich an der Tätigkeit des Wertens aufgebauten Profiling-Verfahren. Das Verschieben der Aussagen und Begriffe mit der Maus simuliert den komplexen Vorgang des persönlichen Wertens und schafft die Möglichkeit zu mathematisch klar nachvollziehbaren Rückschlüssen.

2.2.2. Profilingvalues ist nicht manipulierbar

Ein letztlich ungelöstes Problem aller herkömmlichen psychologischen Messverfahren ist die Beeinflussung durch den Teilnehmer, sei es bewusst oder unbewusst. Die Bewertung von Aussagen oder Sätzen führt stets dazu, dass der Teilnehmer die Möglichkeit hat, sich so zu beschreiben, wie er es für richtig hält – im Zweifel wie er eben erscheinen möchte. Hier fließt in der Regel das Selbstbild ein und diese Selbstbeschreibung kann zu einer anderen Gesamtaussage führen, nämlich dem Wunschbild.

Dies zeigt, wie schwer es ist, dieser inneren Problematik psychometrischer Instrumente zu entkommen. Man soll sich selbst beschreiben ohne sich gleichsam selbst zu beschreiben. Das klingt paradox. Am Beispiel der Empathie kann das gut illustriert werden. Herkömmliche Verfahren können ja nicht direkt messen, ob jemand Einfühlungsvermögen hat. Sie können lediglich erfassen, ob und in welcher Weise jemand meint, dass er über Empathie verfügt. Denn er kreuzt an, wie er sich selbst beschreibt. An diesem Beispiel können wir vier Extremfälle lokalisieren:

- Erstens, er glaubt Einfühlungsvermögen zu haben und das trifft zu.
- Zweitens, er nimmt an, über Empathie zu verfügen, das ist jedoch nicht der Fall.
- Drittens, er denkt sich, dass er über wenig Fähigkeit verfügt, sich in andere hineinzuversetzen, das stimmt aber nicht, denn er hat tatsächlich Empathie.
- Oder viertens er glaubt gar nicht, dass er Einfühlungsvermögen hat und das trifft auch voll und ganz zu.

Letztlich ist das tatsächliche Ergebnis nur über ein Gespräch festzustellen. Die reine Ergebnisinterpretation kann dies bei herkömmlichen Methoden nicht zuverlässig ermitteln.

Der Vorteil von profilingvalues ist, dass es gegenüber dem Teilnehmer keinerlei sogenannte Augenscheinvalidität hat. Der Proband kann unmöglich erkennen, was eine Verschiebung der Begrifflichkeiten konkret bewirkt. Damit beschreibt er sich, ohne tatsächlich zu wissen, wie er sich beschreibt. Das Paradox ist aufgelöst. Er sieht sich mit Aussagen konfrontiert, die er zunächst in gar keiner Weise mit dem Zweck und dem Ziel des Verfahrens verbinden kann und deren Sinn im Zuge eines Profilings sich ihm überhaupt nicht erschließt. Umgekehrt erzeugt dieses „Unwissen" über die Funktionsweise eben auch Skepsis bis hin zu handfesten Reaktanzen. Der Anteil von Teilnehmern, die sich sehr negativ über das Verfahren äußern und auch Widerstand leisten, ist jedoch nicht höher als bei anderen Verfahren. Es gibt immer einen Prozentsatz um die zwei von Hundert, der sich partout „nicht in die Karten schauen lassen will". Die überwältigende Mehrheit äußert sich jedoch positiv, da man endlich nicht mehr langweilige Fragebögen mit hunderten von Kreuzchen vor sich hat, sondern durch das interessante Verschieben von Begrifflichkeiten gedanklich herausgefordert wird und man das Online-Verfahren auch schnell abgeschlossen hat.

Eine Reihe von Teilnehmern meint jedoch, dass sie in der Lage ist, das Verfahren zu manipulieren. Es wird ihnen nicht gelingen! Der Schlüssel liegt in dem weiter oben erwähnten mathematischen Modell der de facto unendlichen Möglichkeiten von Rangreihenkombinationen. Eine der großen Leistungen von Robert S. Hartman besteht darin, dass er um diese Fülle von Möglichkeiten herum ein System entwickelt hat, das exakte Messungen zulässt. So gibt es eben nur eine einzige Anordnung unter den 6,4 Billarden Möglichkeiten, die dem Formalkonzept der Werte von Hartman entspricht und damit eine logisch-mathematische Grundstellung erzeugt. Dies ist keine Norm im moralischen Sinne, sondern eine rationale Logik von Wertekombinationen menschlicher, praktischer und formaler Natur. Hartman schaffte es, aus seinem Axiom „Was ist ‚gut'? ‚Gut' ist Konzepterfüllung" drei unterschiedliche Wertedimensionen abzuleiten und diese qualitativ und mathematisch voneinander abzugrenzen. Die Kombination aus den Wertedimensionen ist errechenbar und schafft letztlich eine eineindeutige Reihen-

folge im Profiling. Im entsprechenden Kapitel dieses Buches wird das nachvollziehbar hergeleitet. Demnach werden im Verfahren lediglich die Abweichungen der gewählten Anordnung eines Teilnehmers gemessen, projiziert auf die logisch-mathematische Referenz.

Versucht also ein Teilnehmer, besonders sozial kompetent zu erscheinen und ordnet zu diesem Zwecke alle sozial erwünscht klingenden Aussagen ganz oben ein und alle sehr unsozial wirkenden Begrifflichkeiten sehr tief, so geht der Schuss „nach hinten los", denn er setzt bestimmte Aussagen eben zu hoch oder zu tief, was in der Abweichungsmessung wiederum „Punktabzug" ergibt. Tatsächlich zeigen alle Erfahrungen, dass sich diejenigen, die manipulieren wollen, in der Regel selbst schaden, weil sie im Ergebnis unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Eine absolut wasserdichte Methode, jemanden von der Unmöglichkeit der Manipulation zu überzeugen, funktioniert folgendermaßen: Angenommen der Kandidat hat das Profiling bereits durchgeführt und glaubt immer noch, gezielte Beeinflussung vornehmen zu können. Dann sucht man sich die zwei oder drei schwächsten Skalen mit Blick auf die Balken im Report des Teilnehmers aus und lässt den Probanden das Verfahren wiederholen mit der Maßgabe, dass er auf den schwachen Skalen jeweils über 90% erzielen soll. Das Experiment kann nicht gelingen, weil der Teilnehmer nicht weiß, wie Menschen rangordnen würden, die solche Ergebnisse erzielen.

Häufig wird die Manipulationssicherheit als Argument für die Personalauswahl oder -entwicklung angeführt, um den Leuten wirklich „auf den Zahn zu fühlen". Das ist sicher ein wichtiges Argument, insbesondere wenn man diejenigen nur aus wenigen Vorstellungsgesprächen kennt und sich ein umfassenderes Bild verschaffen möchte. Aber es gibt auch einen wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang, der nicht vernachlässigt werden sollte. Es geht nicht nur um das Ausschließen von Manipulationsversuchen, sondern vor allem um den unverstellten Blick auf das Selbst. Es fließen eben keinerlei Selbstbeschreibungen ein, die vielleicht einem gefühlten Selbstbild entsprechen. Umgekehrt ist das Ergebnis auch nicht mit den Resultaten des immer beliebter werdenden 360 Grad Feedback zu vergleichen, denn dies stellt das Fremdbild dar, welches im Übrigen häufig falsch ist und darüber hinaus sehr subjektiv. Bei profilingvalues kann auch kein Wunschbild einfließen, da man dies im Verfahren nicht steuern kann. So verschafft profiling-

values einen objektiven, wissenschaftlich fundierten Blick auf den Menschen und stellt im Übrigen dadurch automatisch eine sinnvolle Ergänzung zu jedem anderen benutzten Verfahren dar. So wird klar, dass man zwar seine eigene Art des Wertens zeigt, aber gleichzeitig um deren Effekt nicht weiß. Daraus resultieren großartige Einsichten – gerade bei Managern in den höheren Ebenen – weil man Erkenntnisse gewinnt, die man vorher gar nicht in diesem Lichte erkennen hätte können.

2.2.3. Zeit ist unsere wertvollste Ressource - profilingvalues ist schnell

Alle anderen Ressourcen können wir mittel- bis langfristig beistellen – die eigene Zeit kann nur einmal verwendet werden. Sie ist unwiederbringlich und damit letztlich unsere einzige wirkliche Restriktion. So gesehen ist es erstaunlich, wie unüberlegt und verschwenderisch mit diesem höchst wertvollen Gut umgegangen wird. Es gilt also, stets die Effektivitätsfrage – das Richtige tun – zuerst zu stellen; und erst dann die Effizienzfrage – dies dann richtig zu tun – zu beantworten.

Unter diesem Blickwinkel bekommt die aufzuwendende Zeit für die Durchführung eines psychometrischen Verfahrens einen noch höheren Stellenwert. Individuelle Profilingverfahren benötigen in der Regel 60 Minuten und mehr, um die nötige Analysetiefe zu erreichen. Typisierungen sind kürzer, da eine Einordnung in Grundmuster schnell zu erreichen ist. Grundsätzlich gilt beim Teilnehmer: je länger der Durchlauf, desto geringer wird die Akzeptanz. Allerdings sind auch zu kurze Verfahren schwer zu vermitteln, weil hier automatisch Skepsis mit Blick auf die Wirksamkeit entsteht.

Es gibt Verfahren am Markt, die bis zu drei Stunden benötigen, um alle Fragen entsprechend anzukreuzen. Dies ist im Zeitalter der modernen Technik und angesichts des erwähnten Zeitaspekts nicht mehr positiv zu vermitteln. Das geht so weit, dass eine grundsätzliche Offenheit gegenüber psychologischen Messverfahren aufgrund der langwierigen Bearbeitung in eine negative Stimmung umschlagen kann. Zwar ist das Verfahren bzw. der Systemanbieter an sich der erste Adressat des Unmuts, aber es fällt auch immer ein schlechtes Licht auf den Mittler, sei er Berater oder Personalmanager. Hingegen steigt das Image dieses Personenkreises,

wenn einerseits im vertretbaren Zeitrahmen eine praktische, d.h. heutzutage online gestützte Bearbeitung möglich ist, und andererseits die Ergebnisse dennoch akkurat bzw. treffend sind.

Profilingvalues benötigt ca. 20 Minuten Bearbeitungszeit. Da es zum einen kein Zeitlimit gibt und zum anderen auch extrem schnelle Durchläufe von nur 10 Minuten und darunter entstehen, ist das Empfinden sehr subjektiv. Zahlreiche Rückmeldungen sind wie erwähnt positiv, weil das übliche Ankreuzen wegfällt und die Verschiebung der Aussagen per Maus als einfach, innovativ und interessant wahrgenommen wird. Kritische Stimmen hingegen bemängeln die erzwungene Rangordnung und die „eigentlich" nicht vergleichbaren Begrifflichkeiten. So benötigen manche Bearbeiter nur ganz wenig Zeit und sind überrascht bis sogar „enttäuscht", wenn der Hinweis kommt, dass der Durchlauf bereits abgeschlossen wurde. Andere wiederum beklagen die Schwierigkeit der Entscheidungen, die sie entgegen der Ankündigung weitaus länger beschäftigt haben. Der Rückschluss auf die Menschentypen bleibt dem Leser vorbehalten.

Neben den Akzeptanzgründen spielt dabei auch die Wirtschaftlichkeit eine Rolle, insbesondere wenn über größere Skalierungen nachgedacht wird. Wenn in einer innovativen Branche ein stark wachsendes Unternehmen pro Jahr 2.000 Stellen besetzen will, dann kann man sich die Kandidatenmenge der engeren Wahl vorstellen. Nun mag man einwenden, dass die aufgewendete Zeit der Bewerber für das Unternehmen betriebswirtschaftlich gesehen keine Relevanz hat. Schließlich wollen diese den Job und werden jegliche Zeit aufwenden. Aber das Image eines Unternehmens wird auch dadurch geprägt, mit welchen Verfahren und Rückmeldungen gearbeitet wird. Für den Bewerber ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei profilingvalues hervorragend. Wenn es um hochgestellte Positionen geht, schwindet ohnehin die Akzeptanz für länger dauernde Profiling-Verfahren rapide. Profilingvalues wird hingegen bis zu den Vorstandsebenen gerne durchgeführt. Erstens, weil tendenziell die Top-Manager noch schneller sind, d.h. der Aufwand ist selbst für sehr stark beschäftigte Führungskräfte minimal. Zum anderen ist dann der Effekt bei Realisierung der Analysetiefe frappierend und veranlasst diese Manager unmittelbar zu dem Gedanken, dass der Einsatz im eigenen Unternehmen ein hervorragendes Aufwand-Nutzen-Verhältnis bietet.

2.2.4. Vom „Können" und „Wollen"

In der Regel erhält man als Berater oder Systemanbieter von Personalverantwortlichen oder kompetenten Linienvorgesetzten bereits genügend Aufmerksamkeit, wenn man deutlich machen kann, dass profilingvalues sehr sicher am persönlichen Wertesystem des Menschen misst, dass es nicht manipulierbar und dass es sehr schnell durchführbar ist. Selbst hartgesottene Traditionalisten in Beratung und Human Resources können sich diesen Argumenten auf Dauer kaum verschließen.

Inhaltlich ist jedoch die Kombination aus „Können" und „Wollen" der wichtigste bzw. innovativste Aspekt des ganzen Verfahrens. Wenn es um den Willen einer Person geht, dann passieren in der Regel zwei Assoziationen: Erstens kommt der Gedanke der Motivation und zweitens, dass man etwas im Fokus hat, also eine hohe Aufmerksamkeit auf das Ziel des Willens entwickelt. Profilingvalues integriert diese beiden Aspekte in besonderer Weise, indem es dieses gesamthafte „Wollen" auf allen Hauptskalen ausweist, auf denen auch das „Können" abgebildet ist. So kommt es zu einer direkten Gegenüberstellung von Fähigkeit und Motivation/Aufmerksamkeit. In dieser Kombination liegt eine große Kraft.

Herkömmliche Verfahren bilden auch Motivationen der Probanden ab. In der Regel sind das jedoch grundsätzliche Persönlichkeitseigenschaften, wie Dynamik, Interesse an bestimmten Themenfeldern oder Stimuli, die Energie im Teilnehmer mobilisieren. Das sind wichtige Informationen und mit Blick auf die Gesamtkonstellation des jeweiligen Verfahrens zielführend und bereichernd. Jedes psychometrische Modell hat seine Grundlage und jedes sauber darauf aufgebaute Verfahren verfügt in aller Regel über maßgeschneiderte Bausteine, die sinnvoll ineinander greifen.

Die Besonderheit von profilingvalues liegt in den grundsätzlich zweigleisig angelegten Hauptskalen. Jede der zwölf zentralen Persönlichkeitseigenschaften verfügt über zwei Ergebnisse: die Fähigkeit und die derzeit herrschende Aufmerksamkeit. Wir können Talente und Potenziale haben, die wir gleichsam links liegen lassen oder auf die wir proaktiv setzen, vertrauen und sogar fokussieren. In dieser Kombination liegt eine unglaubliche „Tiefenschärfe", wenn es darum geht nicht nur darzustellen, wie jemand grundsätzlich „gestrickt" ist, sondern in welcher Situation er gegenwärtig steckt, d.h. wie das aktuelle Umfeld auf den Einzelnen einwirkt.

Dazu ein Beispiel: Wenn die Fähigkeit im Praktischen Denken, also das Talent, den Nutzen gegenständlicher Kombinationen sofort zu erkennen und Lösungen mit Mehrwert zu erzeugen, generell sehr hoch ausgeprägt ist, dann zeugt eine hohe Aufmerksamkeit auf diese Fähigkeit vom Willen, tatsächlich umzusetzen und voranzutreiben. Man bringt gleichsam seine „PS" auf die Straße und nutzt seine Fähigkeiten proaktiv. Es kann jedoch sein, dass durch herrschende Rahmenbedingungen, wie z. B. starre Richtlinien oder ein Klima, das Neuerungen gegenüber sehr skeptisch eingestellt ist, die Umsetzung der Talente in Lösungen verhindert wird. Wirkt ein solches Umfeld längere Zeit auf die Person, so wird sich in aller Regel die Aufmerksamkeit auf das praktische Talent verringern, weil man damit im Grunde gegen Mauern läuft. So liegt bei hohem Talent und niedriger Aufmerksamkeit zumindest ein Indiz vor, dass gegenwärtig keine volle Zufriedenheit herrscht mit Blick auf die Umsetzungsmöglichkeiten der praktischen Ideen. Zwar gibt es auch andere Möglichkeiten, die eine niedrige Aufmerksamkeit auf dieser Fähigkeit des Praktischen Denkens begründen – man denke nur an übervorsichtige Menschen, die lieber auf Perfektion warten anstelle zu handeln. Dies wäre dann jedoch wiederum mit anderen Indizien zu vergleichen, die ansonsten im Profiling zu erkennen sind.

Insgesamt wird deutlich, dass die Kombination aus Fähigkeit und Aufmerksamkeit auf derselben Skala geeignet ist, Hypothesen aufzustellen, die dann im Gespräch hinterfragt werden können. Im Interview muss also nicht zuerst die aktuelle psychologische Situation mühevoll von allen Seiten beleuchtet werden, sondern es gibt Hinweise, die das Gespräch sofort auf Themenbereiche lenken, die ansonsten vielleicht viel später oder gar nie angesprochen worden wären. Hier ist das Abbild der aktuellen Situation, eingebettet in die generelle Aufstellung der Persönlichkeitseigenschaften ein wertvolles Mittel, um schnell Mehrwert zu erzeugen. Nicht nur Zeitersparnis ist hier im Fokus, sondern vor allem die Möglichkeit, wichtige aktuelle Aspekte direkt anzusteuern, die ansonsten gar nicht auffallen würden bzw. nicht in der nötigen Tiefe ausgeleuchtet worden wären. Profilingvalues führt nahezu direkt zum relevanten Punkt und macht damit das Gespräch von der ersten Minute an sinnvoll, relevant und zielführend – egal ob es sich um Fragestellungen bei Stellenbesetzungen oder um Themen der Personalentwicklung handelt. Es wird schlicht die Trefferquote von Entscheidungen und geeigneten Maßnahmen erhöht.

Im nächsten Kapitel werden die Wirkungsweisen vom Können und Wollen, also von Fähigkeiten und darauf liegenden Aufmerksamkeiten genauer herausgearbeitet. Es bleibt festzuhalten, dass dieser Ansatz und die gewählte Darstellungsweise (Balken und Rauten im profilingvalues Report) in keinem anderen bekannten Profilingsystem bisher verwendet wurden. Zusammen mit den genannten herausragenden Produkteigenschaften – Messung des Wertesystems, keine Manipulationsmöglichkeit, Schnelligkeit – bildet die Kombination aus Fähigkeit und Aufmerksamkeit die Positionierung von profilingvalues im Markt und damit den USP (Unique Selling Proposition), also das Alleinstellungsmerkmal.

2.2.5. Anforderungsprofilfunktion, Team- und Gruppenreports

Profilingvalues ist eine Applikation des Hartman Value Profile (HVP) für die Bereiche Personalauswahl und -entwicklung. Ziel ist jedoch nicht, dass Teilnehmer in möglichst allen Persönlichkeitseigenschaften besonders hohe Ausprägungen erzielen. Genau genommen gibt es wenig wirklich schlechte Mitarbeiter - viel öfter sind sie für die falschen Tätigkeiten eingesetzt. Da liegt es nahe, eine Möglichkeit zu schaffen, die spezifische Anforderungen an bestimmte berufliche Positionen abbilden kann. Es findet gleichsam eine Übersetzung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausfüllung der Stelle im Bereich der Persönlichkeitseigenschaften statt. Das Profiling des Einzelnen kann dann auf dieses Anforderungsprofil projiziert werden und mit einer prozentualen Kenngröße im Sinne einer Entsprechung versehen werden. Dies ist zum einen wichtig, um ggf. Kandidaten oder Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Zum anderen führt das System den Experten wie den Kunden oder Teilnehmer direkt zu den Punkten, die Stärken oder Schwächen im Hinblick auf die angestrebte Position anzeigen.

Im System von profilingvalues ist eine Anforderungsprofilfunktion integriert, die mit dem Positionsanalyse-Tool (PAT) gestartet wird. Dies ist ein auf die Stelle/Funktion bezogener online Fragebogen, der so konstruiert ist, dass nicht alle Anforderungen beliebig hoch geschraubt werden können. Alle Hauptskalen werden mehrfach angesteuert, wobei Präferenzen erzwungen werden, so dass die Anforderungen nicht unrealistisch hoch oder niedrig ausfallen können. Darüber hinaus ist die manuelle Feineinstellung der

Stellenanforderungen möglich ebenso wie die Einbindung von Vergleichswerten, sogenannten Benchmarks. Die genaue Funktionsweise der Anforderungsprofilfunktion sowie die erfolgreiche Anwendung in der Praxis werden im folgenden Kapitel erläutert.

Das HVP ist ein Instrument, das die Fähigkeiten und Neigungen zu werten misst. Dies geschieht mit dem Ziel, den Teilnehmer treffend zu beschreiben und die aktuelle Situation herauszuarbeiten. Oft ist jedoch das Zusammenspiel verschiedener Menschen besonders wichtig, um zu guten Ergebnissen zu kommen. Da liegt es nahe, eine zusammengefasste Darstellung mehrerer Menschen in einem Berichtsformat zu entwickeln. Wenn speziell die Beziehungen zwischen Menschen von Bedeutung sind, dann ist eine integrierte Analyse sehr hilfreich. Profilingvalues bietet die Möglichkeit, beliebige Profilings „zusammenzuschalten". D.h. alle Mittelwerte werden im Teamreport dargestellt und zu einem großen Teil auch die jeweiligen Verteilungen innerhalb der Gruppe. Die Ergebnisse bilden dann die Basis für erfolgreiche Beratungsarbeit.

Denkt man einen Schritt weiter, so gelangt man über die Entwicklung von Teams schnell zu den damit verwandten Fragestellungen innerhalb der gesamten Organisation. Inwieweit herrschen unterschiedliche Unternehmenskulturen, wie gut sind die Führungsfähigkeiten innerhalb einer bestimmten Hierarchieebene oder welche Persönlichkeitseigenschaften bestimmen den Erfolg im Vertrieb? Alle Fragestellungen der Organisationsentwicklung können durch den Gruppenreport von profilingvalues unterstützt werden. Die Anzahl der zusammenschaltbaren Profilings ist nicht begrenzt.

3. Die Analyse des profilingvalues Reports

Das Herzstück des Nutzens für den Kunden und Teilnehmer von profilingvalues liegt in der kompetenten Analyse und Interpretation der Berichtsergebnisse. Hier wird der Mehrwert erzeugt, der so häufig zu fundamentalen Einsichten führt. Die hier vermittelten Querbezüge und Schlussfolgerungen können Erkenntnisse anstoßen, die für den einzelnen Menschen von unschätzbarem Wert sind. Nicht jede Analyse wird Einschneidendes bewirken, aber bei sehr vielen Menschen sind die Aussagen zumindest eine Bestätigung ihrer eigenen Wahrnehmung, denn das sprichwörtliche Bauchgefühl geht bei vielen in die richtige Richtung, aber es lässt sich nicht in klare Worte fassen. Profilingvalues tritt auch an, um diese emotional wahrgenommenen Aspekte klar und nachvollziehbar darzustellen. Damit wird Gewissheit bzw. Sicherheit erzeugt, die bei Personalentscheidungen oder im Hinblick auf die weitere Entwicklung sehr hilfreich ist.

Neben den persönlichen Stärken, die im Profiling-Bericht dargestellt sind, bedürfen auch die Schwächen oder Entwicklungsfelder einer angemessenen Betrachtung. Zu viel Fokus auf die Schwächen zu lenken ist genauso falsch wie zu wenig. Wenn wir nur an unseren Schwächen arbeiten, dann sind wir nicht effektiv genug, denn wir vernachlässigen die Weiterentwicklung unserer Stärken. Schließlich werden wir aus unseren Schwächen in aller Regel keine Stärken machen können. Zu wenig Fokus auf die Schwächen ist jedoch ebenfalls kontraproduktiv, denn so erlaubt man unter Umständen, dass Barrieren entstehen, die wiederum die positive Entfaltung der Stärken behindern. So steckt in dem Spruch „Stärken stärken, schwächt Schwächen" eine Menge Wahrheit. Auf den Punkt gebracht geht man am besten folgendermaßen vor: Wir müssen unseren Schwächen die negativen Spitzen nehmen – sie also gleichsam neutralisieren. Grundsätzlich jedoch konzentrieren wir uns auf die Weiterentwicklung und Hebelkraft unserer Stärken.

Je nach Menschentyp des Analysten bzw. Interpreten fällt die Gewichtung unterschiedlich aus. Der positive Berater oder Personaler mit einem Hang zum Gutmenschen kann spielend die Stärken des Profilings herausarbeiten, wird aber schwammig oder redet um den heißen Brei herum, wenn er die Schwächen auf den Punkt bringen bzw. den „Finger in die Wunde" legen soll. Der kritische Analytiker wiederum kann messerscharf alle Abweichungen

vom Optimum kommunizieren mit dem Ergebnis, dass den Teilnehmer jeglicher Mut verlässt, weil kein gutes Haar an ihm gelassen wurde. Zu den hier etwas überzeichnet dargestellten Interpreten-Typen gesellen sich die Charaktere der Teilnehmer, was die ganze Angelegenheit komplex macht. So muss jeder Experte von profilingvalues auch seinen eigenen Stil entwickeln, der neben der fachlich-inhaltlichen Kompetenz des Systems zwei Eigenschaften umfassen sollte, die auch einer guten Führungskraft angeraten sind: situativ und personalisiert zu handeln bzw. Feedback zu geben. Der Beratungsrahmen und die spezifische Situation erfordern eine passende Kommunikation. Der individuelle Mensch in seiner momentanen Verfassung benötigt das ebenso.

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels werden alle Analyseschritte und ihre jeweilige Bedeutung erklärt und zusammengefügt. So kann dieser Teil des Ausbildungshandbuches auch als direkter Leitfaden benutzt werden, um einen vorliegenden profilingvalues Report „von A bis Z zu analysieren". Erfolgreiche profilingvalues Experten haben in aller Regel ihre Kompetenz Schritt für Schritt aufgebaut. Dabei ist es ganz normal, dass insbesondere die ersten Profilings bis zu zwei Stunden Gesprächsvorbereitung benötigen. Dieser Aufwand lohnt sich vielleicht nicht mit Blick auf die Rentabilität dieser ersten Aufträge, aber er legt den Grundstein für eine solide Interpretationskompetenz von Anfang an und führt nicht nur zu Treffsicherheit in der Analyse, sondern auch zu gesteigerter Freude an dieser Arbeit. Deshalb ist der Spruch „Der Appetit kommt beim Essen" ein sehr beliebter unter den profilingvalues Experten. Schon vom ersten Feedbackgespräch an kann man in wundervoller Weise erfahren, wie man auf den Punkt trifft und dabei dem Teilnehmer hilft bzw. Nutzen stiftet. Schon nach wenigen in der Tiefe vorbereiteten Profilings erreicht man eine gute Sicherheit in der Gesprächsführung. Von Report zu Report wird die Vorbereitungszeit kürzer. In aller Regel hat man bereits nach zehn sauber interpretierten Profilings eine Expertise entwickelt, die zum spielenden Bestehen der Online-Zertifizierungsprüfung führt. Wer 100 Profilings analysiert und kommuniziert hat, ist sicherlich ein hochkarätiger Experte. Voraussetzung ist jedoch die von Beginn an genaue Auseinandersetzung mit der fachlichen Materie. Oberflächlich erlernte Zusammenhänge und schnelle Rückschlüsse ohne soliden Unterbau enden in Frustration. Dann kann man auch beim zwanzigsten Profiling mit den dargebotenen Skalen zunächst nichts Wirkliches anfangen. Das beeinträchtigt auch Kundenbezie-

hung und Beratungsqualität. Deshalb sind Gerüst und Reihenfolge für die Analyse so wichtig – also zu wissen welche Schritte man zu welchem Zweck nacheinander macht. Profilingvalues mag zu Beginn komplizierter erscheinen als zahlreiche andere Systeme, die vermeintlich schnell zu verstehen sind. Gerade Experten, die bereits über einige andere Lizenzen und Zertifizierungen verfügen, unterliegen öfters der Auffassung, profilingvalues sei nur eine etwas andere Ausformung der bereits grundsätzlich beherrschten Kompetenz des Feedbackgebens bei psychometrischen Verfahren. Dieser Trugschluss kann dazu führen, dass man den Zugang zu profilingvalues nie findet. Im Sinne der absoluten Qualitätsorientierung ist es daher ein Muss, ein tiefgehendes Verständnis für profilingvalues zu entwickeln. Sowohl die Zertifizierungsprüfung als auch deren regelmäßige Auffrischung tragen zur postulierten Qualitätsnorm bei.

3.1. Balken und Raute: Können und Wollen

Wir starten nun strukturiert mit der Analyse des Berichts: zu Beginn liegt das Deckblatt des Reports obenauf. Hier besteht im System die Möglichkeit, die Fußzeilen zu konfigurieren, so dass entweder der Berater oder das zertifizierte Unternehmen erscheinen. Das „Co-Branding" wird allenthalben geschätzt und ist auch für den Systemanbieter profilingvalues sinnvoll, da es die Wahrnehmung individueller Partner fördert anstatt alle Anfragen bei profilingvalues zu bündeln. Die zweite Seite des Reports ist schnell zu überfliegen, denn sie spricht lediglich die Anwendungsgebiete des Verfahrens an (Stellenbesetzungen, Personalentwicklung), die Art und Weise der Online-Erhebung sowie die Hinweise auf die Wissenschaftlichkeit, den Erfinder des HVP (Robert S. Hartman) und den Entwickler des Report-Formates (Ulrich Vogel). Ab der Seite drei des Reports geht es in die Inhalte, die im Folgenden strukturiert aufbereitet werden.

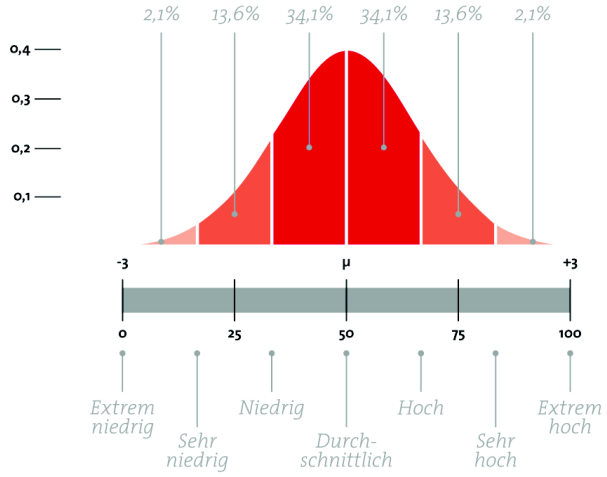
Auf der Seite drei des profilingvalues Reports ist die Bedeutung von Balken und Raute aufgezeigt und auf der folgenden Seite auch genauer erläutert. Dem Verständnis des Zusammenspiels von Balken und Raute kommt eine Schlüsselbedeutung zu. Erst mit der klaren Unterscheidung dieser beiden – in der Darstellung voneinander unabhängigen Funktionen – wird die Tragweite dieser Wechselbeziehung deutlich und eröffnet die Interpretationstiefe,

mit der die gegenwärtige Situation des Teilnehmers Eingang in das Profiling erlangt. Die mangelnde Unterscheidung zwischen Balken und Raute verführt zu Trugschlüssen, so dass es zwingend notwendig ist, jedem Teilnehmer vor der Erläuterung seiner Ergebnisse die Funktionsweise von Balken und Raute genau zu erklären.

Bei den Kompetenzdarstellungen von profilingvalues werden innerhalb einer Persönlichkeitseigenschaft zwei Aussagen gemacht, d.h. zwei Ergebnistypen auf derselben Skala abgebildet, wobei jede dieser Funktionen über eine eigene Kalibrierung verfügt.

3.1.1. Der Balken: Fähigkeiten als lineare Funktion

Der Balken ist das einfache Element in diesem System. Er stellt die allseits bekannte und gelernte Linearfunktion dar, die bei Null ihr Minimum und 100 ihr Maximum hat sowie in Prozentpunkten angegeben wird. Der Balken ist so kalibriert, dass seine Länge das Ergebnis des Teilnehmers im Verhältnis zur Gesamtgesellschaft wiedergibt, wie die über dem Beispielbalken liegende Gauß'sche Normalverteilungskurve auf der Seite vier des Reports verdeutlicht. Das Können einer Person ist folglich die Fähigkeit, die sie in diesem Bereich zum Messzeitpunkt hat.



Balkenlänge und Gesamtgesellschaft

Ein Ergebnis von 75 Prozentpunkten und besser erreichen demnach nur rund 15 Teilnehmer von 100, wenn die Grundgesamtheit alle Schichten der Gesellschaft repräsentiert. Als Referenz liegt also nicht eine irgendwie besonders geartete Personengruppe zugrunde, sondern die Gesamtgesellschaft. Meist findet profilingvalues seine Anwendung bei den besser ausgebildeten Schichten, so dass in der Beratung entsprechend öfter ein Wert von 75% oder besser auftritt. Würde man beispielsweise auch im gewerblichen Bereich entsprechend profilingvalues durchführen, käme man der Gauß'schen Verteilung wiederum näher. Die unterhalb des abgebildeten Beispielbalkens angedeuteten Ausprägungsstufen spiegeln ebenfalls den Gesellschaftszusammenhang und lassen bereits eine deutliche Aussage zu. Wer zum Beispiel bei der Skala Strukturiertes Denken eine extrem hohe Ausprägung des Balkens hat, der ist in herausragender Weise in der Lage, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, die weitreichende Wirkung von Veränderungen zu antizipieren, strategische Überlegungen anzustellen und dergleichen. Die Höhe der restlichen Balken entscheidet dann darüber, inwieweit dieses Talent heraussticht oder aufgrund weiterer exzellenter Begabungen sich gleichsam in das Fähigkeiten-Portfolio dieser Person einfügt. Ersteres kann dazu führen, dass Dominanz durch Strukturiertes Denken entsteht und dadurch beispielsweise die zwischenmenschlichen Beziehungen leiden. So werden Wechselwirkungen deutlich.

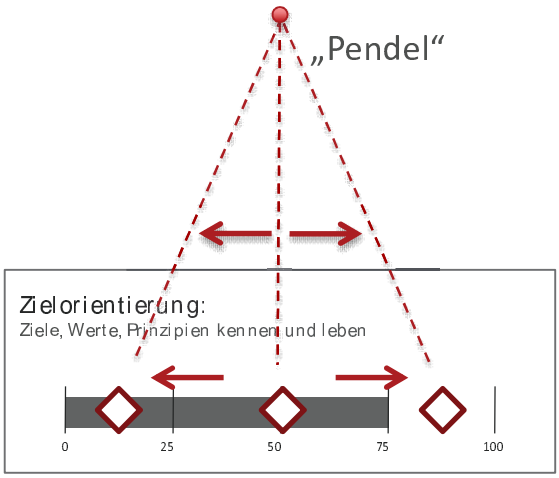
Das Können, also der Balken, bildet die Fähigkeit des Teilnehmers im Rahmen der jeweiligen Kompetenz ab. Die Fähigkeit ist auch gut beschrieben durch den Begriff der Klarheit, mit der die jeweilige Wertedimension gesehen wird. Empathie ist z. B. Teil der intrinsischen, also menschlichen Wertedimension. Je höher der Grad der Klarheit ist, mit der diese Dimension erkannt wird, desto höher ist die Fähigkeit, in diesem Falle das Einfühlungsvermögen. Man kann dies gut mit der optischen Metapher verdeutlichen, in dem man den Begriff der „Sehschärfe" einführt. Je höher der Balken, desto schärfer kann man einen Sachverhalt aus dem Blickwinkel der jeweiligen Wertedimension sehen.

Um ständige Wiederholungen zu vermeiden, sind folgende Attribute bei der Beschreibung von Balken synonym verwendet:

- Kurz bzw. lang
- Niedrig bzw. hoch
- Schwach bzw. stark

3.1.2. Die Raute: Aufmerksamkeiten als Pendelfunktion

Die Raute hingegen ist keine Linearfunktion, sondern hat bei 50% gleichsam ihre „Null-Stellung". Die Raute ist wie ein Pendel kalibriert, das über die gesamte Bandbreite von Null bis 100 schwingen kann und bei 50% quasi im Lot steht. Sie bildet die Aufmerksamkeit auf die Fähigkeit zum Zeitpunkt der Messung ab, also der Durchführung des Profilings. Der Balken stellt gleichsam das Niveau fest, und die Raute gibt an, wie sich die Konzentration auf dieses Niveau verhält. Eine Raute bei 50 oder um die 50% herum zeigt eine balancierte Aufmerksamkeit auf die Fähigkeit an. Eine Balancestellung der Raute gibt an, dass der Teilnehmer seine Fähigkeit auf dem erreichten Niveau flexibel gestalten kann, also entweder gewollt einsetzt oder zurückhält. Er spielt gleichsam die „Klaviatur" dieser Eigenschaft mit der „Virtuosität", wie der Balken angibt. Es ist also immer zuerst auf den Balken zu blicken, um das „Level" festzustellen, und dann auf die Raute, um die gegenwärtige Aufmerksamkeit zu erkennen.



Die Pendelfunktion der Raute

Entfernt sich die Raute von den 50% und bewegt sich nach oben in Richtung der 100% Marke, so wird der Fokus auf diese Eigenschaft verstärkt, es fließt mehr Energie in diese Kompetenz,

Proaktivität wird gezeigt und die Aufmerksamkeit wird stark. Geht die Raute tatsächlich nahe an die 100%-Grenze heran oder erreicht sie gar, kann man von einem Drang sprechen, hierauf zu fokussieren. Aus dem Wollen wird ein Müssen, ggf. verliert der Teilnehmer hier sogar seine Steuerungsmöglichkeit, was nicht negativ sein muss. So ist bei Menschen, die sich in einer Orientierungsphase befinden und sich über ihren weiteren Lebensweg nicht genau im Klaren sind – also nach ihrer Positionierung bzw. ihrer Selbststrategie suchen – häufig eine sehr hohe Raute in der Skala Zielorientierung anzutreffen. Unbewusst wie bewusst arbeitet hier etwas im Teilnehmer und der Fokus auf die Frage „Wohin sollen mich all meine Aktivitäten führen?" lässt sich auch nicht mehr einfach „abschalten". In der Regel steigt jedoch mit dem Fokus und der Dauer dieser Aufmerksamkeit auch die Fähigkeit bzw. die Sicht „klärt" sich mit der Zeit, und der Teilnehmer kann die Wertedimension wieder mit höherer Sehschärfe erkennen. Das Pendel der Raute beginnt zurückzuschwingen und die aufgebaute Spannung nimmt wieder ab.

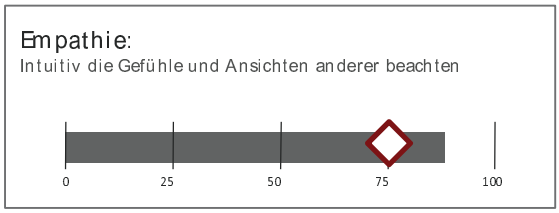
Wenn sich die Raute von der Grundstellung (50%) nach unten bewegt Richtung Null gehend, dann wird der Fokus auf diese Eigenschaft vermindert, es fließt weniger Energie in diese Kompetenz, die Fähigkeit wird eher reaktiv genutzt, und die Aufmerksamkeit wird schwächer. Bei Null ist gleichsam ausschließlich eine reaktive Ansteuerung der Fähigkeit vorhanden. Das heißt, ggf. ist ein Stimulus von außen nötig, um eine Nutzung zu erreichen. Eine Raute auf Null bedeutet jedoch nicht, dass die Fähigkeit sozusagen aktiv zur Seite gedrängt wird, wie der Begriff „Nicht-Wollen" vielleicht suggeriert. Es handelt sich lediglich um eine äußerst geringe und damit „reaktive Aufmerksamkeit", so dass es im Bereich des aktiven Wollens kaum aufscheint. Dies ist weder schlecht noch gut im generellen Sinne, sondern zunächst neutral zu betrachten. Erst durch entsprechende Anforderungen, z. B. im Rahmen einer beruflichen Position, wird daraus entweder eine Stärke oder eine Schwäche.

Um auch hier ständige Wiederholungen zu vermeiden, sind folgende Attribute bei der Beschreibung von Rauten synonym verwendet:

- Niedrig bzw. hoch
- Unten bzw. oben
- Links bzw. rechts
- Um die 50%-Marke herum: Balanciert, ausgeglichen, mittig

3.1.3. Das Zusammenspiel von Balken und Rauten

Betrachten wir dazu folgende Konstellation.

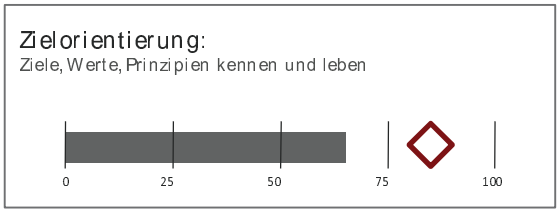


Exzellentes Einfühlungsvermögen und sehr hohe -bereitschaft

Der Blick auf den Balken signalisiert uns herausragende Fähigkeiten, die Individualität in anderen Menschen zu erkennen. Als Textbaustein würde erscheinen: „Äußerst geschärftes Bewusstsein für Menschen". Der vordere Teil der Textbausteine unter den Hauptskalen bezieht sich stets auf die Ausprägung des Balkens, der hintere Teil auf die Stellung der Raute. Deshalb würde für letztere vom System ausgeworfen: „Sehr vertrauensvoll; zeigt in der Regel eigene Gefühle offen." Wir haben es also mit einer Person zu tun, die nicht nur sofort spürt, wie es dem anderen geht, sondern die auch selbst aufmacht, gleichsam die Emotionen des anderen spiegelt und sich seine Gefühle zum Teil zu eigen macht. Durch diese hohe Einfühlungsbereitschaft wird tatsächlich starkes Mitgefühl erzeugt, was im positiven Sinne eine emotionale Stärkung darstellen kann. Man wird durch diese Person inspiriert und erfährt im hohen Maße Wertschätzung auch auf der nicht-sachlichen Ebene; häufig wird dabei Sympathie ausgestrahlt. Im negativen Sinne kann dies hinderlich sein, denn dieser Person wird es sehr schwer fallen, mit anderen Menschen hart umzugehen oder Entscheidungen zu treffen, die für diese Menschen ungünstig sind. Als Sanierungsmanager oder Unfallchirurg etwa würde diese Person versagen, weil ihr das Leid der anderen viel zu nahe ginge.

Die möglichen Konstellationen von Balken und Raute sind vielfältig und haben in den jeweiligen Skalen auch zum Teil ganz spezifische Bedeutungen, wie in den folgenden Abschnitten ent-

sprechend herausgearbeitet wird. An dieser Stelle ist es wichtig, den grundsätzlichen Zusammenhang zu begreifen. Ein häufiges Missverständnis liegt darin begründet, dass der Teilnehmer glaubt, die Raute „hänge" am Balken. Dem gilt es deutlich zu widersprechen. Es ist eben nicht das Ziel, die Raute auf das Ende des Balkens zu bringen, um so eine „volle Ausnutzung" der Fähigkeit zu gewährleisten. Der Balken zeigt das Niveau – die Raute nutzt die gesamte Skalenbreite, um die gegenwärtig auf der Fähigkeit liegende Aufmerksamkeit zu zeigen. Eine Raute kann ohne Probleme „überschlagen", d.h. rechts vom Ende des Balkens Stellung beziehen.



Überschlagende Raute

Die abgebildete Konstellation zeigt eine gute Fähigkeit, eigene längerfristige Ziele herauszuarbeiten. Momentan besteht ein hoher Fokus auf der Zielorientierung. Bleibt diese Aufmerksamkeit über längere Zeit, so besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass sich dadurch der Balken etwas nach oben entwickelt. Wer viel und lange Aufmerksamkeit auf etwas lenkt, der wird in aller Regel in diesem Bereich auch besser. Insofern ist ein „Überschlag" der Raute, der eine „Lücke" bis zu etwa 50 Prozent aufzeigt, normaler Weise kein Problem. Schwierig wird es dann, wenn ein Teilnehmer eine Raute auf 100% hat, auf dem Balken jedoch nur 20% aufzuweisen hat. Hier will folglich jemand ständig etwas, was er gar nicht kann. Dies ist wahrscheinlich nicht nur für ihn auf die Dauer frustrierend, sondern unter Umständen auch für das gesamte Umfeld. Solche extremen Stellungen sind jedoch relativ selten. Grundsätzlich gesprochen sind auch hohe Rauten unproblematischer als tiefe Rauten, insbesondere in den Skalen Erfolgs- und Zielorientierung.

Wenn keine bestimmten Anforderungen gegeben sind, kann man mittige Rauten grundsätzlich als bestmögliche bzw. stimmige

Konstellation betrachten. Das hat zwei Gründe: balancierte Rauten zeigen einerseits, wie bereits erwähnt, Flexibilität und ermöglichen somit ein breitbandiges Verhalten; andererseits deuten sie auf eine persönliche Komfortzone und geben damit wenig Anstoß zu persönlicher Veränderung. Dafür ist man in der Balance, was auch Vorteile hat. Jede einzelne Raute hat aber eine spezielle Bedeutung, so dass diese pauschalen Aussagen nicht immer zielführend sind. Viel wichtiger als solche Nuancen zu thematisieren ist es demnach, dem Teilnehmer zu erklären, dass er nicht hohe Rauten braucht, um ein gutes Profiling vor sich zu haben. Zu viele hohe Rauten können hinderlich sein, zeigen sie doch ständige Aufmerksamkeit überall und damit Spannung an. Im Extremfall – also wenn sehr viele extrem hohe Rauten zu sehen sind – würde es sich also um eine hypervigilante Person handeln und damit einen extrem hohen Stresspegel anzeigen.

Das Zusammenspiel von Balken und Rauten wird noch deutlicher, wenn wir die Zeitachse betrachten und Veränderungen zum Thema machen. Grundsätzlich zeigen das HVP und damit profilingvalues sehr hohe wissenschaftliche Verlässlichkeit, also eine sogenannte starke Reliabilität. Signifikante Änderungen treten nicht auf, wenn sich im Umfeld nichts verändert hat, und die Person auch nicht proaktiv an eigenen Einstellungsveränderungen o.ä. arbeitet. Wenn man jedoch Zeitabstände von sechs Monaten oder einem ganzen Jahr ins Auge nimmt, dann können häufig Veränderungen festgestellt werden. Dies ist ja gerade das Schöne an profilingvalues, dass Fortschritte messbar und somit Investitionen in die Entwicklung einer Person bewertbar werden. Veränderungen schlagen als erstes bei den Rauten zu Buche, sie sind gleichsam das volatile Element im System, der flexiblere Teil der Darstellung. Dies ergibt auch Sinn, denn Aufmerksamkeiten erscheinen leichter veränderbar als der Ausbau von Fähigkeiten. Die Balken sind das stabilere Element im Profiling-System, erfahren jedoch auch graduelle Veränderungen wenn entsprechend trainiert bzw. daran gearbeitet wird.

Einige Denkschulen im psychologischen Bereich bezeichnen die Persönlichkeit eines Menschen als fixiert, gegeben und damit unveränderbar. Profilingvalues legt keinen so gearteten Persönlichkeitsbegriff zugrunde. Das System stellt Persönlichkeitseigenschaften dar, die sich aus der Messung der Fähigkeit zu werten ableiten gemäß dem Formalkonzept der Werte, entwickelt von Robert S. Hartman. Diese Eigenschaften sind veränderbar, wenn

auch nicht in dem Maße wie die Aufmerksamkeiten. Einschneidende Lebensereignisse oder andauernde Extremzustände können jedoch auch Balken relativ rasch verändern, man denke nur an den Bruch einer Lebenspartnerschaft, Mobbing oder den Tod einer nahestehenden Person. Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass Robert S. Hartman mit dem HVP ein sehr positives, entwicklungsdynamisches System zur Darstellung von Persönlichkeitseigenschaften geschaffen hat. Hier ist nichts „in Stein gemeißelt", jeder kann seine Entwicklung in die Hand nehmen und zielgerichtet an sich arbeiten.

Wissenschaftlich gesehen bildet der Balken die Klarheit ab, mit der man die jeweilige Wertedimension um sich herum oder in sich selbst erkennen kann. Je näher die Anordnung des Teilnehmers an der bereits erwähnten logisch-mathematischen Profilstellung liegt, desto höher ist die Sehschärfe, desto besser die Klarheit und desto länger ist der Balken. Je weiter entfernt die Rangreihenordnung vom logischen Profil ist, desto trüber wird die Wertedimension gesehen und desto schwächer fällt die Fähigkeit aus bzw. desto kürzer ist der Balken. Die Aufmerksamkeit (Raute) kann nun gleichsam als „Reaktion" des Teilnehmers angesehen werden, wenn er mit seiner eigenen Fähigkeit konfrontiert wird. Macht er quasi „die Jalousie auf" und begegnet der konkreten Fähigkeit aufgeschlossen und proaktiv, oder „fährt er die Jalousie herunter" und behält dadurch (abwartende) Distanz zu seiner Fähigkeit bzw. zu ihrem Einsatz.

Die Rauten sind dabei unterschiedlich flexibel bzw. mobil. So erweisen sich die Aufmerksamkeiten bei Praktischem Denken und Erfolgsorientierung – also die Skalen der praktisch-operativen Wertedimension – als die flexibelsten Rauten im ganzen System. Die Aufmerksamkeiten bei den Kompetenzen der menschlichen Wertedimension (Empathie, Eigene Bedürfnisse) sind am trägsten bzw. nur relativ schwer zu verändern. Dies erscheint auch schlüssig, denn aus dem zuvor geschilderten Beispiel einer sehr warmherzigen Person, die keinesfalls als Sanierungsmanager arbeiten sollte, geht hervor, dass sich diese Rauten verfestigen und nur in engen Bandbreiten verändert werden können. So kann der genannten Person empfohlen werden, nicht in jedem Fall persönlich völlig aufzumachen und dadurch entsprechend verletzlich zu sein. Ein gesunder Abstand zu den Gefühlen des anderen kann hier schützend wirken. Man wird jedoch aus ihr niemals eine kühle, distanziert-verbindliche Person machen können. Umgekehrt gibt es

viele Menschen, die hohes Einfühlungsvermögen, aber nur eine geringe Bereitschaft besitzen, sich früh zu öffnen und die eigenen Gefühle zu zeigen. Auch hier kann man die Persönlichkeit nicht umdrehen, aber diese Person kann lernen, dass in bestimmten Situationen die Übung hin zu einer höheren Raute sehr zielführend sein kann. Gerade Führungskräfte profitieren davon, wenn sie neben sachlicher Überzeugung auch ein Quantum unterstützender emotionaler Wärme anbieten.

3.2. Die Anforderungsprofilfunktion: Das Positionsanalyse-Tool (PAT)

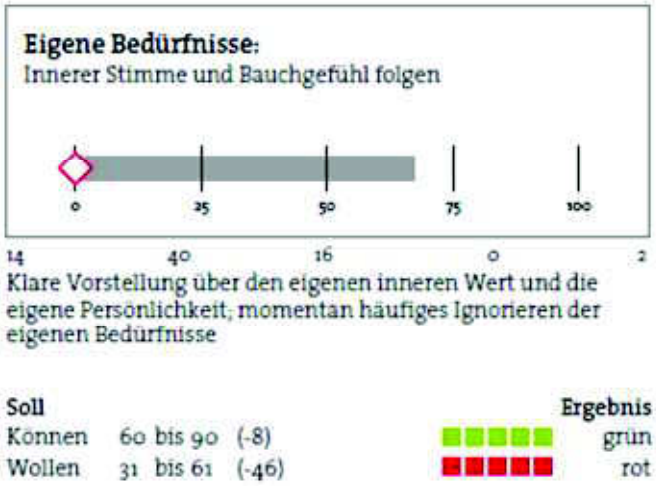
Auf der Seite 3 des profilingvalues Berichts sind unter den Beispielskalen jeweils Farbbalken zu sehen sowie Prozentwerte, die sich auf das Sollprofil beziehen. Auf den Seiten 5 und 6 des Reports finden sich diese dann wieder, sobald ein Anforderungsprofil bei der Auswertung zugeschaltet wurde. Ebenso sind auf der Seite 9 des Reports ganz am Ende dann die beiden untersten Boxen angefüllt und spiegeln das Gesamtergebnis der Projektion eines Profilings auf eine Stellenanforderung wieder.

Das Positionsanalyse-Tool (PAT) ist ein vielseitiges Instrument, um den Einsatz des Profiling-Verfahrens zu optimieren und sowohl beim Kunden als auch beim Teilnehmer mehr Klarheit und Nachvollziehbarkeit zu erzeugen. Es ist allerdings kein Allheilmittel, das eine saubere inhaltliche Interpretation überflüssig machen würde. Der Weg zu den wichtigen Punkten wird jedoch rasch aufgezeigt, die dann wiederum inhaltlich geprüft werden müssen.

Das PAT ermöglicht die Projektion des Profilings auf spezifische Anforderungen im Unternehmen, in der Regel eine vakante Position oder eine Person, die gezielt in eine Richtung entwickelt werden soll. Alle 12 Kompetenzskalen (Balken und Rauten) des Profilings werden bei der Erstellung eines PAT berücksichtigt.

3.2.1. Funktionsweise: Der Straßenverkehr als Bild

Dargestellt wird das PAT im Bericht in folgender Weise:



Das PAT in der Projektion auf eine Persönlichkeitseigenschaft

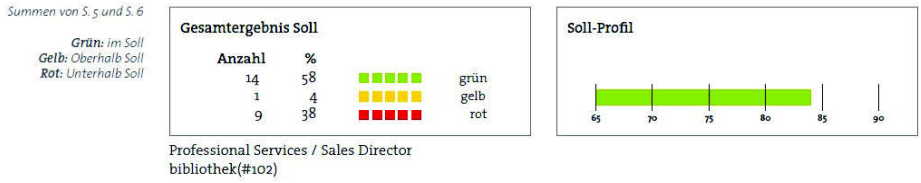
Die Sollwerte in Prozenten für Balken (Können, Fähigkeit) und Rauten (Wollen, Aufmerksamkeit) sind stets unter dem Kästchen der jeweiligen Kompetenzskala aufgeführt. Die Darstellungsform erfolgt im Ampelverfahren – also grün, gelb und rot.

- Grün bedeutet, das Ergebnis liegt innerhalb des Anforderungs-Korridors für die Position. Im Bild des Ampelsystems ist hier „freie Fahrt" gegeben. Es handelt sich um eine Stärke mit Blick auf die spezifische Position.
- Gelb zeigt an, dass der Kandidat/Mitarbeiter über dem Höchstwert liegt, also eine höher ausgeprägte Fähigkeit und/oder Aufmerksamkeit besitzt, als für die spezifische Position erforderlich ist. In diesem Falle sollte man das Ergebnis reflektieren, denn bei entsprechenden Balken kann die Farbe Gelb eine Unterforderung anzeigen. Bei den Rauten besteht sogar die Möglichkeit, dass die Eignungsfrage negativ beantwortet werden muss: Im weiter oben ausgeführten Beispiel der Empathie würde die besprochene Per-

son das Anforderungsprofil eines Sanierungsmanagers nicht erfüllen. Es bedarf also wie erwähnt stets der inhaltlichen Analyse. Insgesamt ist bei Gelb Vorsicht geboten, wie im Straßenverkehr: Entweder man fährt bei entsprechender Umsicht noch durch oder man bleibt stehen, um kein Risiko einzugehen.

- Rot bezeichnet eine Unterschreitung des gewünschten Prozentpunkte-Korridors. Das ist besonders kritisch, wenn sich Rot auf einen Balken bezieht. In solchen Fällen ist die notwendige Fähigkeit nicht ausreichend stark ausgebildet. Bei den Rauten kann es anders gelagert sein: Wenn im oben abgebildeten Beispiel die Skala Eigene Bedürfnisse eines Bewerbers gemessen wird, der in seiner gegenwärtigen Position gar nicht mehr auf sich achtet und daher instabil zu werden droht, so wird es sich in aller Regel als nicht ausreichend mit Blick auf das PAT niederschlagen. Das ist logisch, denn in den wenigsten Positionen wird eine solche Überbeanspruchung der eigenen Kräfte auf Dauer gewünscht sein. Das System kann allerdings nur die Gegenwart abbilden. Deshalb ist es dem Berater/Entscheider vorbehalten zu beurteilen, ob die ins Visier genommene Position für den Kandidaten so geeignet ist, dass er schnell aus seiner Überanstrengung findet. Rot bedeutet demnach „Halt", um eine genaue inhaltliche Analyse durchzuführen.

Das Gesamtergebnis des PATs wird auf das Profiling des Kandidaten/Mitarbeiters projiziert und wie erwähnt auf der letzten Seite des Reports in den beiden untersten Kästchen dargestellt. Grün ist im Zielkorridor, Gelb stellt eine Soll-Überschreitung, Rot eine Soll-Unterschreitung dar.



Projektion des Profilings auf das PAT – Match

3.2.2. Erarbeitung und Nutzung des PAT

Das PAT kann grundsätzlich in drei Schritten erarbeitet und genutzt werden:

1. *Einstellung des PAT per Online-Fragebogen:* Hier wird die Managementsicht auf die Position systematisch erhoben. Der PAT-Fragebogen umfasst 40 Blöcke mit jeweils drei kurzen Aussagen, die sich auf eine Funktion im Unternehmen bzw. eine Stelle/Position oder auf Zielanforderungen im Rahmen der Personalentwicklung beziehen. Da es nicht möglich ist, in einem Block eine Gleichgewichtung vorzunehmen, werden Präferenzen erzwungen und somit die Kompetenzskalen im Profiling in realistische Prozent-Korridore übersetzt. Insgesamt werden 120 Fragestellungen bearbeitet, so dass jeder Balken und jede Raute im System insgesamt fünf Mal in unterschiedlichen Zusammenhängen abgefragt werden. Damit ist eine realistische Abbildung gut möglich. Ungeübt benötigt man etwa 25 Minuten für einen PAT-Fragebogen, mit Übung sind oft 10 bis 15 Minuten ausreichend.
2. *Manuelle Einstellung der gewünschten Ergebnisse:* Für Balken und Rauten werden Prozentwerte für das Minimum und das Maximum von Hand festgelegt. Diese Methode kann ebenfalls immer angewendet werden. Für die erste Erstellung eines Anforderungsprofils ist die manuelle Herangehensweise jedoch nicht empfehlenswert, da die Anforderungen meist zu hoch eingestellt und die einzelnen Kompe-

tenzen zu wenig differenziert werden. Eine Überprüfung auf Plausibilität sowie der „Feinschliff" des Anforderungsprofils per Hand ist dagegen sehr wertvoll.

3. *Verknüpfung mit einem Benchmarking:* Neben der Managementsicht ist es oft sinnvoll zu messen, welche Persönlichkeitseigenschaften bei den Leistungsträgern vorhanden sind. Dies eignet sich insbesondere für Positionen, die vielfach und mit den gleichen Anforderungen zu besetzen sind – etwa im Vertrieb beziehungsweise erste und mittlere Führungsebene in großen Unternehmen. Die aggregierten Daten der jeweiligen Leistungsträger im Team- oder Gruppenreport können erfolgsentscheidende Persönlichkeitseigenschaften aufzeigen, die dann wiederum in das PAT eingebracht werden, indem man die Prozentwerte entsprechend verändert.

In den Dreierblocks finden Sie gemischte Aussagen. Alle Aussagen beziehen sich auf Ihr individuelles Wunschprofil.

Bitte gewichten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 bis 6. 1 bedeutet unwichtig bzw. überhaupt nicht zutreffend. 6 bedeutet sehr wichtig bzw. voll zutreffend. Die gleiche Gewichtung innerhalb eines Dreierblocks ist unzulässig.

POSITIONSANALYSETOOL FÜR *PROFILINGVALUES*®

	1	2	3	4	5	6
Menschen einzuschätzen, ist von hoher Wichtigkeit	○	○	○	○	○	○
Verträgliche Lösungen sind im menschlichen Miteinander unerlässlich	○	○	○	○	○	○
Entscheidungsfreude ist eine sehr wichtige Persönlichkeitseigenschaft	○	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5	6
Auf andere rasch und offen zuzugehen, sollte Freude bereiten	○	○	○	○	○	○
Durchhaltewillen ist sehr wichtig	○	○	○	○	○	○
Wichtige Entscheidungen sollten nach genauer Abwägung gefällt werden	○	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5	6
Gute Ideen zu haben, bringt in der Position den entscheidenden Erfolg	○	○	○	○	○	○
Bei zwischenmenschlichen Problemen ist der Wille zur Lösung gefragt	○	○	○	○	○	○
Überzeugende Kommunikation sollte einem leicht fallen	○	○	○	○	○	○

Online-Fragebogen des PAT

Ist der Fragebogen erfolgreich bearbeitet, kann im Backoffice eine Detailansicht generiert werden, die eine Bearbeitung der einzelnen Minima und Maxima erlaubt, so dass die Prozentpunkt-Korridore maßgeschneidert werden können.

3.2.3 Anmerkungen und Hinweise zur Anwendung des PAT

Das PAT bezieht sich auf Persönlichkeitseigenschaften, die zur erfolgreichen Durchführung von Aufgaben in einer bestimmten Position nötig sind. Das PAT kann jedoch weder Fachwissen abprüfen, noch Methodenkompetenz abbilden.

Um ein PAT gut einstellen zu können – unabhängig ob manuell oder per Fragebogen oder Benchmark – ist es wichtig, sich ein klares Bild von den Aufgaben in der Position sowie vom Unternehmen und seiner Aufbau- und Ablauforganisation zu machen. Am besten wird dies durch die Beantwortung von Fragen erreicht, die sich auf Zielsetzung, Organisationsumfeld, Teambedingungen und Marktgegebenheiten beziehen. Anbei einige Beispielfragen:

- Wie wird Erfolg in dieser Position definiert?
- Welche Erwartungen sind an die Stelle geknüpft?
- Welche Zielsetzungen sind bis wann zu erfüllen?
- Welche Resultate müssen in der Funktion erbracht und wie sollen die Ergebnisse erreicht werden?
- An wen berichtet der Stelleninhaber?
- Wie ist ggf. das zu führende Team aufgestellt?
- Wie stellt sich die Position zu den Peers (Gleichgestellten/Kollegen) im Unternehmen dar?
- Welche Hauptaufgaben sind in der Funktion zu bewältigen?
- Wie sind diese Aufgaben zu priorisieren?
- Wie flexibel muss auf Änderungen der Aufgaben reagiert werden?
- Welche Prozesse und Richtlinien sind zu beachten?
- Besteht Kundenkontakt und wenn ja in welcher Form?
- Welche Schnittstellen extern wie intern sind zu bedienen?
- Wie ist die Unternehmenskultur zu beschreiben?
- Wie ist die gegenwärtige Stimmung im Unternehmen/Team?
- Handelt es sich um Aufbauarbeit, Optimierung oder um die Verteidigung einer Stellung in einem sinkenden Markt?
- usw.

Wenn sich ein klares Bild der Aufgaben und des Umfeldes geformt hat, dann ist die Beantwortung des PAT-Fragebogens leicht durchzuführen.

Darüber hinaus hat es sich als lohnende Übung herausgestellt, das PAT gemeinsam mit dem Kunden/Entscheider auszufüllen, sofern dieser eine Affinität zu solchen Verfahren besitzt. Dadurch entwickelt der Kunde/Entscheider ein besseres Verständnis, wie das PAT die einzelnen Persönlichkeitseigenschaften systematisch ermittelt. Dies gilt insbesonders, wenn auf Kundenseite entweder sehr hohe oder undifferenzierte Anforderungen gestellt werden bzw. mehrere Entscheidungsträger unterschiedliche Vorstellungen haben. Gute Erfahrungen wurden auch gemacht, wenn mehrere Entscheider jeweils ein eigenes PAT ausgefüllt haben. Dadurch werden Widersprüche sichtbar gemacht und können in einem gemeinsamen Gespräch gelöst werden.

Bei der Beantwortung des PAT-Fragebogens sollte man sich der vollen Bandbreite von 1 (unwichtig bzw. überhaupt nicht zutreffend) bis 6 (sehr wichtig bzw. voll zutreffend) bewusst sein und diese auch nutzen. Das gilt nicht nur für die Verteilung der Anforderungen innerhalb eines PAT, sondern auch zwischen einzelnen PATs. Das heißt, für eine Fachkraft-Position sollte man zum Beispiel nicht zu häufig die Bewertungen 4, 5 und 6 pro Block vornehmen. Andererseits können die Anforderungen an bestimmte Persönlichkeitseigenschaften unabhängig von der Unternehmenshierarchie sehr unterschiedlich sein. An der Rezeption sind zum Beispiel sehr hohe zwischenmenschliche Fähigkeiten und praktisches Denken gefragt, denn hier geht es um den Erstkontakt zum Unternehmen, gleichsam um die Visitenkarte der Firma. Diese Anforderungen sollten sich auch im PAT wiederspiegeln. Im Folgenden werden einige Praxiserfahrungen zu den einzelnen Skalen aufgeführt:

- *Empathie und Soziale Kompetenz:* Der Balken für Positionen mit Kundenkontakt und wichtigen zwischenmenschlichen Aufgaben sollte in jedem Fall über 70% liegen. Umgekehrt ist aber eine niedrige Raute (10-30%) für viele Positionen (Sanierungsmanager, Trainer, Coaches, Positionen mit großer Führungsspanne, eher technische Unternehmen etc.) geradezu erforderlich. Hohe Rauten werden benötigt, wenn die Person intuitiv andere Menschen begeistern soll, oder wenn das mitfühlende Element einen hohen Stellenwert hat. In der Praxis überschätzen Entscheider häufig die Aufmerksamkeit auf der Empathie, so dass unrealistisch hohe Korridore für die Raute resultieren, die dann manuell nach unten korrigiert werden sollten.

- *Praktisches Denken und Lösungsorientierung:* Für eine Position, die tatkräftiges Zupacken und das sprichwörtliche Ärmel-Hochkrempeln erfordert, sind Balken über 70% ein Muss. Ansonsten denkt die Person zu sehr in Hindernissen und Problemen und entwickelt keine Lösungen. Wenn es um verwaltende Funktionen geht oder um das Kontrollieren bzw. das Verhindern vorschneller Aktionen, dann sind niedrigere Balken und vor allem Rauten durchaus passend. Hohe Rauten signalisieren Ungeduld und damit auch Tatkraft und dynamisches Vorgehen. Eine Position, die viel Abstimmung und genaues Vorgehen erfordert, sollte daher eher eine balancierte Raute (um die 50%) einfordern.
- *Strukturiertes Denken und Strukturelle Problemlösung:* Bei Positionen, die viel Gestaltungsfreiraum haben und Pioniercharakter erfordern, dürfen die Balkenwerte auch leicht unterhalb von 60% liegen. Dann denken die Stelleninhaber sehr autonom und sind auch in der Lage, unkonventionelle Vorgehensweisen anzuschieben. Meist geht dies auch mit niedrigen Rauten einher. Hohe Balken sind in Funktionen, die strategischen und taktischen Weitblick sowie entsprechende Planungen erfordern, angebracht. Hohe Rauten sind wiederum für umsichtige Vorgehensweisen und Sicherheitsdenken passend. Flexibilität in der Planung wird durch mittlere Rautenstellungen erreicht.
- *Eigene Bedürfnisse und Stabilität/Belastbarkeit:* Hohe Balken sind für Positionen notwendig, in denen Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein und persönliche Souveränität wichtige Kriterien darstellen. Wenn die Funktion auch Repräsentationspflichten sowie eine proaktive und sehr gute Selbstdarstellung verlangt, dann sind mittlere Rauten hilfreich. Ansonsten sind in der Regel niedrige Rauten ausreichend. Der Durchschnitt der Bevölkerung bei dieser Raute liegt bei nur etwa 20%. Sehr hohe Rauten sind für die Mehrheit der Funktionen nicht hilfreich, denn sie signalisieren egozentrisches Denken. Häufig wird von Entscheidern diese Raute zu hoch bewertet und sollte manuell tiefer gesetzt werden.
- *Erfolgsorientierung und Verantwortung/Durchsetzung:* Hohe Balken sind für die meisten Positionen wünschenswert. Da diese Kompetenzskalen die Frage „Was ist meine Funktion/Rolle und wie führe ich sie zum Erfolg?" abbilden, wird dies leicht erklärbar. Hohe Rauten deuten Zufriedenheit bei

der Arbeit an. Bei diesen Skalen treten häufig Abweichungen des Profilings mit dem Anforderungsprofil auf. In der Regel liegt das daran, dass die Personen in ihrer gegenwärtigen Funktion nicht zufrieden sind, jedoch auf eine Position projiziert werden, in der Zufriedenheit gewünscht ist. Daher kann logischer Weise keine Passung zwischen der jetzigen Situation und gewünschten zukünftigen Einstellung entstehen. Aber so wird die Unzufriedenheit schnell thematisiert und der Entscheider kann sich im Gespräch ein genaues Bild davon machen. Letztlich muss er entscheiden, ob eine Passung in der neuen Funktion wahrscheinlich ist oder ob die Einstellung des Kandidaten eher verfestigt ist.

- *Zielorientierung und Entschlossenheit:* Hier gilt für die meisten Positionen das Gleiche, was in den beiden vorher genannten Skalen beschrieben wurde. Positionen mit ausgeprägtem Vorbildcharakter erfordern hohe Rauten und Balken – dann ist auch Führungsausstrahlung vorhanden.

3.3. Die Seiten 5 und 6 des profilingvalues Report

Die Seite 5 des profilingvalues Reports liefert alle wichtigen Informationen, um eine saubere Analyse durchzuführen. Hier sind sämtliche Kennzahlen aufgeführt, die man benötigt, um eine kenntnisreiche Interpretation aufzusetzen. Diese Seite gibt Orientierung mit Blick auf den Basisaufbau des Modells und die Grundfragen, die dahinter stehen. Die Seite 5 ist der Schlüssel zum Verständnis jedes Profilings.

Die Seite 6 hingegen ist eine Ableitung der Seite 5 und für den Experten weniger wichtig. Hier werden lediglich die Problemlösungskompetenzen abgebildet, die auf der Seite 5 als Basiskompetenzen dargestellt sind. Die Logik des Aufbaus ist die Gleiche. Wissenschaftlich gesehen messen wir hier, inwieweit jemand das Relevante im Komplexen erkennt, also ob der „Wald vor lauter Bäumen" gesehen wird. Während auf der Seite 5 im Wesentlichen die „Sehschärfe" der Wertedimensionen – also die Klarheit des Erkennens – gemessen wird, so bildet die Seite 6 eher das „Blickfeld" innerhalb der Wertedimensionen ab.

Einige Beispiele zur Erläuterung: Empathie, Seite 5 links oben, betrifft den zwischenmenschlichen Bereich. Wenn es dort Probleme gibt und die Person ist in der Lage, diese Probleme zu

lösen, dann ist sie – dasselbe Kästchen auf der Seite 6 – sozial kompetent (Skala Soziale Kompetenz). Oder: der Bereich Eigene Bedürfnisse, Seite 5 rechts oben. Wenn es dort Probleme gibt und derjenige kann diese lösen, dann ist er stabil und belastbar (dasselbe Kästchen Seite 6). So kann man mit diesem Satz: „… wenn es dort Probleme gibt und man kann diese lösen, dann ist man …", stets die Herleitung der jeweiligen Skala begründen.

Für den Teilnehmer ist die Seite 6 schon ein wichtiger Abschnitt, denn er bekommt beim Lesen zusätzliche Begrifflichkeiten und Textbausteine, die ihm helfen, auch ohne Interpretation möglichst viel für sich aus dem Bericht zu ziehen. Er kann gleichsam in zweidimensionaler Art und Weise die Informationen durchgehen und sich ein Bild machen. Mit dem Experten von profilingvalues wird es möglich, diese zweidimensional dargestellten Informationen miteinander zu vernetzen, Querbezüge herzustellen und gleichsam dreidimensional die Persönlichkeitseigenschaften im Lichte der gegenwärtigen Situation herauszuarbeiten.

Zu Beginn jeder Analyse bzw. Interpretation sollte die Erklärung des Aufbaus der Seite 5 des profilingvalues Reports stehen. Hier gilt es, das logische Gerüst dahinter kurz und prägnant darzustellen. Das mag anfangs ein wenig umständlich erscheinen, weil der Teilnehmer vom Verfahren und den Hintergründen wenig weiß. Es erweist sich jedoch als sehr vorteilhaft so vorzugehen, denn dann ist das gesamte Verständnis des Reports mit seinen Schlussfolgerungen sehr viel klarer und damit die Akzeptanz deutlich höher. Ohne eine saubere Erklärung vorab geht der Berater das Risiko ein, dass der Teilnehmer die Analyse lediglich punktuell begreift. Umso mehr treten später Verständnisfragen oder Methodenzweifel auf, die viel Zeit erfordern. Es ist also wichtig, eine prägnante und mit eingängigen Sprachbildern versehene Einleitung zu geben. Dadurch wird deutlich, dass wir hier nicht alles Mögliche „drehen und wenden", sondern dass die Analyse nach ganz klaren Prinzipien abläuft, die allgemein gültig, nachvollziehbar und sinnhaft sind.

3.3.1. Äußere Welt und Selbst

Um die folgenden Erklärungen gut verinnerlichen zu können, wird empfohlen, einen profilingvalues Report zur Hand zu nehmen und die Seite 5 aufzuschlagen.

In der Regel kann ein Feedbackgespräch in der folgenden Art und Weise eingeleitet werden: *„Gerne erläutere ich Ihnen heute die profilingvalues Auswertung. Sie haben sich ja bereits eingelesen. Ich will Ihnen nun die Möglichkeit geben, auch die tiefere Analyse kennenzulernen und dabei das Vorgehen nachzuvollziehen. Wir beginnen auf der Seite 5 Ihres Berichts. Sie sehen ja schon über der linken Spalte ‚Bewertung des Umfeldes' und über der rechten Spalte ‚Bewertung der eigenen Rolle'. Stellen Sie sich bitte vor, dass die linke Spalte alles darstellt, was Sie außerhalb Ihrer Haut werten – und werten heißt in unserem Zusammenhang (nach Robert S. Hartman) ‚Bedeutung geben'. Also wem oder was Sie um sich herum wie viel Bedeutung geben, das steht links. Und rechts wird alles gezeigt, was Sie innerhalb Ihrer Haut werten, also wenn Sie in sich hineinhören oder -sehen, wem oder was Sie dort wie viel Bedeutung geben. Die Psychologen drücken das schön aus: Links ist die ‚Äußere Welt' und rechts ist das ‚Selbst'. Wir haben also zwei Räume in denen wir werten – außen und innen. Und dann gibt es noch die Zeilenfunktion auf dieser Seite. Die erkennen Sie jeweils ganz links am Rand, nämlich die Wertedimensionen. In drei Dimensionen kann der Mensch gut denken. Nur dass es sich hier nicht um die drei Dimensionen der Optik – Höhe, Breite, Tiefe – handelt, sondern um die Wertedimensionen: menschlich, praktisch und systemisch (formal-ordnend). Am linken Rand oben sehen Sie die menschliche, in der Mitte die praktische und unten die systemische Wertedimension – jeweils mit einem Fragewort versehen: ‚Wer', ‚Was' und ‚Wofür'. Das ist so zu verstehen, dass das Fragewort in Kombination mit der Spalte gleichsam die Kompetenzskala adressiert. Ich mache ein Beispiel: Wenn ich frage, ‚Wer ist um mich herum – ‚Wer, Umfeld?' – dann ist das Empathie. Wenn ich frage ‚Wer bin ich selbst?', dann sind das Eigene Bedürfnisse. So kann ich analog auf der ganzen Seite die Fragen bilden und mache damit transparent, welche Grundfrage hinter jeder Kompetenzskala steht. Wir haben also wie gesagt zwei Räume, in denen wir werten und jeweils drei Dimensionen in diesen Räumen. Nun ist der Aufbau klar. Wenn wir uns einem Profiling nähern, dann wollen wir zunächst einmal wissen, wie eine Person ihr Umfeld wertet, d.h. Situationen einschätzt. Wir schauen daher, Herr Mustermann, zunächst einmal nur auf die linke Spalte …".*

Damit wird das Arrangement der sechs Kompetenzskalen auf der Seite 5 des profilingvalues Reports deutlich und kann in der Folge systematisch analysiert werden.

3.3.2. Die Wertedimensionen

In den Räumen außerhalb und innerhalb unserer Haut sprechen wir jeweils über drei Wertedimensionen: menschlich (intrinsisch, Symbol I), praktisch (extrinsisch, E) und systemisch (S). Sie spannen gleichsam den Raum auf, in dem gewertet wird. Die Analogie zur physikalischen Dreidimensionalität wurde bereits erwähnt und hilft uns Menschen durch räumliches Vorstellungsvermögen auch in der Welt der Werte einen klaren Blick zu bekommen. Die Benutzung optischer Metaphern im Zusammenhang mit der Interpretation des Reports hat sich als vorteilhaft erwiesen.

Wie kommt es zu diesen drei Dimensionen. Vom erwähnten Axiom „Gut ist, was sein Konzept erfüllt" hat Robert Hartman die drei Wertedimensionen im streng logisch-mathematischen Sinn abgeleitet. Ohne an dieser Stelle im Detail die Herleitung durchzuführen – das geschieht in einem späteren Kapitel – sei das Grundprinzip ausgeführt. Hartman geht dabei folgendermaßen vor: Bei allem, was wir als „gut" bezeichnen, sei es etwas Menschliches, Gegenständliches oder Abstraktes, betrachten wir die Eigenschaften des „Etwas" und führen eine logische Operation in unserem Gehirn durch. Wir vergleichen die Eigenschaften dessen, was uns gerade begegnet, mit den Eigenschaften, die es unserer Meinung nach haben sollte, also mit seinem Konzept. Ist dieser Vergleich stimmig, bewerten wir den Menschen, den Gegenstand oder das System als „gut".

Nun kann man aber das allgemeine „Etwas" genauer differenzieren. Hartman verwendet dazu die Mengenlehre von Georg Kantor. Bei Gegenständen sind wir in der Lage, die Eigenschaften abzuzählen, bei einem abstrakten Gedanken-Konstrukt, z. B. ein geometrischer Kreis, müssen alle Eigenschaften vorhanden sein, sonst gibt es das Konstrukt gar nicht mehr. Und beim Menschen können wir die Eigenschaften nicht abzählen, denn wir würden damit nicht fertig werden. Außerdem sind dabei im Unterschied zu Gegenständen die Eigenschaften miteinander verwoben. Mathematisch gesehen ist demnach die intrinsische (menschliche) Wertedimension wertvoller als die extrinsische (praktische), die wiederum wertvoller ist als die systemische. Ein abgeleitetes Theorem vom Axiom der Wertewissenschaft heißt demnach: $I > E > S$. Im Folgenden sind die Wertedimensionen etwas genauer ausgeführt.

- Intrinsisch, die menschliche Wertedimension: Hier ist die gesamte Individualität des Menschen abbildbar. Jeder denkt und fühlt in einzigartiger Weise und ist somit auch unendlich wertvoll. Inwieweit unsere Sensorik den anderen erfasst und ihn als einzigartig erkennt, wie auch uns selbst, wird hier dargestellt. Liebe und Selbstliebe fallen darunter ebenso wie alle Erfahrungen, die uns von innen her berühren, im positiven Sinne bis hin zum Hochgefühl wie auch im Negativen bis hin zu grenzenlosem Schmerz. Empfindsamkeit ist ein Schlüsselbegriff dieser Dimension. Abgestumpft zu sein gegenüber menschlichen Empfindungen, zeugt von trüber Sicht in der intrinsischen Dimension. Mitgefühl ist deshalb der Lackmustest für moralisches Handeln. Der intrinsisch kompetente Mensch ist einerseits in der Lage, das Schöne und Positive in der Individualität des anderen zu erfassen, erkennt aber auch, wenn Gefahren von einer Person ausgehen. Häufig wird der zweite Aspekt bei der Beurteilung der intrinsischen Kompetenz vernachlässigt. Die typischen „Gutmenschen" haben das Problem, dass sie auf der „schlechten" Seite des Menschlichen mit einem nahezu blinden Auge unterwegs sind. Zusammengefasst ist intrinsisch alles, was ein singuläres Konzept darstellt, also seinen Sinn in sich selbst trägt.
- Extrinsisch, die praktische Wertedimension: Alle Gegenstände um uns herum, die gesamte Natur und ihre Bedingungen, aber auch durchgeführte Prozesse, Argumentationsfolgen und zur Schau getragene Überzeugungen sind Teil der extrinsischen Wertedimension. Im Grunde ist alles um uns herum mit Ausnahme von Lebewesen (intrinsisch) und gedanklicher Konstrukte (systemisch) Teil der extrinsischen Wertedimension. Materielle Dinge wie Geld oder anderweitiges Vermögen gehören genauso dazu wie Bildungsmittel und zugängliches Wissen. Auch die Nahrung, die wir zu uns nehmen, ist extrinsisch und verdeutlicht wie essenziell auch diese Wertedimension ist. Doch selbst wenn wir alles in Betracht ziehen, was von Menschenhand gemacht ist, so wiegt es doch nicht – und das lässt sich mit der Wertewissenschaft auch mathematisch beweisen – den unendlichen Wert eines einzigen Menschen auf. In der Wirtschaft wird dieser Umstand häufig nicht erkannt und führt zu unbefriedigenden Zuständen für viele Menschen. Viele

herausragend erfolgreichen Unternehmen erkennen den hohen Stellenwert des Individuums und sind dadurch wertedimensional betrachtet richtig aufgestellt. Diktaturen zeigen uns auf besonders schlimme Weise den Vorrang des Extrinsischen und vor allem des Systemischen. Eine wertvolle Gesellschaft, in der alle drei Wertedimensionen den richtigen Stellenwert bekommen und möglichst hochwertig erkannt werden, entsteht so nicht. Dies ist per Definition nur in freien Gesellschaften möglich. Zusammengefasst ist Extrinsisch alles Gegenständliche, alles was mit den äußeren Sinnen erfassbar ist, also gleichsam ein analytisches Konzept.

- Systemisch, die formale Wertedimension: Diese Wertedimension können nur vernunftbegabte Lebewesen erkennen. Sie setzt die Reflektion der intrinsischen und extrinsischen Wertedimension voraus. Vereinfacht gesagt machen wir uns hier Gedanken über Menschliches und Gegenständliches. Ergebnis ist ein Konstrukt, etwas Konzeptionelles, eine Abstraktion bzw. ein Gedankengang, der Voraussetzungen aufstellt, um z. B. komplizierte Gegebenheiten in einem besonderen Blickwinkel darzustellen, wie dies häufig bei Generalisierungen passiert. Beliebt ist in diesem Zusammenhang das Beispiel vom geometrischen Kreis. Diese Figur verfügt über eine klare, strikt mathematische Definition: ein Mittelpunkt um den eine flache Linie angeordnet ist, die stets den gleichen Abstand zum Mittelpunkt hält. Der geometrische Kreis ist daher ein Prinzip und kein Gegenstand, wie beispielsweise ein Stuhl (extrinsisch). Auch hat ein Stuhl bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, wie z. B. eine Sitzfläche, eine Lehne usw. Sollte aber die Sitzfläche durchgebrochen oder die Lehne abgeknickt sein, so werden wir immer noch sagen, das ist ein Stuhl, wenn auch kein guter Stuhl. Beim geometrischen Kreis können wir das nicht. Ist eine Voraussetzung der Definition nicht erfüllt, so stimmt das ganze Prinzip nicht mehr. Die systemische Wertedimension ist also ein digitales Prinzip, gleichsam die Schwarz-Weiß-Welt, eine kategorische Urteilsweise. Sie ist die Dimension der formalen Ordnung, der Hierarchie und der Prinzipien. Sie ist jedoch genauso notwendig, wie die anderen beiden Wertedimensionen. Besonders augenscheinlich wird es, wenn wir uns das System der menschli-

chen Atmung vor Augen führen. Das muss funktionieren, sonst ist alles nichts. Sich jedoch ständig auf die Atmung zu konzentrieren, ließe uns kein gesundes und vor allem erfülltes Leben führen. Das Systemische ist vom Wertgehalt hinter den beiden anderen Wertedimensionen angesiedelt. Demnach ist Menschliches wertvoller als Gegenständliches und letzteres wiederum wertvoller als Gedanken und Prinzipien über Menschliches und Gegenständliches. Das Systemische sind all unsere Gedanken-Konstrukte, das nicht Beobachtbare, also ein synthetisches oder schematisches Konzept.

Es ist wichtig, sich die Grundsätze der Wertedimensionen vor Augen zu führen und ihre Bedeutung zu durchdringen. Damit gewinnt man einen deutlich klareren und vor allem überlegteren Blick auf die Welt und sich selbst. Auch hier macht Übung den Meister. Wenn wir uns täglich bewusst machen, in welchen Dimensionen wir wie werten, dann bekommen wir auf die Dauer ein deutlich differenzierteres Bild unserer Umwelt und auch von uns selbst. Wir sehen klarer, schärfen unser Urteilsvermögen und gewichten verantwortungsvoller. Die Beachtung der Wertedimensionen verhilft uns zu einer verbesserten Einschätzung der Bedeutung von Ereignissen, seien sie um uns herum oder in unserem Inneren. Das Hartman Value Profile und damit profilingvalues gibt uns ein Messverfahren an die Hand, unsere gegenwärtige Fähigkeit und Neigung zu werten, genau darzustellen und daran zu arbeiten bzw. weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass es nicht nur auf das zuvor diskutierte „Etwas" ankommt – sei es ein Mensch, ein Gegenstand oder ein Prinzip – sondern auf den Blickwinkel. Ein Auto ist grundsätzlich als Objekt extrinsisch. Mit dem Zusatz „Mein Auto" sehe ich es jedoch durch einen intrinsischen Blickwinkel und gebe dem Wagen eine andere Bedeutung, als wenn ich beispielsweise bemerke: „Da ist ein grünes Auto" (extrinsisch-extrinsisch, konstruktiv) oder: „Seht den Stau dort" (extrinsisch-systemisch, nicht konstruktiv). Extrinsisch-systemisch konstruktiv ausgedrückt könnte man sagen: „Welch ein schöner Autokorso", oder extrinsisch-intrinsisch nicht konstruktiv: „Mein Auto ist gestohlen" usw.
Bei drei Wertedimensionen (I, E, S) können mathematisch gesehen neun solcher Verknüpfungen im positiven Sinne, d.h. konstruktiv gebildet werden. Genauso viele Kombinationen sind im

negativen (nicht konstruktiven) Sinn möglich. Im Folgenden sind die Verknüpfungsmöglichkeiten mit einigen Beispielen aufgelistet. Jede Kombination stellt also die Formel für die jeweilige Verknüpfung dar und ist daher als mathematische Aussage zu betrachten, denn Hartman konnte erfolgreich jeder Dimension einen eigenen, abgrenzbaren mathematischen Terminus zuordnen.

Wertedimensionale Verknüpfung	**Formel**	**Einige Beispiele**
Intrinsisch-intrinsisch konstruktiv	I^I	Erfolg durch individuelle Spitzenleistung
Intrinsisch-extrinsisch konstruktiv	I^E	...
Intrinsisch-systemisch konstruktiv	I^S	Der kreative Kopf eines Unternehmens
Extrinsisch-intrinsisch konstruktiv	E^I	...
Extrinsisch-extrinsisch konstruktiv	E^E	Eine gute Mahlzeit
Extrinsisch-systemisch konstruktiv	E^S	Automatisierte Geschäftsabläufe
Systemisch-intrinsisch konstruktiv	S^I	...
Systemisch-extrinsisch konstruktiv	S^E	...
Systemisch-systemisch konstruktiv	S^S	...
Intrinsisch-intrinsisch nicht konstruktiv	I^{-I}	Mobbing
Intrinsisch-extrinsisch nicht konstruktiv	I^{-E}	...
Intrinsisch-systemisch nicht konstruktiv	I^{-S}	...
Extrinsisch-intrinsisch nicht konstruktiv	E^{-I}	Fristlose Entlassung ohne Grund
Extrinsisch-extrinsisch nicht konstruktiv	E^{-E}	Ein unnützes Produkt
Extrinsisch-systemisch nicht konstruktiv	E^{-S}	...
Systemisch-intrinsisch nicht konstruktiv	S^{-I}	Massenarbeitslosigkeit
Systemisch-extrinsisch nicht konstruktiv	S^{-E}	Produktionsstillstand
Systemisch-systemisch nicht konstruktiv	S^{-S}	Gewinne durch Zufall

Kombinationsmöglichkeiten der Wertedimensionen

Im Profiling hat jede Aussage und damit die mathematische Dimensionsformel dahinter einen bestimmten Platz. Daher ist hier bereits die Wertehierarchie I > E > S eingerechnet. Für den Teilnehmer gilt es, jede Dimension möglichst scharf zu erkennen im Zusammenhang aller drei Dimensionen.

Um im Bereich der Wertedimensionen ständige Wiederholungen zu vermeiden, sind folgende Formulierungen bei der Beschreibung synonym verwendet:

- Menschliche Wertedimension: intrinsische (I), innere, emotionale, individuelle, zwischenmenschliche, eigenmenschliche, gefühlte
- Praktische Wertedimension: extrinsische (E), praktisch-operative, gegenständliche, funktionale, materielle
- Systemische Wertedimension (S): formal-ordnende, konzeptionelle, strategische, theoretische, intellektuelle, normative, kategorische

3.3.3. Zwei dreidimensionale Räume: Sechs Grundfragen

Die Äußere Welt und das Selbst wurden als Räume, in denen wir in der Lage sind zu werten, weiter oben erläutert. Ebenso wurde ein differenziertes Bild jeder Wertedimension vermittelt. Um sich noch besser in diesen Räumen zurecht zu finden, hat Robert S. Hartman für jede Dimension die richtige Grundfrage mit den typischen Fragewörten erarbeitet: Wer, Was und Wofür. Auf die jeweiligen Räume projiziert ergeben sich diese zwei mal drei Grundfragen folgendermaßen und weisen damit auch direkt auf die Hauptskalen des profilingvalues Reports, d.h. die sechs Kompetenzen auf der Seite 5 des Berichts.

- Äußere Welt:
    - Wer ist um mich herum? Diese Grundfrage bezieht sich auf das Umfeld des Wertenden und dabei ausschließlich auf die menschliche Wertedimension. Es geht nicht darum, wie jemand aussieht, was er trägt, wofür er steht usw. Im Zentrum der Betrachtung steht, wer dieser Mensch tatsächlich ist. Da jeder Mensch unendlich wertvoll und gleichzeitig einzigartig ist, bekommt diese Frage eine größere Tragweite, als vordergründig vermutet. Es geht eben nicht darum, die betrachtete Person in eine Schublade zu sortieren, sie als Teil einer Klasse von Menschen zu betrachten, wie z.B. Architekt, Manager, Mutter, Kind, Ehegatte, Unternehmer, Politiker usw. Das wäre ein extrinsischer Blickwinkel, also die praktische Erwägung im Sinne der Wirkung dieses Menschen in seiner jeweiligen Rolle. Es ist auch nicht Gegenstand der Wertung, dass die Person ein Mensch ist, wie alle anderen auch, und damit Teil der Gesellschaft. Das wäre ein systemischer Blickwinkel. Die Grundfrage „Wer ist um mich herum?" tatsächlich kompetent beantworten zu können heißt, die Individualität im Anderen zu erkennen. Keine leichte Aufgabe! Die dazu gehörige Fähigkeit nennen wir Empathie bzw. Einfühlungsvermögen. Dazu gehört sowohl das Konstruktiv-Menschliche wie auch das Negative oder Destruktive in der menschlichen Anlage. Es versteht sich von selbst, dass hier das Gegenteil eines Pauschalurteiles herrschen muss,

um erfolgreich zu sein. Jede Antwort auf „Wer ist um mich herum?" muss neu, d.h. situativ und personalisiert gegeben werden. Ist die Frage „Wer ist um mich herum?" dominant, so sprechen wir vom fühlenden Menschen („Feeler").

- Was ist um mich herum? Die Betrachtung des Gegenständlichen bzw. dessen, was die äußeren Sinne unmittelbar erfassen können, ist hier von Belang. Man erkennt eine Situation und kombiniert z. B. „Was ist zu tun?" im Sinne des Funktionierens, des Vorantreibens und der praktischen Machbarkeit. Hier steckt sehr viel analytische Begabung. Auch betrachtet man in diesem Zusammenhang Menschen, aber nun eben von ihrer extrinsischen Seite, also von ihrer Rolle und Funktion her gesehen. Für jemanden der die Frage „Was ist um mich herum?" deutlich besser beantworten kann als die Grundfrage „Wer ist um mich herum?", sind die Menschen oft Figuren in einem Zusammenhang, die etwas bewirken sollen und somit den anderen gegebenen Ressourcen gleichgestellt sind. Dabei wird die Individualität des Einzelnen oftmals „überfahren". Solche Menschen sind jedoch häufig als pragmatische Vorantreiber oder Pioniere geeignet, denn das „Was ist um mich herum?" wird exzellent zusammengesetzt und im Sinne von Lösungen auch verfolgt. In diese Grundfrage spielt also auch die Prozesskompetenz hinein, d.h. in welcher Abfolge etwas angegangen wird. Dieser Umstand wird häufig mit der systemischen Grundfrage (Wofür?) verwechselt. Menschen, die die Grundfrage „Was ist um mich herum?" hervorragend beantworten können, sind meist schnell handelnde Typen, die über ein hohes Energieniveau verfügen, insbesondere, wenn die beiden anderen Grundfragen der Äußeren Welt deutlich schwächer beantwortet werden. Diese Menschen sind von den Dingen und Entwicklungen um sie herum angetan, sie haben für sie die größte Bedeutung und werden entsprechend tatkräftig verfolgt. Ist die Frage „Was ist um mich herum?" dominant, dann sprechen wir vom handelnden Menschen („Doer").

- Wofür ist das um mich herum? Die Frage nach dem Wofür ist die intellektuelle Frage, die in uns Menschen als vernunftbegabte Lebewesen steckt. Sollte diese Frage im Vergleich zu dem Wer und dem Was deutlich besser, d.h. klarer beantwortet werden können, so fokussiert dieser Mensch das Wofür und wird daher gerne in grundsätzlichen Fragestellungen verweilen, das Theoretische als Arbeitsgegenstand schätzen sowie bestehende Hierarchien, Strukturen oder Systeme erkennen und sich mit ihnen auseinander setzen. Für solche Menschen ist der sprichwörtliche „Schuss aus der Hüfte" ein Gräuel. Andererseits herrscht hier Risikobewusstsein sowie in aller Regel Über- und Weitblick. Menschen werden dann eher als Teile des Systems wahrgenommen, ebenso die Gegenstände und damit die funktionalen Ergebnisse. Ist hingegen diese Grundfrage relativ gesehen am Schlechtesten beantwortet, so sind entweder die Menschen in ihrer Individualität oder das Funktionieren im tatsächlichen Handlungssinne im Vordergrund. Solche Menschen wünschen den Freiraum und möchten gestalten, frei von formalordnenden Zwängen um sie herum. Ist die Frage des „Wofür ist das um mich herum?" dominant, dann sprechen wir vom Denker („Thinker").

- Die drei Grundfragen im Selbst: Unser Selbst hat nach Hartman drei Aspekte bzw. Ebenen. Erstens, unser inneres Selbst, losgelöst von unseren Funktionen in der Gesellschaft und von dem, was wir für uns selbst planen. Dieser Teil stellt die Frage nach dem „Wer bin ich selbst?". Zweitens, unser soziales Selbst, das unsere Rollen, die wir in der Gesellschaft innehaben, zum Gegenstand hat mit der Grundfrage „Was bin ich selbst?". Und schließlich drittens, unser intellektuelles Selbst, gleichsam unser konstruktives Selbst, das unser Selbstkonzept bzw. unsere Selbststrategie beinhaltet, welches mit der Frage „Wofür bin ich selbst?" angesteuert wird.
    - Wer bin ich selbst? Diese Frage erscheint leicht zu beantworten: Ich bin ich! Doch so einfach und vordergründig ist es natürlich nicht. Hier befinden wir uns wieder in der intrinsischen Wertedimension und

sind mit der Frage konfrontiert, unsere Individualität zu erkennen. Das ist schwieriger als man glaubt. Wir beschäftigen uns mit dieser Grundfrage eher selten, denn wir haben schon ein Bild von uns, dessen Prägung bereits im frühkindlichen Alter beginnt. Das individuelle Selbstbild ist letztlich ebenfalls die Summe unserer lebenslangen Wertungen diesbezüglich. Wie wir unser inneres Selbst werten bzw. gewertet haben, hängt wieder von unserer genetischen Disposition und dem Milieu ab, in dem wir aufgewachsen sind. Nun gibt es die bekannten Unterschiede zwischen Selbst-, Fremd- und Wunschbild. Unsere Objektivität ist nachgewiesenermaßen eingeschränkt, wenn es um die Beurteilung der eigenen Person geht. Insbesondere die Frage „Wer bin ich selbst?" unterliegt – das liegt in der Natur der Sache – einem stark subjektiven Blickwinkel. Wie gut man diese Grundfrage beantworten kann, hängt direkt mit der Selbstachtung zusammen. Sieht man hier sehr klar, dann verfügt man über eine hohe Ich-Stärke, denn man erkennt sich genau und achtet sich entsprechend. Sieht man hier eher trübe, dann kann man die Grundfrage nicht präzise beantworten und ist sich seiner selbst eher unsicher. Ersteres führt zu Souveränität, letzteres kennzeichnet einen Menschen, der wenig gefestigt ist. Eine klare Beantwortung der Grundfrage „Wer bin ich selbst?" verhilft der eigenen Persönlichkeit zu Stabilität und innerer Kraft. Und sie versetzt uns in die Lage, uns intuitiv vorgehend in die menschliche Gemeinschaft einzubringen, so dass eine ideale Einreihung des einzigartigen Menschen gemäß seiner Talente in die Gesellschaft entsteht. Ist die Frage des „Wer bin ich selbst?" dominant, dann sprechen wir vom fühlenden Menschen („Feeler").

- Was bin ich selbst? Wir alle waren zunächst Kind, Jugendliche und sind schließlich Erwachsene geworden. Aber wir haben auch in der Regel einen Beruf und ggf. zusätzlich familiäre Rollen wie Vater, Mutter bzw. Ehepartner oder gesellschaftliche Funktionen wie Vereinsvorstand, ehrenamtlicher Helfer o.ä. Es

sind also eine ganze Reihe von „Hüten", die wir in unserem Leben aufhaben, und die uns die Frage „Was bin ich selbst?" auch unterschiedlich beantworten lassen. Mit dem analytischen Verstand lässt sich diese Grundfrage recht gut beantworten, kann aber in den jeweiligen Lebensphasen sehr unterschiedlich ausfallen. Man denke an eine Person, die seit geraumer Zeit an ihrem Arbeitsplatz gemobbt wird. Da der Beruf meistens eine zentrale Rolle in unserem Leben spielt, wird die Antwort auf die Grundfrage „Was bin ich?" in diesem Fall empfindlich berührt sein. Die Situation am Arbeitsplatz belastet die Person erheblich, sie sieht sich in ihrer Funktion wahrscheinlich massiv eingeschränkt und kann auf Dauer dadurch sogar psychologische Schäden davontragen. Wenn hingegen jemand beruflich gemäß seiner Stärken und Neigungen eingesetzt ist, entsprechende Hebelkraft und Freude in seiner Funktion verspürt und damit große Erfolge erzielt, dann ist diese Dimension des Selbst glasklar beantwortet. Die Beantwortung der Grundfragen unseres Selbst kann im Verlaufe des Lebens durchaus großen Veränderungen unterliegen. Dies wird nachvollziehbar wenn wir verschiedene Lebensphasen Revue passieren lassen und dabei Hochs und Tiefs erkennen können. Hingegen bleibt die Beantwortung der Grundfragen gegenüber der Äußeren Welt in der Regel einigermaßen stabil, zumindest die Relationen untereinander betreffend. Aber auch hier können wir wie im Selbst durch eine andauernde Verbesserungsarbeit an der Beantwortung der Basisfragen eine höhere Fähigkeit zu werten erreichen und uns damit weiterentwickeln. Ist die Frage des „Was bin ich selbst?" dominant, dann sprechen wir vom handelnden Menschen („Doer").

- Wofür bin ich selbst? Diese Grundfrage ist insofern spannend, als dass sie Aufschluss darüber gibt, inwieweit eine Person den Sinn ihres Lebens erkennt bzw. fokussiert. Es ist nach Robert S. Hartman eine Frage der Selbstausrichtung. Diese Frage können wir uns nur deshalb stellen, weil wir vernunftbegabte

Lebewesen sind. Tiere können sich nicht selbst reflektieren und überspitzt gesagt „ihre Karriere planen". Sie verbleiben in der intrinsischen und extrinsischen Ebene ihres Selbst. Wir Menschen sind jedoch sehr gut in der Lage, unsere Rolle und unsere Individualität von einem anderen Standpunkt aus zu betrachten und damit Rückschlüsse zu ziehen sowie eigene, langfristige Ziele zu setzen. Eine gute Beantwortung der Grundfrage „Wofür bin ich selbst?" zeugt von einer Person, die ihren Sinn im Leben erkennt, die sich aufgrund dessen entsprechend in der Gesellschaft positioniert. Solche Personen verfügen über eine Selbststrategie und handeln danach. Umgekehrt deutet eine unklare Beantwortung der Grundfrage auf eine Person hin, die eher in den Tag hinein lebt, als sich Gedanken über die längerfristige Positionierung zu machen, und die daher weniger in einem intellektuellen Konzept ruht. Das ist zunächst neutral zu betrachten, denn die Person kann u. U. damit ganz hervorragend leben. Jedoch erreicht die menschliche Natur eine größere Selbstverwirklichung, wenn das Selbstkonzept, das in jedem von uns steckt, tatsächlich erkannt und gelebt wird. Diese Bedeutung des eigenen Selbst herauszufinden und tatsächlich umzusetzen, ist eine äußert schwierige Aufgabe, an der in aller Regel lange und hart gearbeitet werden muss. Die dann bewältigte Herausforderung belohnt uns jedoch mit einem erfüllten Sinn des Lebens, der zum Glücklich-Sein entscheidend beiträgt. Die Grundfrage „Wofür bin ich selbst?" ist demnach Ausdruck unseres unmittelbaren Menschseins, indem es uns selbst konstruieren lässt, was wir sein wollen. Ist diese Grundfrage im Vergleich zu den meisten anderen dominant, so hat dies auch seine Schattenseiten, denn das intellektuelle Selbst wird überbetont, und man wirkt dadurch überheblich bzw. bleibt u.U. im Bereich der intellektuellen Schlussfolgerungen und bewegt sich nicht hin auf die praktische Umsetzung oder die Entfaltung der inneren Persönlichkeitsattribute. Ist die Frage

des „Wofür bin ich selbst?" dominant, dann sprechen wir vom Denker („Thinker").

Die zwei mal drei Grundfragen helfen uns, Klarsicht in der Äußeren Welt und im Selbst zu schaffen bzw. zu verbessern. Sie filtern die turbulenten Ereignisse in uns und um uns herum. Sie geben ihnen Struktur und vor allem Bedeutung. Das Wissen um ihren Sinn hilft uns, das Modell hinter dem profilingvalues Report zu verstehen.

3.3.4. Weltsicht (außen)

Jede Analyse eines profilingvalues Reports sollte mit der linken Spalte der Seite 5 des Reports beginnen (Wertung des Umfeldes), denn diese stellt die Sicht auf die Äußere Welt dar. Die folgenden Unterpunkte werden sowohl in der Diskussion der Äußeren Welt als auch beim Selbst in der gleichen Reihenfolge abgearbeitet. Lediglich die Bedeutung in den unterschiedlichen Räumen ist ggf. unterschiedlich. Die Analyse jeder Spalte auf der Seite 5 des profilingvalues Reports folgt immer dem folgenden Muster:

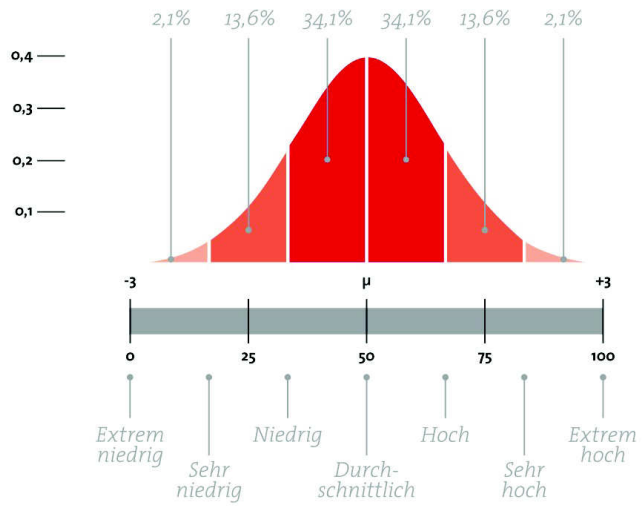
1. Niveau, „Sehschärfe", Klarheit, Ordnung (außen wie innen)
2. Priorisierung, d.h. Reihenfolge vom längsten Balken zum kürzesten, Handlungsmuster (außen), Denkmuster (innen)
3. Spreizung der Balken, d.h. Unterschied zwischen längstem und kürzestem Balken, Proportionen der Wertedimensionen
4. Integration der Rauten, gegenwärtige Modifizierungen oder Verstärkungen der Muster

Ist diese Analyseabfolge einmal verinnerlicht, so erscheinen schnell die signifikanten Persönlichkeitseigenschaften vor dem geistigen Auge, und die Schwerpunkte in der Interpretation werden richtig gesetzt.

3.3.4.1. „Sehschärfe" (Niveau) – Klarheit der Wertung

Die gemittelte Länge der Balken über die Skalen Empathie, Praktisches Denken und Strukturiertes Denken gibt Auskunft darüber, wie hoch die Fähigkeit des Teilnehmers ist, sein Umfeld richtig zu

werten. Dabei werden die jeweiligen Ergebnisse zu der Normalverteilung in der Gesellschaft in Beziehung gesetzt, wie die abgebildete Gauß'sche Kurve zeigt.



Kalibrierung der Balken

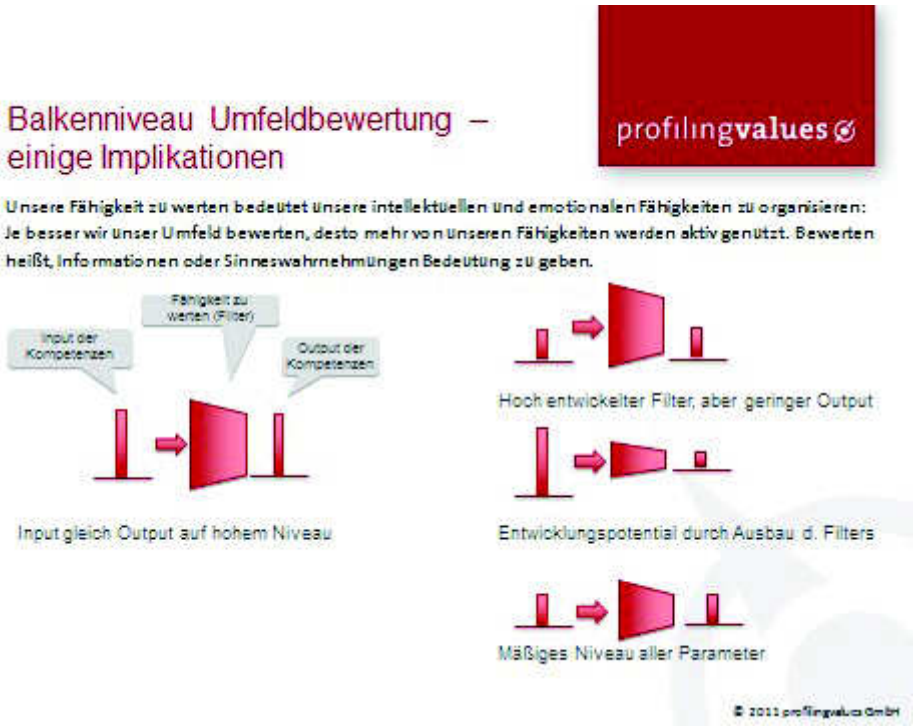
Unter den Balken sind insgesamt sieben Ausprägungsstufen aufgeführt, die uns als Leistungsniveaus durch das ganze Verfahren begleiten. Sie reichen von „extrem hoch", d.h. exzellent im Vergleich zum Durchschnitt der Gesellschaft, bis hin zu „extrem niedrig", d.h. äußerst schwach im selben Zusammenhang.

Je höher die Leistungsstufe für die Wertung der Äußeren Welt ist, desto besser kann der Teilnehmer sein Umfeld werten, d.h. desto klarer und differenzierter erkennt er die Wertedimensionen um sich herum und setzt sie ausgewogen in Beziehung, was zu einem reiferen Urteilsvermögen, zu höherer „Sehschärfe" und damit zu einer größeren Klarheit führt. Indirekt erlaubt dies einen Rückschluss auf die Nutzbarmachung der kognitiven Fähigkeiten des Teilnehmers. Dazu gilt es ein wenig auszuholen: Das Hartman Value Profile misst u.a. die Fähigkeit einer Person, ihr Umfeld richtig zu werten. Eine herausragende Fähigkeit zu werten ist, wie weiter oben bereits erwähnt, zunächst etwas Angeborenes, wie z. B. Musikalität oder mathematisches Talent. Es kann durch Training entsprechend verfeinert werden, aber die Ausgangsbasis ist von Belang. Die Fähigkeit zu werten ist letztlich verantwortlich dafür,

wie gut bzw. klar wir unsere rationalen und emotionalen Kapazitäten organisieren können. Wem oder was wir wie viel Bedeutung geben führt zum persönlichen Wertesystem, den Persönlichkeitseigenschaften, zu unseren Einstellungen und unserem Verhalten. Letztlich sind wir unsere Werte!

Vereinfacht gesagt, bedeutet die Fähigkeit zu werten die „PS auf die Straße zu bringen" und Fähigkeiten in konkreten Nutzen umzumünzen. Das Hartman Value Profile bzw. profilingvalues misst daher nicht direkt die Intelligenz einer Person, es lässt aber Rückschlüsse zu, wie stark die kognitiven Fähigkeiten tatsächlich zum Tragen kommen. Es kann daher sein, dass eine hochintelligente Person bei der Sehschärfe für die Äußere Welt z. B. „nur" einen Wert von „gut" erreicht mit Blick auf den Gesellschaftsvergleich. Es gelingt der Person nicht in optimaler Weise, ihre hohe Intelligenz durch eine entsprechend hohe Fähigkeit zu werten so einzusetzen, dass diese Intelligenz auch tatsächlich zum Tragen kommt, d.h. konkreten Nutzen stiftet. Dies ist übrigens eine nicht seltene Konstellation, die zu hoher Unzufriedenheit und auch zu Unverständnis bei der intellektuell begabten Person selbst führt. Durch den entscheidenden „Filter", nämlich die Beachtung der Fähigkeit zu werten, wird das Phänomen jedoch erklärbar wie das nächste Schaubild zeigt.

Umgekehrt gibt es auch Fälle, dass das Talent zu werten enorm hoch ist, aber die intellektuellen Fähigkeiten der Person nicht entsprechend ausgebildet sind. Hier wird das Potenzial an Klarsicht gegenüber dem Umfeld entsprechend weniger genutzt. Man kann also die Fähigkeit zu werten als eine Art „Flaschenhals" bezeichnen, dessen Durchmesser den Durchfluss der kognitiven und emotionalen Kapazitäten einer Person bzw. deren Ergebnis bestimmt. So können beispielsweise auch beide Aspekte übereinstimmen.



Die Fähigkeit zu werten als „Filter" für Klarsicht

Hervorzuheben ist, dass die Fähigkeit zu werten, also der Filter, sehr gut trainiert werden kann, wie das auch bei musikalischen oder sportlichen Begabungen gut möglich ist, aber eben auch notwendig, wenn Höchstleistungen erzielt werden sollen. Das Ausgangniveau ist dabei naturgemäß unterschiedlich – dies gilt jedoch für alle wie auch immer gearteten menschlichen Fähigkeiten.

Was bedeuten diese Aussagen in der Praxis? Personen mit einer herausragenden Fähigkeit ihr Umfeld richtig zu werten sind im Vorteil, weil sie die Umgebung schnell analytisch durchdringen und einen ausgewogenen Überblick erhalten, der in gewisser Weise ein Privileg ist. Umgekehrt ist (die Wirkung von) Intelligenz zwar für das ein oder andere notwendig, aber keineswegs hinreichend. Es gibt also genügend Fälle analytisch exzellenter Personen, die

jedoch scheitern, weil beispielsweise ihr Selbst zerrissen ist oder sie nicht in der Lage sind, ihre kognitiven Stärken in sozial kompetenter Weise zur Wirkung zu bringen. Dennoch bleibt festzuhalten: Extrem hohe Ausprägungen bei der Sehschärfe mit Blick auf die Äußere Welt führen in aller Regel dazu, dass es sich um herausragend schnell denkende Menschen handelt, die eine exzellente Auffassungsgabe besitzen. Sie haben den Vorteil, dass sie prinzipiell in der Lage sind, fast jeden höherwertigen Posten in der Wirtschaft auszufüllen – wohlgemerkt mit dem Vorbehalt der Grundsätzlichkeit im Hinblick auf die intellektuellen Anforderungen.

Wenn die Sehschärfe nach außen „sehr gut" ist, dann sind in der Regel auch nahezu 90% aller Positionen im Berufsleben von der Analytik her gut zu schaffen. Auch Personen mit einer „nur" guten Fähigkeit, ihr Umfeld zu werten, können Herausragendes im Beruf leisten. Allerdings wird hier die Fähigkeit zur Führung u. U. beeinträchtigt, denn „Leadership" erfordert in der Regel einen sehr klaren Blick auf die Äußere Welt. Personen mit durchschnittlicher Sehschärfe nach außen sind selbstverständlich genauso wertvoll wie alle anderen Menschen auch – nämlich von unendlichem Wert –, aber sie sollten keine analytisch schwierigen Aufgabenstellungen erhalten, weil sie diese intellektuell nicht bewältigen können. Sie sind in ihrer Bandbreite ggf. hervorragend als Fach- und Arbeitskraft eingesetzt, verfügen jedoch nicht über den nötigen gesamten Über- und Weitblick, um in höheren Verantwortungsebenen erfolgreich zu wirken.

Fällt die Sehschärfe in den unterdurchschnittlichen Bereich bzw. sinkt stark ab, so werden die rationalen und emotionalen Kapazitäten einer Person nur in geringem Maße effektiv oder sind entsprechend niedrig ausgeprägt. Ggf. haben wir es dann mit über die Jahre oder durch Prägung „abgestumpften" Personen zu tun oder mit Persönlichkeiten, die grundsätzliche Werte der Gesellschaft negieren bzw. ein komplett anderes Weltbild haben. Als Beispiel sei hier das Profiling eines katholischen Priesters aus den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts angeführt, der die Profiling-Aussagen „Einen Ketzer auf dem Scheiterhaufen verbrennen" und „Folter eines Gefangenen" ganz weit nach oben setzte, weil diese für ihn den Märtyrergedanken im Christentum verkörperten, wohingegen er „Baby" oder „Eine gute Mahlzeit" weit nach unten rückte, denn die Kindersterblichkeit war früher hoch und das Angenehme für die eigene Person bewertete er absichtlich niedrig.

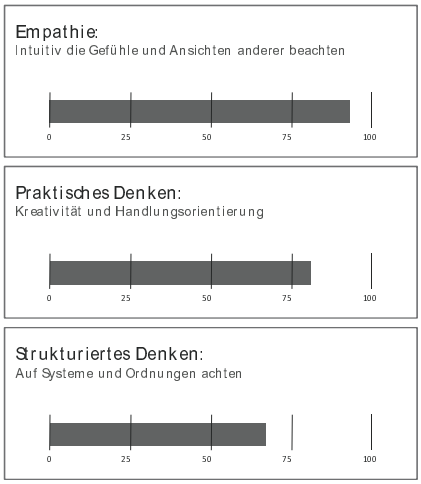
Hier lag folglich ein mittelalterliches Weltbild zugrunde, das entsprechend heftige Ergebnisse im Profiling erzeugte.

Von der Sehschärfe auf die Äußere Welt hängen eine Reihe von weiteren Faktoren ab, wie sich z. B. das Zusammenspiel der Wertedimensionen gestaltet bzw. effektiv wird. Insofern ist die Bestimmung des Niveaus sehr wichtig. Es sei jedoch angemerkt, dass bestimmte Störgrößen beim Ausfüllen des Profilings zu falschen – meist negativen – Ergebnissen führen können. Einige Teilnehmer reagieren zum Beispiel mit so heftigem Widerstand auf einige Aussagen im Profiling (Scheiterhaufen, Ketzer, Flugzeug in die Luft sprengen etc.), dass sie sich erst gar nicht auf ein ernsthaftes Rangreihenordnen einlassen. Auch treten die Fälle auf, dass Teilnehmer das Ranking von gut nach schlecht beginnen, aber nicht vollenden, sondern beispielsweise stoppen, wenn sie die in ihren Augen guten Aussagen geordnet haben. Der Rest verbleibt dann quasi unberührt und produziert ein entsprechend schlechtes Ergebnis. Hier ist im Gespräch zu prüfen, wie die Aufgabenstellung aufgenommen wurde. Auch gibt es den Fall, dass der Teilnehmer äußerst schnell durch den jeweiligen Profilingschritt gegangen ist und sich z. B. nur weniger als zwei Minuten für den Schritt C genommen hat, der die Äußere Welt mit den Originalbegriffen von Robert S. Hartman abbildet. Hier kann man davon ausgehen, dass er unter seinen Möglichkeiten geblieben ist, d.h. würde er sich mehr Zeit nehmen und in Ruhe die Rangreihenordnung setzen, würde er ein besseres Niveau, also eine höhere Sehschärfe erreichen. Schließlich gibt es noch den Fall, dass die Aufgabenstellung falsch verstanden wurde, indem z. B. verkehrt herum, also von schlecht nach gut sortiert wird. Die genannten Möglichkeiten zeigen, dass die Ergebnisse stets sorgfältig hinterfragt werden sollten.

3.3.4.2. Priorisierung: Handlungsmuster und Berufsfunktionen

Priorisierung bedeutet, die Kompetenzskalen nach ihrer Balkenlänge zu sortieren und die Wertedimensionen nach ihrer jeweiligen Sehschärfe zu ordnen. Die Skala mit dem längsten Balken in der Äußeren Welt gibt an, dass der Teilnehmer diese Wertedimension relativ betrachtet am Schärfsten sieht und daher die jeweilige Grundfrage dazu am Klarsten beantworten kann. Entsprechend

folgen dann der zweitlängste und schließlich der kürzeste Balken. Gemäß den bereits diskutierten Grundfragen kann so ein Muster aufgestellt werden. Die Frageworte für diese Basisfragen stehen im profilingvalues Report jeweils am linken Rand der Seite neben der jeweiligen Wertedimension (Wer? Was? Wofür?). Im folgenden Beispiel fällt die Zusammensetzung der Grundfrage folgendermaßen aus: Mit Wem mache ich Was Wofür? Und zwar genau in dieser Reihenfolge gemäß der Balkenlängen geordnet.

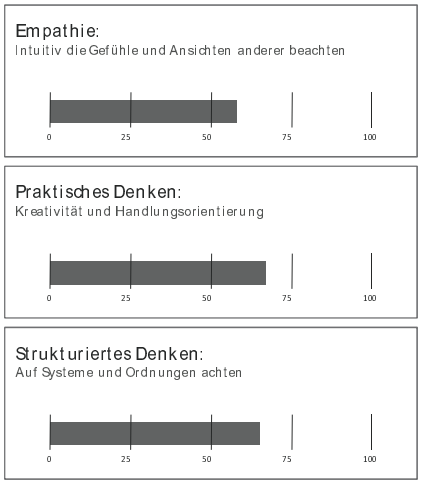


Handlungsmuster: Menschenorientierung

Diese Person sieht die Individualität in anderen Menschen (Empathie) in herausragender Klarheit, hier sogar höher als 90%. Das ist ein seltenes Ergebnis. Dieser Mensch braucht nur einen Raum zu betreten und wird, ohne seine Sensoren aktiv bemühen zu müssen, schlagartig die Atmosphäre in all ihren Facetten erfassen. Diese Person spürt sogar, wie ein Mensch fühlt, der hinter ihrem Rücken steht. Das Praktische Denken ist sehr gut ausgeprägt, daher erschöpft sich die Sichtweise nicht im Zwischenmenschlichen, sondern hat auch das Funktionale, das operativ Machbare zum Gegenstand. Zwar ist der Balken bei Strukturiertem Denken immer noch im guten Bereich, aber relativ betrachtet ist es eben der Kürzeste. Die Frage nach dem Wofür kommt zuletzt. Diese Person sieht die Systeme um sie herum vergleichsweise am Schlechtesten und wird daher einen erhöhten Freiheitsdrang besit-

zen. Routinen, starr gefasstes Berichtswesen und enge Führung lehnt sie ab. Auch wird sie sich ungern mit theoretischen Fragestellungen auseinandersetzen, sondern lieber ihre Konzentration darauf verwenden, mit Menschen etwas zu gestalten bzw. voranzubringen. Verwaltende Tätigkeiten liegen diesem Menschen im Umkehrschluss nicht. Den Talenten gemäß richtig eingesetzt, ist diese Person bei allen Funktionen, in denen nah am Menschen gearbeitet wird – etwa im Verkauf, in der Führung, im Service und dergleichen. Fehlt der Umgang mit Menschen, und gibt es darüber hinaus wenige Chancen auf praktische Gestaltungsmöglichkeiten, dann werden ihre Talente nicht abgerufen. Insofern sind Tätigkeiten im Controlling, Qualitätsmanagement oder als Revisor keinesfalls anzuraten. Unabhängig davon kann die Person grundsätzlich auf höchstem Niveau eingesetzt werden, denn die Sehschärfe, d.h. die gemittelte Länge der Balken, ist sehr hoch.

Hingegen ist dies im folgenden Beispiel nicht der Fall. Hier ist eher Fachkraftniveau passend.

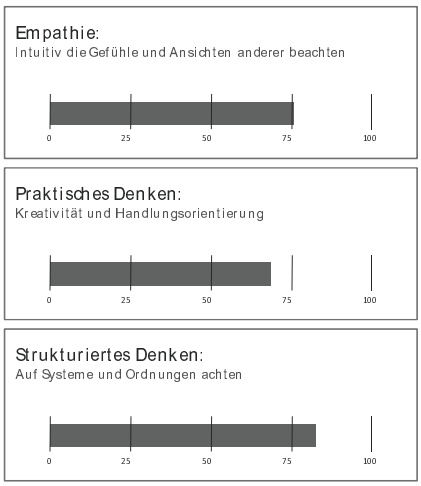


Wenig ausgeprägtes Handlungsmuster

Bei genauem Hinsehen ist zwar das Handlungsmuster mit folgendem Fragesatz zu identifizieren: was mache ich wofür mit wem? Jedoch sind gerade die beiden höheren Balken ähnlich lang. So gesehen ist es sinnvoll, diese Person im praktischen Bereich

einzusetzen, es sollten jedoch klar vorgegebene Prozesse herrschen bzw. die Person wird grundsätzlich planvoll vorgehen, da das Strukturierte Denken ähnlich ausgeprägt ist. Sie wird sich in Strukturen ein- und ggf. auch unterordnen können. Hier fällt die Empathie am Schwächsten aus. Daher ist nicht anzuraten, diese Person kundennah einzusetzen, weil im Umgang mit Menschen am ehesten negative Resonanzen entstehen. Von dieser Person kann man erwarten, dass sie gemäß ihrer Ausbildung die Tätigkeiten gut erledigen wird. Man darf jedoch nicht glauben, dass jenseits der eingefahrenen Bahnen an Neues gedacht wird bzw. größere Probleme selbständig gelöst werden können. Insgesamt sind alle drei Balken nicht weit auseinander, so dass das Handlungsmuster zwar erkennbar ist, jedoch nicht besonders dominant ist.

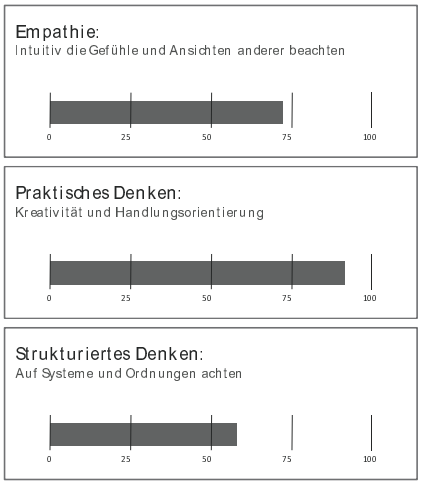
Hingegen ist die im Folgenden abgebildete Person sehr gut in der Lage, die Welt analytisch zu durchdringen, insbesondere mit Blick auf Strukturen und Prozesse. Auch hat bei ihr die langfristige Betrachtung von Aktionen deutlich Vorrang vor kurzfristigem Funktionieren.



Bremsendes Handlungsmuster

Diese Person priorisiert auf sehr hohem Niveau: wofür mache ich mit wem was? Die systemische Wertedimension ist am Stärksten ausgeprägt, die praktische am Geringsten. So sollte man diesen Menschen keinesfalls in Start-up-Unternehmen einsetzen,

denn die Ärmel hochkrempeln und nach vorne peitschen liegen ihr nicht. Im Gegenteil, das Ausführende kommt zuletzt. Die Person ist von ihrer Priorität her der Denker (Thinker). Angenommen, man möchte diese Person von einer Idee überzeugen oder zu einer Veränderung motivieren, dann wird man gute Argumente, Daten und Fakten benötigen, um den Vorschlag auch nachhaltig belegen zu können. Diese Person „schießt" keinesfalls „aus der Hüfte", sie wird eher bremsend als beschleunigend wirken. In jedem größeren Projektteam, das in seiner Arbeit ein höheres Risiko trägt, ist eine solche Person jedoch sehr wichtig.

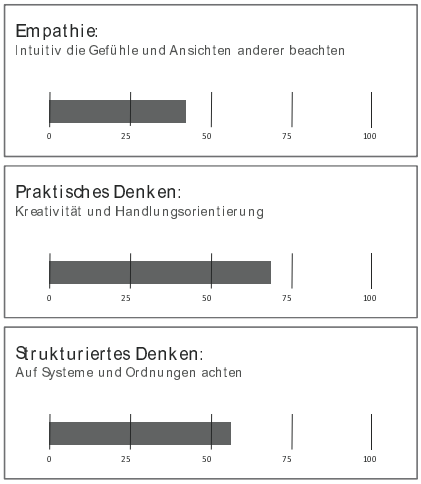


Der Antreiber und sprichwörtliche Macher

In der obigen Abbildung sieht man genau den Pionier, den sich jeder Investor für ein finanziertes Jungunternehmen wünscht. Das Praktische Denken ist so stark ausgeprägt und damit die Grundfrage „Was ist um mich herum?" dermaßen dominant, dass es schwer ist, diese Person aufzuhalten. Das Gesamtniveau ist sehr hoch und der Priorisierungssatz lautet: was mache ich mit wem wofür? Das operative, vorantreibende Element liegt weit vorne, so dass Menschen eher als Elemente in dem zu schaffenden Projekt oder Vorhaben wahrgenommen werden, denn als Individuen mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen. Der systemische Gedanke kommt relativ zuletzt und ist auch nominal deutlich schwä-

cher als die anderen Wertedimensionen. In größeren Strukturen, innerhalb deren hoher Planungsaufwand sowie strategisch und vor allem taktisches Geschick eine wichtige Rolle spielen, wird diese Person Frustrationen erfahren. Dadurch würde der Vorwärtsdrang zu stark gebremst. Auch hier wären theoretische Fragestellungen oder verwaltende Tätigkeiten „Gift" für die Talententfaltung. Diese Person braucht Freiraum, um losgelöst von profanen Zwängen ihre Tatkraft zu entfalten.

Die folgende Abbildung zeigt eine Person, die zwischenmenschlich als schwierig einzuschätzen ist, und die kaum erfolgreich in Teamarbeit eingebunden werden kann.



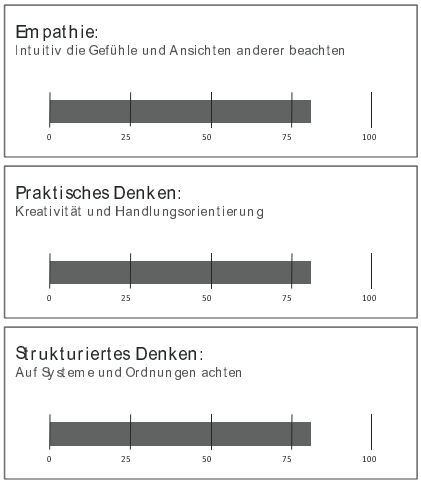
Missachtung der Anderen

Beginnend mit der Analyse des Niveaus, also der Klarsicht auf die Äußere Welt, ist hier nur ein durchschnittlicher Wert im Gesellschaftsvergleich gegeben. Die praktischen Talente sind zwar im guten Bereich, jedoch kommt das Zwischenmenschliche zuletzt und ist auch nominal gering ausgeprägt, insbesondere wenn wir uns vor Augen führen, dass bei den profilingvalues Teilnehmern in aller Regel der talentiertere Teil der Bevölkerung anzutreffen ist.

Generell verrät also die Priorisierung in Abhängigkeit zum Niveau, wo und wie eine Person grundsätzlich am besten eingesetzt werden sollte und welche Funktionen weniger ratsam sind.

3.3.4.3. Spreizung: Gleichmäßige Sicht vs Querdenken

Ein weiterer Aspekt der Balkenbetrachtung der äußeren Welt besitzt hohe Wichtigkeit und sagt viel über einen Menschen aus: die sogenannte Spreizung bzw. die Proportionen im Vergleich der Wertedimensionen. Abzuschätzen ist die Spreizung, indem der Prozentpunkteabstand zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Balken innerhalb der Umfeldspalte auf Seite 5 des profilingvalues Reports herangezogen wird. Im Extremfall, wie das folgende Beispiel zeigt, sind die Balken gleich lang.

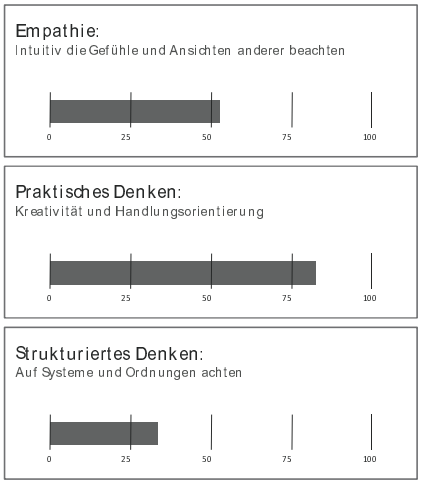


Realist und Optimierer

Diese Person sieht auf allen drei Wertedimensionen sehr gut und gleichzeitig exakt gleich scharf. Wenn wir uns den Raum der äußeren Welt mit dem dreidimensionalen Bild der physikalischen Optik – also Höhe, Breite, Tiefe – als Vergleich vergegenwärtigen, dann sieht die Person jedes Objekt im Raum von allen optischen Achsen her gleich, quasi „gestochen" scharf. Daher bekommt sie ein sehr realistisches Bild von diesem Objekt. Nicht anders gehen wir bei den drei Wertedimensionen vor. Egal, welches Objekt die Person in der Äußeren Welt wertet, sie erkennt die intrinsischen (menschli-

chen), extrinsischen (praktischen) und systemischen (formal-ordnenden) Aspekt gleich gut auf sehr hohem Niveau. Daher wird die Äußere Welt nicht nur in den einzelnen Wertedimensionen sehr gut erkannt, sondern auch in deren Zusammenspiel. Dieser Mensch kann sehr schnell sagen, was in welcher Form mit wem funktioniert und ggf. langfristig trägt. Das ist die realistische Sicht der Dinge. Eine so aufgestellte Person ist grundsätzlich sehr gut in der Lage, in einem Unternehmen wohlbegründete, folgerichtige und von großer Tragweite behaftete Entscheidungen zu treffen. Hier muss man keine Sorgen haben, dass aufgrund einiger neuer Erkenntnisse gleich das „ganze Ruder herumgeworfen wird". Umgekehrt wird es für diese Person nicht so leicht sein, außerhalb der regulären Bahnen zu denken und Veränderungen zu antizipieren, die komplett jenseits des Üblichen angesiedelt sind. Es kann also sein, dass dieser Mensch eine sehr innovative Idee mit seiner „realistischen Brille" zu schnell verwirft, weil sie (noch) keine absehbare Chance hat. Insofern ist von diesem Menschen wenig grundsätzliches Querdenken oder sprühende Kreativität zu erwarten.

Hingegen zeigt die Wertung der Äußeren Welt der folgenden Person eine extrem hohe Spreizung. Auch ist das Gesamtniveau deutlich geringer wie im Beispiel zuvor.



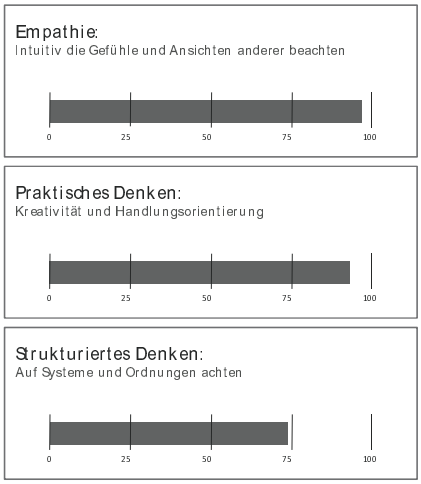
Extreme Spreizung bis hin zum Realitätsverlust

Tatsächlich sieht die Person ihr Umfeld nur durchschnittlich scharf im Gesellschaftsvergleich. Wenn wir die Balken ausmitteln, kommen wir auf etwa 55% Balkenlänge. Zwar liegt das Praktische Denken im oberen Bereich der Ausprägungsstufe sehr gut, jedoch ist das Strukturierte Denken sehr schwach. Die Spreizung ist mit nahezu 50 Prozentpunkten extrem hoch. Die praktischen Ideen dieser Person mögen zwar grundsätzlich eine hohe Chance haben, jedoch fallen demgegenüber menschliche und systemische Wertedimension derart ab, dass keine Stimmigkeit mehr herrscht. Daher mögen die Impulse gut sein, eine geeignete Umsetzung wird die Person kaum leisten können.

Grundsätzlich gilt als ungefähre Faustregel: Ist die Spreizung bei etwa 15% angesiedelt, so handelt es sich weder um einen besonders realistischen Typen (Optimierer) noch um einen starken Querdenker (Veränderer). Vielmehr ist die Person flexibel zwischen beiden Polen angelegt. Je weiter die Spreizung Richtung Null tendiert, desto mehr dominieren die realistischen Persönlichkeitseigenschaften. Bei Null verschwindet auch das Handlungsmuster, also die Priorisierung der Person. Insofern wird klar, dass die Kriterien Priorisierung und Spreizung integriert betrachtet werden müssen. Steigt die Spreizung von 15 nach oben bis etwa 30 Prozentpunkte, so steigt der Querdenkeranteil der Person, und sie ist tendenziell besser in einem Umfeld eingesetzt, das mit Veränderungen konfrontiert ist. Steigt die Spreizung deutlich über die 30 Prozentpunkte an, wie im vorherigen Beispiel, so ist die Sicht auf das Umfeld nicht mehr stimmig. Entsprechend wenig realistisch ist das subjektive Bild. Diese Beispielperson wird deshalb auch als „abgehoben" wahrgenommen und fühlt sich in der Umkehrperspektive von ihrer Umgebung nicht verstanden.

Die folgende Abbildung zeigt eine Person, die auf sehr hohem Niveau eine signifikante Spreizung hat. Die Klarsicht befindet sich gesamthaft gesehen im Exzellent-Bereich. Empathie und Praktisches Denken sind im oberen Bereich der Ausprägungsstufe herausragend. Das Strukturierte Denken fällt etwas ab, ist aber immer noch sehr gut. Die Spreizung liegt bei etwa 20 Prozentpunkten. Die abgebildete Wertung dieser Person zeigt einen Menschen, der sowohl auf der zwischenmenschlichen Seite als auch in praktisch-operativer Hinsicht Exzellentes leisten kann. Die relative Schwäche im Strukturierten Denken führt zu dem kräftigen „Schuss" Querdenken, der die Person in die Lage versetzt, Neues qualitativ hochwertig aufzubauen bzw. Veränderungen herbeizu-

führen, die bahnbrechend sein können. Diese Person ist deshalb beispielsweise als Unternehmer, der einen Firmenaufbau oder eine Neuausrichtung durchführt, sehr gut eingesetzt. In einem Konzernumfeld bräuchte diese Person eine Aufgabe mit großen Freiheiten, um sich nicht eingeengt zu fühlen.



Pionier, Unternehmer, Veränderungsmanager

3.3.4.4 Einschub: Muster projiziert auf Einsatzfelder

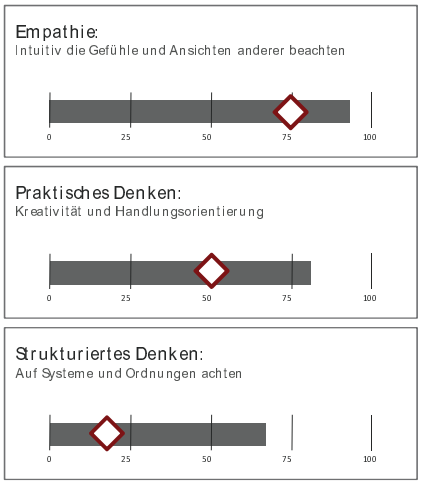
In vielen Ausbildungsseminaren zu profilingvalues taucht die Frage auf, ob man das Muster der Äußeren Welt in irgendeiner Weise kategorisieren kann, so dass eine Art Nachschlagemöglichkeit besteht, um auch dem weniger geübten Experten sofort eine klare Aussage zu ermöglichen. Grundsätzlich ist so etwas zwar vorstellbar, aber aufwändig umzusetzen. Denn um tatsächlich alle realistischen Balkenkombinationen auf den unterschiedlichsten Niveaus abzubilden, wäre eine sehr komplizierte Übersicht vonnöten. Der schnelle Effekt ginge verloren. Zudem ist so ein Nachschlagewerk problematisch, da es dazu verleitet, die Grundmechaniken hinter dem profilingvalues-Verfahren nicht mehr zu durchdenken.

Hinzugesetzt werden muss an dieser Stelle, dass allein das Balkenmuster der Äußeren Welt zwar viel über einen Menschen

aussagt. Aber die restlichen Werte des Hartman Value Profile können dazu führen, dass die Person nicht in der Lage ist, ihrem Muster gemäß die Stärken effektiv einzusetzen, denn die Betrachtung des Selbst sowie aller weiteren Skalen ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfolgt. Es sei daher davor gewarnt, den ersten Analysegegenstand – nämlich die Wertung der Äußeren Welt – als eine Art Vorurteil anzusehen, vor dessen Hintergrund sich alles weitere abspielt. Die Komplexität des Hartman Value Profile erfordert eine differenzierte Analyse aller Parameter, und nur der geübte Blick ist in der Lage, die entscheidenden Aspekte zu sehen und miteinander richtig in Beziehung zu setzen. Diese Seniorität in der Interpretation von profilingvalues ist es aber gerade, was unsere Experten auszeichnen muss, denn so entsteht beim Teilnehmer Akzeptanz auf höchstem Niveau. Der Experte ist nahe an der Selbsterfahrung des Probanden und hat damit große Möglichkeiten, Einsichtsprozesse zu befördern. Aus diesen Gründen wird auf eine tabellarische Darstellung der möglichen Muster im Rahmen der Äußeren Welt verzichtet.

3.3.4.5. Hinzusetzen der Rauten

Im nächsten Schritt wird zum grundsätzlichen Handlungsmuster einer Person die gegenwärtig herrschende Aufmerksamkeit hinzugefügt. Damit bekommt das Bild unter anderem die Aktualität, die profilingvalues so attraktiv macht.



Sehr offene Menschenorientierung

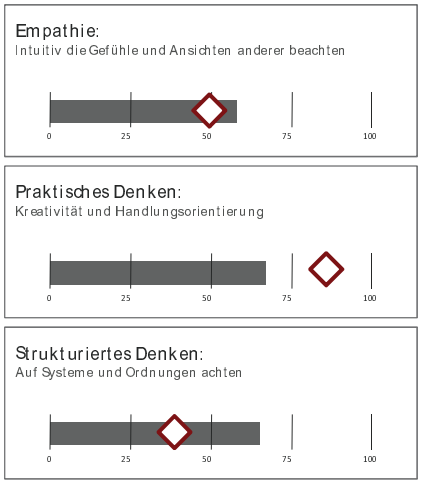
Das stark dem Menschen zugewandte Handlungsmuster der abgebildeten Person, das gleichzeitig sehr gute praktische Fähigkeiten und relativ gering ausgeprägte Planungs-, System- und Prozessorientierung aufweist, wird durch Rauten ergänzt, die die gleiche Priorisierung zeigen. Das heißt, auf dem längsten Balken liegt die höchste Raute, auf dem zweitlängsten Balken liegt der zweithöchste Diamant und auf dem kürzesten Balken liegt die niedrigste Aufmerksamkeit. So gesehen wird das Handlungsmuster verstärkt. Im Einzelnen bedeutet das für die Empathie, dass nicht nur ein extrem hohes Einfühlungsvermögen vorhanden ist, sondern auch eine sehr starke Einfühlungsbereitschaft. Die Person kann nicht nur mit ihrer exzellenten Sensorik Stimmungslagen und Atmosphäre hervorragend erfassen, sie tut dies auch gerne, d.h. sie „macht auf", wenn es um das Zwischenmenschliche geht, öffnet sich, lässt sich gleichsam auf die Gefühle der anderen ein und spiegelt diese. Es geht in dieser Konstellation also nicht nur um Empathie, sondern auch um Emphase, also das intrinsische Geben bzw. sich dem anderen Öffnen und zusammen mit den eigenen Gefühlen dem Ganzen Gewicht zu geben. Diese Balken-Raute-Kombination bei Empathie ist folglich sehr passend für Aufgaben, die eine inspirierende soziale Interaktion verlangen, in der das Gegenüber sich angenehm aufgehoben und komplett verstanden fühlt sowie moti-

viert und wertgeschätzt wird. Umgekehrt wäre die Rolle eines Restrukturierungsmanagers völlig unangebracht, da diese Einlassung auf die Gefühle des anderen dazu führt, dass harte Entscheidungen gegenüber anderen im eigenen Inneren sehr schmerzhaft empfunden werden.

Mit Blick auf das Praktische Denken sehen wir eine sehr gute Fähigkeit kombiniert mit einer balancierten Aufmerksamkeit (Raute auf 50%). Man kann daher davon ausgehen, dass praktisch-operative Erfordernisse auf einem sehr hohen Niveau erkannt und auch geeignet umgesetzt werden. Die Person verbleibt nicht einfach im „Zwischenmenschlichen", sondern möchte und kann auch die funktionalen Aspekte in Situationen mit entsprechenden Zielsetzungen verbinden. Sie ist daher für den anspruchsvollen Vertrieb in sehr hohem Maße geeignet, hingegen weniger für verwaltende Tätigkeiten. Dies erschließt sich auch durch das relativ schwache Strukturierte Denken, das auch noch mit der geringsten Aufmerksamkeit belegt ist, d.h. die Person gibt der Frage nach dem „Wofür ist das um mich herum?" relativ wenig Priorität und ist daher weniger interessiert an strategischen Gesichtspunkten, politisch-taktischen Erfordernissen oder längerfristigen Planungsprozessen. Sie möchte mit Menschen intensiv arbeiten, dabei auch etwas vorantreiben und in diesem Zusammenhang eine relativ hohe Freiheit bzw. einen entsprechenden Gestaltungsspielraum zur Verfügung haben. Ihr Vorgesetzter müsste in größeren Organisationen darauf achten, dass dieser Person „der Rücken freigehalten" wird. Eine sehr enge Führung, rigorose Erfordernisse an Formalitäten wie Berichteschreiben o.ä. führen bei dieser Person eher zu Demotivation.

Abschließend zu diesem Beispiel sei nochmals die Empathie erwähnt, die in ihrer Sensorik herausragend und in ihrer Offenheit bemerkenswert ist. Diese Person ist im Umkehrschluss kaum in der Lage, zwischenmenschlich „abzuschalten". Das kann sehr anstrengend sein und auch gelegentlich zu Reaktionen führen, die dem Muster nicht entsprechen, insbesondere wenn die Person unter starkem Stress steht. Hier schlägt gleichsam die dauernde Einfühlungsbereitschaft mit entsprechender persönlicher Öffnung zurück. Darüber hinaus ist durch die große Offenheit eine hohe Verletzlichkeit gegeben, insbesondere dadurch, dass die Person in größeren Systemen nicht immer in der Lage ist, sich selbst strategisch und taktisch zu schützen.

Wenden wir uns nun der weiter oben bereits diskutierten Fachkraft zu und setzen entsprechend die Rauten hinzu.



Förderungswürdige Fachkraft mit Ambition

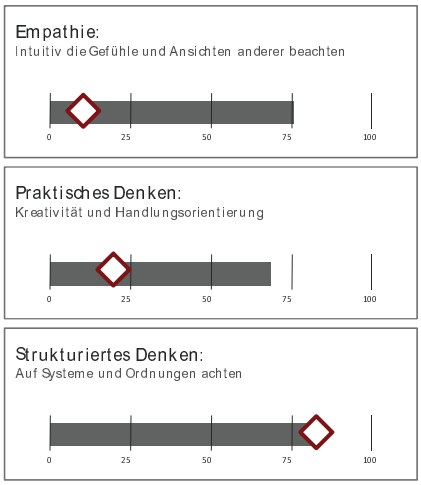
Ohne Betrachtung der Raute haben wir eine Person diagnostiziert, die am besten im Rahmen klar definierter Prozesse arbeitet und nicht unbedingt kundennah eingesetzt werden sollte. Auch darf man im Sinne des innovativen Denkens nicht zu viel erwarten. Nun modifizieren die Rauten das Handlungsmuster dahingehend, dass einerseits die Raute bei Empathie den schwächsten Balken ein Stück weit relativiert. Zwar sind die Fähigkeiten hier nicht so hoch, aber sie werden balanciert eingesetzt. Man kann formulieren, dass hier zumindest die Bemühung herrscht, im Zwischenmenschlichen gut zurecht zu kommen. Andererseits ist die Stellung beim Praktischen Denken interessant. Hier kommt es zum „Überschlag" der Raute, d.h. es entsteht eine Lücke zwischen Balken und Raute. Ein öfter auftretendes Missverständnis in einem vergleichbaren Zusammenhang lautet: „Die Person will mehr als sie kann und überschätzt sich daher." Diese Aussage ist falsch, denn Balken und Raute laufen zwar auf derselben darstellenden Skala, sind aber unterschiedlich kalibriert. Der Balken ist die typische Linearfunktion von Null bis 100. Die Raute stellt die weiter oben erläuterte Pendelfunktion dar, die bei 50% ihre Grundstel-

lung, d.h. balancierte Aufmerksamkeit hat und mit einem Ausschlag nach oben bzw. unten eine gesteigerte bzw. verminderte Aufmerksamkeit ausweist.

Die hier beim Praktischen Denken abgebildete Kombination ist folgendermaßen zu interpretieren: Der Balken liegt im oberen Bereich der Ausprägungsstufe gut, man kann daher mit einem hoch ausgeprägten praktisch-operativen Verständnis rechnen, insbesondere weil dieser Balken der höchste von allen dreien der Äußeren Welt ist. Die sehr hohe Aufmerksamkeit bewirkt nun, dass diese Person auch durchaus noch etwas größere Herausforderungen im praktischen Bereich vertragen kann, denn sie will dort viel durch die hoch stehende Raute, die beim Praktischen Denken auch „Treiberraute" genannt wird. Man kann ihr also durchaus etwas schwierigere Projekte geben als man aus der reinen Balkenkonstellation abgeleitet hätte. Bleibt die Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum gesteigert erhalten, so begünstigt die Raute gleichsam die Weiterentwicklung des Balkens. Denn wenn man auf einen Bereich über längere Zeit hohe Aufmerksamkeit entwickelt, dann wird man dort in aller Regel über die Zeit auch besser.

Die Raute beim Strukturierten Denken ist leicht unterhalb der 50% Marke, jedoch noch relativ nahe daran. Dadurch ist eine Flexibilität auf dieser Skala noch gegeben. Die Person ist in der Lage, sich ein- und unterzuordnen, gleichzeitig geht sie auch selbständig vor und nutzt ihren Gestaltungsspielraum. Die Raute beim Strukturierten Denken wird häufig auch „Planerraute" genannt. Je höher sie liegt, desto mehr Aufmerksamkeit liegt auf Strukturen und Prozessen, je tiefer sie rangiert, desto eher liegt bei einer höheren „Treiberraute" das praktisch-operative Element im Fokus. Auch insofern lässt sich die Aussage begründen, dass die Rauten bei dieser Person dazu führen, dass man im Vergleich zur reinen Balkenanalyse diesem Menschen in seiner Arbeit mehr zutrauen darf. Als Führungskraft dieser Person ist man daher gut beraten, etwas anspruchsvollere Projekte zu vergeben und den Freiraum zu lassen, diese auch eigenverantwortlich lösen zu können.

Im nächsten Schaubild wird die zuvor als „Bremser" identifizierte Person gemeinsam mit den Rauten betrachtet.



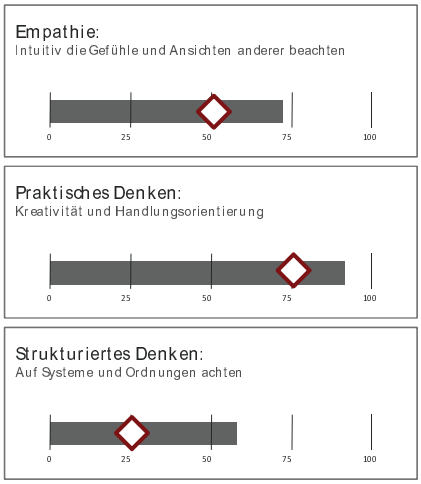
Der nüchterne und perfektionistische Bremser

Auf dem längsten Balken kommt auch die mit Abstand höchste Raute zum Tragen. Diese Person hat demnach nicht nur ihre größte Fähigkeit bei der Beantwortung der Grundfrage „Wofür ist das um mich herum?", sondern gleichzeitig eine sehr hohe Aufmerksamkeit darauf. Man sollte sich daher nicht nur mit einer Reihe einleuchtender Daten und Fakten ausstatten, um diese Person zu überzeugen, sondern am besten noch Szenario-Berechnungen anstellen und genau belegen, wo bei einer gewünschten Veränderung die Risikofaktoren liegen, und wie die Wirkung erfolgreich kompensiert werden kann. Wenn die „Planerraute" über die 75%-Marke steigt, ist in der Person stets eine perfektionistische Ader angelegt, die sie tendenziell eher „perfekt" abwarten lässt, anstatt „noch nicht perfekt" zu starten.

Versucht man bei diesem Menschen über die empathische Schiene zum Ziel zu kommen, setzt also einen ggf. vorhandenen Charme ein, so wird dies wenig zielführend sein. Denn die zwischenmenschliche „Jalousie" in Form der Raute bei Empathie ist zugezogen und daher nicht empfänglich für eine ausgebreitete Gefühlsebene jenseits der Fakten. Schließlich zeigt die verminderte Raute beim Praktischen Denken, das ohnehin den geringsten Balken darstellt, dass dieser Person weniger an der Umsetzung und den praktisch-operativen Aspekten gelegen ist, sondern das Theo-

retische und Generelle wichtiger ist bzw. Vorrang hat. Es bleibt daher beim Bild des „Bremsers", der in risikoreichen Situationen seine grundsätzliche Berechtigung hat. Als Führungskraft jedoch wird diese Person Schwierigkeiten haben, die emotionale Ebene der Teammitglieder zu erreichen. Sie wird zudem als dogmatisch und penibel empfunden werden. Darüber hinaus entsteht wenig Motivation für das praktische Vorantreiben, sie wird nicht als treibende, sondern eben eher als den Status-quo bewahren wollende Person empfunden.

Völlig gegensätzlich ist der bereits weiter oben diskutierte Antreiber und sprichwörtliche Macher aufgestellt, dem in der folgenden Abbildung die Rauten hinzugefügt wurden.

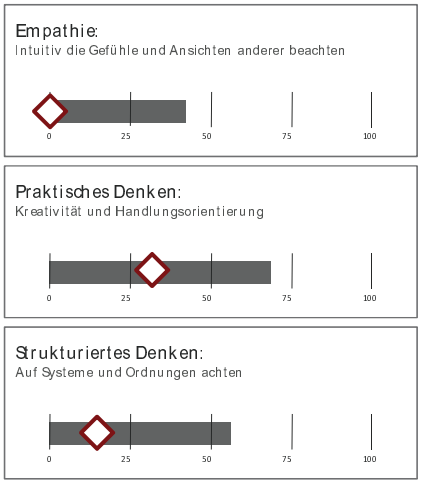


Der Start-up-Unternehmer mit Sozialkompetenz

Als erstes fällt ins Auge, dass auf dem höchsten Balken auch die höchste Raute sitzt. Praktisch-operatives Vorantreiben ist demnach ein integraler Bestandteil dieser Persönlichkeit. Daher wird sie von anderen auch häufig als ungeduldig, fordernd und ggf. als ruhelos wahrgenommen. Es herrscht in der Tat ein sehr hohes Energieniveau in dieser Person, es wird jedoch im Zwischenmenschlichen durch den sehr guten Balken bei Empathie in Verbindung mit der dortigen flexiblen Raute gut balanciert. Diese Person wird andere nicht emotional überfahren, sie wird eher alles

daran setzen, das Gegenüber „anzuzünden" und von ihren Plänen zu begeistern. Hingegen wird sie sich über alle möglichen Regeln hinwegsetzen – siehe die niedrige Raute beim Strukturierten Denken – und in unkonventioneller Weise gleichsam mit hochgekrempelten Ärmeln die Dinge vorantreiben. Dieses Ungestüme kann in einem komplexen bzw. konservativen Umfeld allerdings zu Schwierigkeiten führen, wie die relativ geringe Fähigkeit und Aufmerksamkeit beim Strukturierten Denken anzeigt. Hier ist also die größte Schwäche angelegt. Zwar kann durch Praktisches Denken und Empathie das Gesamtniveau im Bereich sehr gut verbleiben. Dennoch ist dieser Mensch gut beraten, bei der Idealtätigkeit eines Unternehmensaufbaus oder ähnlich praktisch-operativen Funktionen zu bleiben.

Die Diskussion des folgenden Profilings ist eine Herausforderung, die bereits in der Balkenkonstellation weiter oben kurz thematisiert wurde.



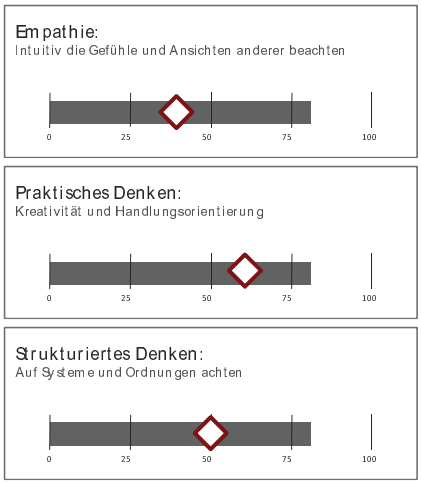
Negativer Besserwisser mit Menschenverachtung

Insgesamt sind alle Rauten mehr oder weniger deutlich unterhalb der balancierten 50%-Marke. Damit ist auf allen drei Wertedimensionen reaktives Verhalten gegeben. Das Gesamtniveau ist nur im durchschnittlichen Bereich – und die Ausschöpfung dieses Potenzials ist mit den niedrigen Rauten zusätzlich gering. Negati-

ves Denken herrscht vor, das zumindest zum Teil durch eine wie auch immer geartete Belastung hervorgerufen wird[5]. Das Menschenbild ist nicht nur diffus, sondern die Person grenzt sich auch stark von allen anderen ab, wie die Raute auf Null bei Empathie zeigt. Im Praktischen Denken liegt die größte Begabung und auch die relativ höchste Raute, jedoch nur auf 30%. Insofern ist eher zu vermuten, dass dieser Mensch das Gefühl hat, dass ihm Steine in den Weg gelegt werden, und er seine Kräfte nicht umsetzen kann. Dies ist allerdings eine subjektive Sichtweise, denn sowohl der Blick auf das Zwischenmenschliche als auch die Kombination von Balken und Raute beim Strukturierten Denken, die Eigenwilligkeit signalisiert bzw. zumindest einen sehr hohen Freiheitsdrang, führt zu einer wenig objektiven Sicht der Dinge. Es fällt hier schwer, positive Aspekte hervorzuheben bzw. eine gute Passung zu bestimmten Anforderungen im Wirtschaftsleben herzustellen. Diese Person wird gewiss auf Missstände hinweisen. Ob diese wirklich behindernd sind, steht damit noch nicht fest. Zur Stimmungsverbesserung im Team trägt diese Person sicherlich in keiner Weise bei.

Sehr viel positiver fällt die Analyse des großen Realisten aus, der auf höchstem Niveau unterwegs ist. Seine Rauten sind in der folgenden Abbildung integriert.

[5] Zur tieferen Erläuterung dieser Schlussfolgerung siehe die Ausführungen zum Attitude Index (AI) in diesem Kapitel.

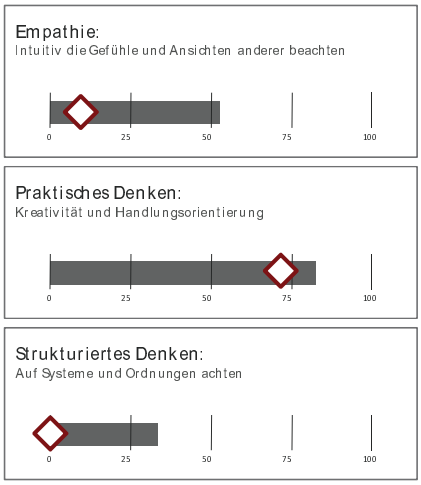


Realistischer Treiber mit Führungsqualitäten

Das exzellente Gesamtniveau bei völliger Balance über alle drei Wertedimensionen wird durch drei Rauten ergänzt, die alle entweder genau auf der 50%-Marke oder zumindest nicht weit davon entfernt liegen. Das zeugt von großer Flexibilität. Die Führungskraft dieser Person braucht nur ganz grob die Ziele und Informationen vorgeben. Die Umsetzung erfolgt in hervorragender Weise, denn dieser Mensch kann sprichwörtlich „ins kalte Wasser geworfen werden" und wird sofort in der Lage sein „zu schwimmen". Die leicht unterbewertete Raute bei der Empathie führt zu einer anfänglich etwas distanzierten zwischenmenschlichen Haltung bzw. es braucht etwas Zeit, bis die eigenen Gefühle gezeigt werden. Die „Treiberraute" ist die höchste innerhalb der Äußeren Welt und führt dazu, dass Ergebnisse mit Tatkraft angestrebt werden. Die volle Flexibilität der Raute beim Strukturierten Denken ermöglicht den Fokus auf strategische Gesichtspunkte und Planung genauso wie auf die Nutzung von Freiräumen. Diese sehr intelligente Person erreicht durch die Balken- und Rauten-Kombinationen in aller Regel hervorragende Arbeitsresultate, immer vorausgesetzt das Selbst fällt von den Wertungen her nicht stark demgegenüber ab. Diese Person kann besonders in einem komplexen Umfeld, sei es Konzern und/oder ein stark international geprägter Handlungsraum ausgezeichnet agieren. Die einzige zu

konstatierende „Schwäche" liegt darin, dass bahnbrechende Ideen oder Innovationen, nicht schnell genug als der Erfolg der Zukunft wahrgenommen werden, denn für solche Fähigkeiten ist eine höhere Spreizung erforderlich. Sehr dynamische Branchen – Telekommunikation, Medien oder bestimmte Konsumgüter – könnten für diese Person ungeeignet sein.

Im Folgenden greifen wir den vorab skizzierten Fall einer extrem hohen Spreizung auf und setzen die Rauten hinzu.

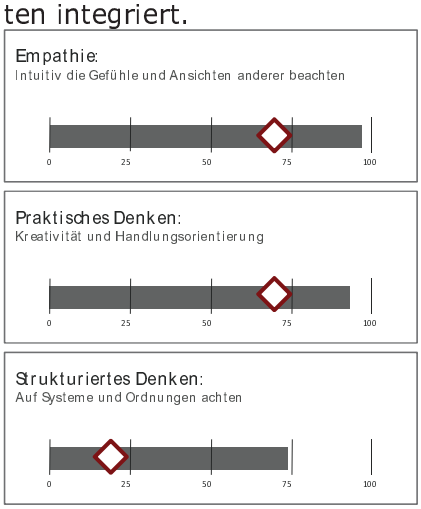


Extreme Spreizung, Realitätsverlust, äußerst schwieriger Typ

Die Spreizung mit über 50 Prozentpunkten führt zu einem extremen Unterschied zwischen der Sicht auf die praktische und die systemische Wertedimension. Der rein operativ-funktionale Aspekt mag stimmen, aber sobald ein Kontext, ein System darum herum herrscht, ist die Wertung schwach und bekommt noch dazu keinerlei Aufmerksamkeit. Gleichzeitig ist die einzige proaktive Raute im Praktischen Denken und führt zu einem sehr dominanten Fokus im Vergleich zu den beiden anderen Rauten. Diese Person fokussiert operative Tätigkeiten quasi mit einem Tunnelblick, der weder die Menschen im Umfeld noch den Kontext nennenswert berücksichtigt. Dadurch fühlen sich die anderen Menschen „überfahren" bzw. nicht wertgeschätzt. Darüber hinaus bricht die genannte Person wahrscheinlich zahlreiche Regeln, die im breiteren

Zusammenhang herrschen. Die Personen im Umfeld wenden sich daher relativ schnell ab mit dem Effekt, dass sie als diejenigen wahrgenommen werden, die nicht in der Lage sind, die wichtigen Dinge zu verstehen. Außerdem sind aus Sicht dieser Beispielperson die herrschenden Regelungen komplett widersinnig. Solche Menschen kommen nach einer Reihe von entsprechenden Enttäuschungen auf die gleichermaßen simple wie egozentrische „Weltformel": „Alle anderen sind blöd, nur ich nicht". Dass diese Einstellung nicht nur vermessen, sondern gleichzeitig höchst unwahrscheinlich ist, wird diesen Menschen häufig nicht bewusst. Das Gesamtniveau der Klarsicht mit Blick auf die Äußere Welt zeigt demgemäß auch deutlich, dass die Wirkung der kognitiven Fähigkeiten tatsächlich auf eine gewisse Limitierung schließen lässt.

Auch in das letzte Beispiel wurden die noch fehlenden Rauten integriert.



Unternehmer, Veränderungsmanager mit Verletzlichkeit

Dass diese Person auf höchstem Niveau unterwegs ist, zeigt die Mittelung der Balken. Bei Empathie und Praktischem Denken sind Längen erreicht, die nur sehr selten auftreten. Gleichzeitig sind beide Skalen mit hohen Rauten versehen. Bei der Empathie bewirkt dies eine sehr warme Ausstrahlung, die bei entsprechend starker Wertung im Selbst bis hin zu einer charismatischen Wirkung führen kann. Diese Person ist unheimlich offen und möchte

stets die Gefühle der anderen erspüren und sich mit ihnen auseinandersetzen. Introvertierte Menschen können sich davon allerdings auch unangenehm berührt bzw. überfahren fühlen. Allerdings ist dieses enorme Talent mit entsprechendem Fokus auch in der Lage, andere positiv-emotional so stark anzusteuern, dass höchste Motivation entsteht. Menschen Mut, Kraft und entsprechendes Engagement gleichsam „einzuhauchen", ist für diese Person kein Hexenwerk.

Gleichzeitig ist das Praktische Denken nahezu gleich herausragend ausgebildet und ebenfalls mit einer hohen Raute, der „Treiberraute", versehen. Der Drang nach vorne, etwas zusammen mit Menschen zu bewegen, steckt tief im Grundverständnis dieser Person von der Welt und so wird sie sich auch verhalten – vorausgesetzt die Wertung des Selbst weicht hiervon nicht grundsätzlich ab. Der relativ geringste Balken der Äußeren Welt, der allerdings immer noch im Bereich sehr gut liegt, in Verbindung mit der deutlich niedrigsten Raute führt nun zu einem Drang nach Neuem auf höchstem Niveau. Dieser Mensch möchte jenseits der eingefahrenen Bahnen zusammen mit anderen wirken. Er will als Teamleader gemeinsam mit weiteren Menschen Spitzenleistungen erbringen, die etwas Außergewöhnliches darstellen. Nicht das Übertreffen bestehender Höchstleistungen in bekannten Disziplinen ist das Ziel, sondern gerade das Verlassen der bisher bekannten Pfade ist das Interessante und verursacht den „Kick" in der Motivation dieser Person. Die Resultate werden aller Voraussicht nach exzellent ausfallen.

Es bleibt festzuhalten, dass die herausragende praktisch-operative Kompetenz in Verbindung mit dem ebenso exzellenten guten Sozialverhalten auf hohem Niveau sehr selten ist. Dieses Fähigkeiten-Aufmerksamkeiten-Portfolio kann in der Tat Großes bewirken. Auch und gerade weil die Spreizung durch die Differenz an Prozentpunkten zwischen Empathie und Strukturiertem Denken aufgespannt ist und zugleich die Rauten dort in einer Art Opposition dieses Spannungsfeld mit fokussieren. Solche Menschen sind geeignet, durch wirklich innovative Vorgehensweisen nachhaltigen Fortschritt zu bewirken.

George Bernhard Shaw wird folgendes Zitat zugeschrieben, das einen soeben skizzierten Menschentyp mit demjenigen vergleicht, der im Hartman Modell auf allen drei Wertedimensionen gleich scharf sieht, also überspitzt als „staubtrockener Realist" bezeichnet werden kann, wie weiter oben bereits angerissen:

„Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige Mensch besteht darauf, zu versuchen, die Welt an sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab."[6]

Ohne den „unvernünftigen Menschen" hier das Wort reden zu wollen, aber diese Art von Persönlichkeitsausprägungen bringt in unser häufig verkrustetes Wirtschaftsleben eine angenehme Dynamik und Tatkraft. Andererseits könnte keine Gesellschaft einen sehr hohen Prozentsatz dieses Menschentypus' vertragen, denn sie würde wie von extremer Zentrifugalkraft beschleunigt auseinanderfliegen. Wir brauchen also sehr wohl das bewahrende, realistische, optimierende Element, um als Spezies nachhaltig erfolgreich voranzuschreiten. Aber ohne die vorstrebenden energetischen Individuen würden wir – drastisch formuliert – noch immer auf den Bäumen herumklettern. Um die oben genannte Ausprägung der Äußeren Welt in einen Gesellschaftsbezug zu bringen: Etwa zwei von 500 haben eine vergleichbare Konstellation. Und nur bei maximal einem sind auch die restlichen Faktoren im Profiling so gestaltet, dass diese großen Stärken auch tatsächlich effektiv in die Tat umgesetzt werden können.

Die Diskussion des Niveaus der Wertung der Äußeren Welt, der herrschenden Priorisierung und Spreizung sowie des Hinzusetzens der Rauten hat gezeigt, dass mit diesem Analysegerüst schnell der anfängliche Nebel in der Äußeren Welt gelichtet werden kann. Die drei untereinander stehenden Kompetenzskalen, ausgestattet mit jeweils Balken und Rauten, verraten bei korrekter Vorgehensweise sehr viel über einen Menschen und seine gegenwärtige Situation. Eine isolierte Betrachtung dieser drei Skalen ist jedoch unzulässig. Erst die komplette Analyse ermöglicht eine treffende Interpretation. Neben der Äußeren Welt steht das Selbst als der zweite Raum, in dem wir als Menschen werten, im Zentrum des Interesses. Dieser wird im folgenden Abschnitt umfassend diskutiert.

---

[6] Zitiert nach: Werner Katzengruber, Die neuen Verkäufer – Sales, Weinheim 2006, S. 68.

3.3.5. Selbstsicht (innen)

Analog zur Wertung der Äußeren Welt gestaltet sich die Wertung des Selbst. Das Analysemuster ist das gleiche, wenngleich die Bedeutung der einzelnen Kriterien Unterschiede aufweist. Zur Erinnerung ist im Folgenden nochmals die Analyseabfolge aufgeführt, wie sie auch für die Äußeren Welt gilt.

1. Niveau, „Sehschärfe", Klarheit, Ordnung (außen wie innen)
2. Priorisierung, d.h. Reihenfolge vom längsten Balken zum kürzesten, Handlungsmuster (außen), Denkmuster (innen)
3. Spreizung der Balken, d.h. Unterschied zwischen längstem und kürzestem Balken, Proportionen der Wertedimensionen
4. Integration der Rauten, Modifizierungen oder Verstärkungen der Muster

3.3.5.1. „Sehschärfe" (Niveau) – Ordnung im Selbst

Je höher die Balken im Selbst sind, desto mehr Ordnung herrscht im Inneren eines Menschen, d.h. er kann das Selbst klar erkennen. Eine hohe Sehschärfe im Inneren hat jedoch – anders als in der Äußeren Welt – nichts mit Intelligenz zu tun. Eher kann man von Reife im Selbst, einer gefestigten Person und einer geradlinigen, konsequenten und ggf. verlässlichen Persönlichkeit sprechen. Umgekehrt signalisieren geringe Balken im Selbst Unordnung im Inneren einer Person, die bis zur Zerrissenheit führen kann.

Generell gilt, dass die Wertung unseres Selbst im Verlauf des Lebens eine ganze Reihe von Wandlungen durchlaufen kann, wie bereits im Abschnitt über die drei Grundfragen des Selbst erwähnt. Viele Menschen können das gut nachvollziehen, wenn sie sich an bessere oder schlechtere Lebensphasen erinnern. Da sich unsere Selbstsicht auch über drei Dimensionen erstreckt, wie es in den drei Grundfragen der inneren Welt weiter oben diskutiert wurde, sind hier zahlreiche Differenzierungen möglich. Während die Frage „Wer bin ich selbst?" in der Regel relativ konstant in der Beantwortung bleibt, unterliegen die Fragen „Was bin ich selbst?" und „Wofür bin ich selbst?" bestimmten Umfeldfaktoren wie Arbeitsplatzsituation oder Entwicklungsplanung. Beispielsweise kann bei Mobbing-Fällen gut beobachtet werden, wie der Balken bei Erfolgsorientierung und in einem verschlimmerten Stadium auch bei

Zielorientierung „einbrechen". Auch in Verbindung mit dem Burn-Out-Syndrom sind deutliche Balkenreduzierungen über alle drei Dimensionen im Selbst zu beobachten. Es entsteht gleichsam eine Unordnung, die bis zur inneren Leere und einem Leben ohne Anker führen kann. Der Mensch ist sozusagen als hilflose Nussschale auf der hohen See der Äußeren Welt unterwegs.

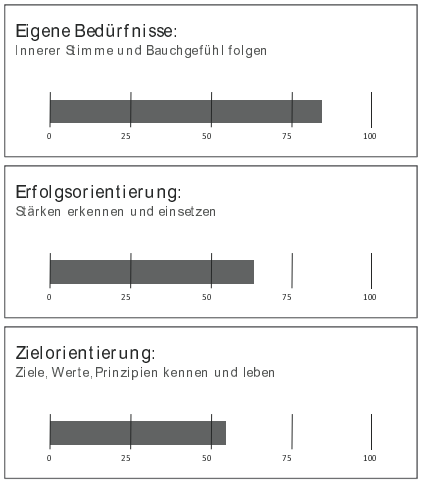
Es genügt jedoch nicht, die Sehschärfe im Selbst isoliert zu betrachten, sondern sie muss nach der eingehenden Analyse auch mit der Äußeren Welt in Beziehung gesetzt werden. Man stelle sich ein exzellentes Niveau im Selbst vor, aber lediglich eine durchschnittliche Wertung der Äußeren Welt. Die Person sieht in sich völlig klar und projiziert dies von innen heraus auch auf die Welt. Diese erkennt sie jedoch nur trüb, so dass die Projektion zu zahlreichen Enttäuschungen führen wird. Diese Entwicklung kann entweder auf die Dauer in einem veränderten Selbstbild resultieren, oder aber zu verminderter Aktivität führen, was insbesondere bei der Personalauswahl ein wichtiges Kriterium ist. Die Person wirkt zwar reif und souverän, sie entwickelt aber keine nennenswerten Aktionen im Außen und erfüllt daher die ggf. hoch gesteckten Erwartungen nicht. Eine Gesamtstimmigkeit wird nicht erreicht.

Umgekehrt gibt es den häufigen Fall, dass ein exzellentes Niveau im Außen festgestellt wird, aber im Selbst liegt die Sehschärfe etwa eine Ausprägungsstufe niedriger. Diese Menschen stellen sich selbst ein Stück hintan und widmen sich in voller Identifikation den ihnen gestellten beruflichen Aufgaben, ggf. bis hin zur Überlastung. Der Workaholic ist demnach jemand, der zu wenig auf sich achtet – in der Regel durch eine deutlich verminderte Klarsicht im Selbst – und sich von den vermeintlich zwingenden Bedingungen der Äußeren Welt seinen Arbeitseinsatz gleichsam diktieren lässt.

3.3.5.2. Priorisierung: Innere Denkmuster und Selbstverständnis

Aufgrund der zuvor skizzierten Wandlungsmöglichkeiten des Selbst hat die Priorisierung nicht die gleich hohe Bedeutung im Inneren wie sie im Außen durch die Passung zu Berufsbildern erlangt. Die Priorisierung der drei Grundfragen im Selbst ist dann wichtig, wenn sie auffallend ist, d.h. signifikante Unterschiede zwischen den Balkenlängen bestehen. Es ist dann auch passender, vom zur Zeit

vorherrschenden Denkmuster zu sprechen. Folgende Beispiele mögen das Muster im Selbst illustrieren.

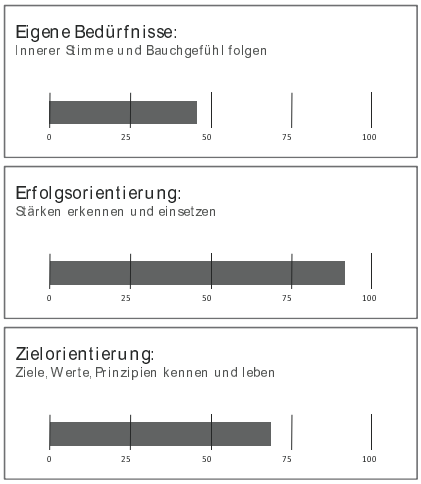


Egozentrisches Denkmuster

Diese Person hat die Beantwortung der Frage „Wer bin ich selbst?" stark im Vordergrund und verfügt hier über hohe Klarheit. Die Frage „Was bin ich selbst?" rangiert danach und wird gut beantwortet. Zum Schluss kommt es zur Beantwortung der Frage „Wofür bin ich selbst?", die nur durchschnittlich im Gesellschaftsvergleich ausfällt. Wenngleich die Person eine grundsätzlich gute Klarheit im Selbst hat (Gesamtniveau)[7], so zentriert sie sich stark auf sich selbst (intrinsisch) und hat im funktionalen bzw. sozialen Selbst (extrinsisch) sowie dem intellektuellen Selbst (systemisch) relativ wenig Klarsicht. Eine egozentrische Sichtweise entsteht.

Das folgende Beispiel hingegen priorisiert ganz anders.

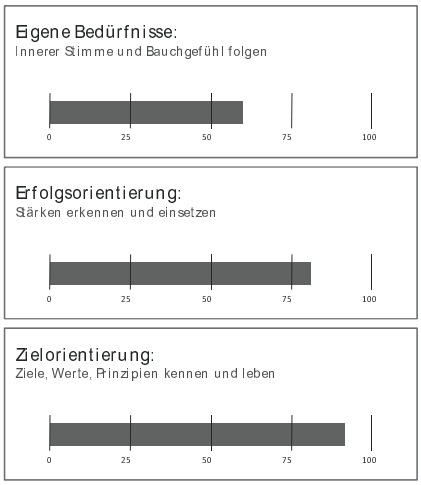
[7] Der Bereich „gut" ist zu relativieren. Denn in aller Regel tritt der talentiertere Teil der Gesellschaft als Klient von profilingvalues auf. Eine „nur gute" Sehschärfe im Selbst ist beispielsweise für anspruchsvollere Führungsaufgaben u.U. schon durchaus kritisch zu sehen.



Über-Identifikation mit Aufgaben bzw. Funktion und Rollen

Diese Person kann die Frage nach dem sozialen Selbst („Was bin ich?") hervorragend beantworten. Sie stellt sich komplett in den Dienst der Sache. Die Frage nach dem „Wofür bin ich?" wird in guter Weise bewältigt. In der Denkweise hat die (berufliche) Funktion klaren Vorrang vor der eigenen Zukunftsplanung (Selbststrategie), die wiederum deutlichen Vorrang vor den Eigenen Bedürfnissen (inneres Selbst) genießt. Die eigene Person, losgelöst von der Rolle und dem Selbstkonzept, gerät stark in den Hintergrund. Dieser Mensch opfert sich im Zweifel für den Beruf bzw. seine Rolle auf. Da ein gutes Gesamt-Niveau erreicht wird, bleibt die Person grundsätzlich mit Klarheit im Selbst ausgestattet.

Die folgende Konstellation stellt das konstruktive Selbst stark in den Vordergrund und kann daher etwas überheblich wirken.



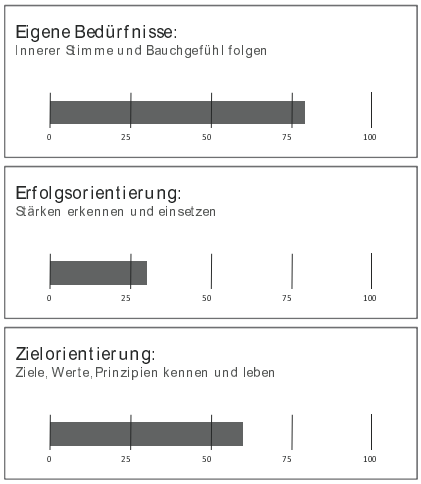
Tatkräftiges Selbst mit leichter Über-Intellektualisierung

Das Gesamtniveau im Selbst ist sehr hoch, d.h. es herrscht Klarheit und Ordnung. Die Frage des „Wofür bin ich?" steht im Zentrum. Diese Person vermittelt den Eindruck, dass sie ihr Ziel kennt und sich demnach exzellent selbst ausrichten kann. Sie wird dies auch gegen Widerstände weiterhin im Auge behalten, so dass im Umfeld der Eindruck entsteht: „Hinter diese Person können wir uns scharen, sie scheint ihr Ziel zu kennen und auch erreichen zu wollen". Somit bewirkt ein exzellenter Balken bei der Zielorientierung eine gewisse Führungsausstrahlung. Ob dies jedoch ausreicht, um tatsächlich gut zu führen, hängt nicht nur von dieser Skala und auch nicht nur von den Wertungen im Selbst ab. Wenn eine herausragende Zielorientierung mit einem sehr guten Balken bei Eigene Bedürfnisse einhergeht und auch die Sehschärfe in der Äußeren Welt hoch ist bei einigermaßen ausgewogenen Rauten, dann sind die wichtigsten Führungseigenschaften gegeben. Im hier vorliegenden Beispiel wird die Frage „Wer bin ich selbst?" relativ am Schwächsten beantwortet. Die Skala Eigene Bedürfnisse kann man in etwa mit dem Grad an innerer Souveränität vergleichen, die hier zu kurz kommt. Dieser Mensch kommt eher über das intellektuelle Selbst zu seinem Gesamtkonzept und wirkt daher ein wenig über-intellektualisiert. Das wiederum kann der Akzeptanz in der Führung schaden.

3.3.5.3. Spreizung: Selbsteinschätzung

Während die Spreizung bei der Äußeren Welt im bestimmten Rahmen einen Querdenker und innovativen Typen gleichsam auszeichnet, hat die Spreizung im inneren eine ganz andere Bedeutung. Je weiter die Balkenlängen im Selbst auseinander gehen, desto weniger kann man entlang aller drei Wertedimensionen die eigene innere Realität erkennen. Dies führt zu einer verminderten Selbsteinschätzung. Sind also alle drei Balken im Selbst gleich lang, wird die innere Realität aus jedem Wertedimensions-Blickwinkel in exakter Weise gesehen und das Bild entsprechend präzise zusammengesetzt. Die Person schätzt sich selbst daher hervorragend ein, sie weiß, was sie kann und was sie besser lassen sollte, welche Wirkung sie in welcher Weise erzielen kann und welche längerfristigen Ziele für sie Sinn machen. Eine hohe Spreizung führt zum Verlust der inneren Realität und beeinträchtigt die Einschätzung der eigenen Person deutlich. Dies korrespondiert auch gut mit der Abbildung von Lebensphasen.

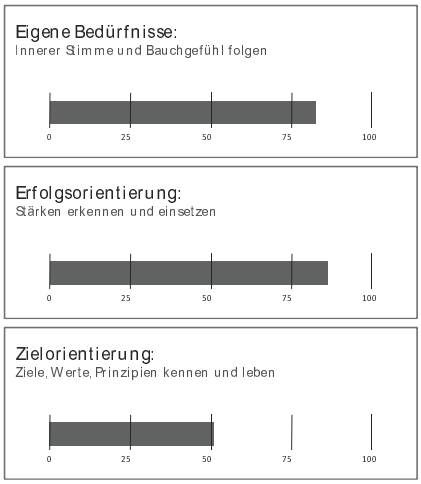
Nehmen wir ein bereits angedeutetes Mobbing-Beispiel, bei dem es zum Einbruch des Balkens Erfolgsorientierung kommt, dann steigt die Spreizung, die Selbsteinschätzung wird daher schlechter. Das ist stimmig, denn wenn man über längere Zeit gemobbt wird, dann ist man nicht so leicht in der Lage, sich auf seine Stärken zu besinnen, um sich wieder richtig einzuschätzen. Man ist ein ganzes Stück aus der Balance, und daher ist die innere Realität auch nicht stimmig, wie die folgende Abbildung zeigt.



Möglichkeit eines Mobbing-Falls

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Konstellation allein nicht den zielsicheren Schluss zulässt, dass Mobbing vorliegt. Lediglich die Skala Erfolgsorientierung mit der zugrunde liegenden Frage „Was bin ich selbst?" fällt extrem schwach aus. Daher ist die Passung zwischen den grundsätzlichen Talenten der Person und ihrer gegenwärtigen Funktion bzw. Rolle extrem schlecht. Auf diese Skala zahlen zum Beispiel folgende Profiling-Aussagen ein: „Ich liebe meine Arbeit" oder „Ich hasse meine Arbeit". Damit wird klar, dass die aktuell herrschenden Arbeitsplatzbedingungen hier einen starken Einfluss haben. In der Tat ist der Balken der Erfolgsorientierung im ganzen System der „beweglichste" Balken. Es ist also nötig zu erfragen, welche Situation bzw. Umstände dazu geführt haben. Mobbing ist in diesem Fall eine mögliche Ursache, es können jedoch auch andere Gründe vorliegen, beispielsweise eine Identitätskrise des sozialen Selbst, vielleicht ausgelöst durch eine stark veränderte Arbeitsplatzsituation.

Eine interessante Kombination mit Blick auf die Spreizung ergibt sich bei folgendem Beispiel.

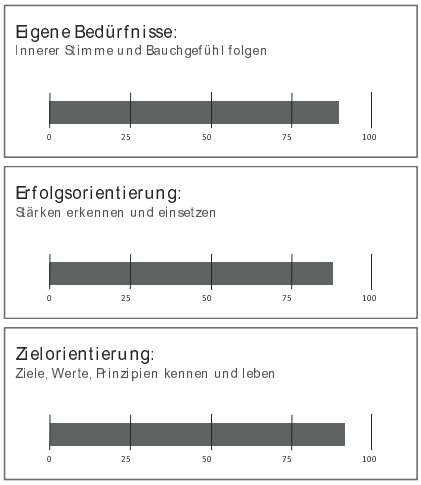


Gegenwartsmensch oder Orientierungsphase

Die Person verfügt über ein Niveau an Klarsicht im Selbst zwischen gut zu sehr gut. Sie ruht stark in sich und hat damit einen festen inneren Anker bzw. eine hohe Ich-Stärke, wie der Balken bei Eigene Bedürfnisse ausweist. Am besten wird die Frage nach dem „Was bin ich selbst?" beantwortet. Die Passung zwischen dem, was sich die Person vorstellt an Funktion bzw. Rollen und dem tatsächlichen Einsatz ihrer Talente ist sehr hoch. Die praktisch-operative Hebelkraft in ihrer Funktion ist damit ausgeprägt, der Wirkungsgrad sehr gut zu spüren. Jedoch wird die Frage nach dem „Wofür bin ich selbst?" deutlich schwächer als die beiden anderen Grundfragen beantwortet. Entweder wird der Selbststrategie grundsätzlich sehr wenig Bedeutung beigemessen – dann lebt die Person in der Gegenwart und ist glücklich damit. Sie geht gleichsam in ihrer Rolle auf und benötigt keinerlei Zukunftsplan. Der Vorteil liegt in der überaus starken Identifikation mit ihrem Beruf bzw. ihren wichtigsten Aufgaben. Der Nachteil ist, dass dadurch eine gewisse Abhängigkeit geschaffen ist. Es gibt so gesehen keinen „Plan B", keine persönliche Option der Entwicklung. So ist es möglich, dass es eines Tages ein „böses Erwachen" gibt, nämlich wenn die Person in ihrer Funktion nicht mehr gebraucht wird, sei es aus Umstrukturierungsgründen oder anderweitig bedingt. Die andere Möglichkeit besteht darin, dass die Person sehr wohl über

das „Wofür bin ich selbst?" nachdenkt, jedoch im Moment keine Klarheit erreichen kann – warum auch immer. Wir sehen also, dass alleine durch die Balkenkombination keine Eindeutigkeit geschaffen werden kann. Wir müssen daher auf das Hinzusetzen der Rauten warten, um dieses Beispiel abschließend zu bewerten.

In der folgenden Abbildung sieht man eine Person, die über eine exzellente Klarheit im Selbst verfügt und nahezu ohne Spreizung unterwegs ist.



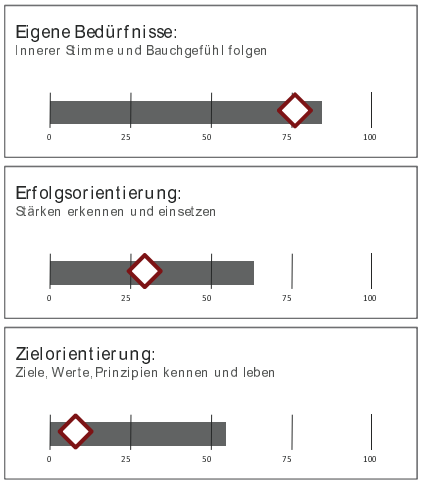
Reife und Ausstrahlung

Die Person ist als äußerst geradlinig, konsequent und verlässlich zu bezeichnen. Sie tritt souverän auf, ihre Rolle ist ihr gleichsam auf den Leib geschneidert und sie verfügt über eine exzellente Selbstausrichtung. Hier sind Führungsqualitäten im Selbst in hervorragender Weise angelegt.

3.3.5.4. Hinzusetzen der Rauten

Analog zur Äußeren Welt werden nun die bereits diskutierten Beispiele in Form von Balkenkombinationen mit den jeweiligen Rauten integriert betrachtet. Dadurch kommt wiederum die grundsätzliche Ausrichtung einer Person in Verbindung mit ihren aktuell vorherr-

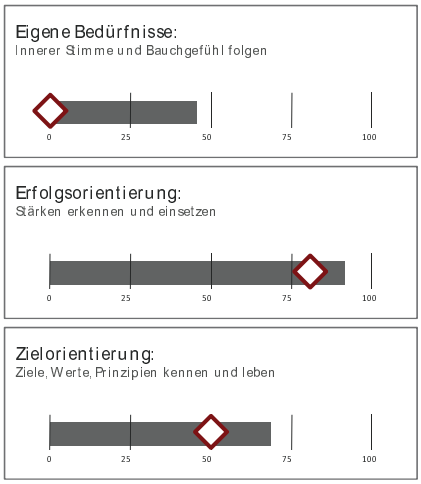
schenden Aufmerksamkeiten zum Vorschein. Diese können zum gegenwärtigen Zeitpunkt bestimmend, aber auch bereits seit Längerem verfestigt sein. Inwieweit eine Raute aufgrund einer aktuellen Situation auftritt oder schon seit geraumer Zeit besteht, kann vom Experten nicht unbedingt nur aufgrund des profilingvalues Reports beurteilt werden. Hier spielt einerseits die Erfahrung mit bestimmten Gesamtkonstellationen eine Rolle, andererseits können diese Aspekte sehr oft erst in einem Gespräch geklärt werden.



Egoistisch und selbstverliebt

In diesem Beispiel können wir davon ausgehen, dass die Raute bei Eigene Bedürfnisse eine verstetigte Aufmerksamkeit darstellt. Die hohe Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse führt in diesem Fall sogar zu einer egoistischen Persönlichkeitsprägung. Dies ist zum einen deshalb festzustellen, weil die Raute bei Eigene Bedürfnisse im Durchschnitt nur 20% aufweist. Der Grund liegt in den Konventionen der menschlichen Gesellschaft, zumindest in entwickelten Ländern. Zunächst soll man an seine Verpflichtungen denken, an das Wohlergehen der anderen usw., bevor man an sich selbst denken darf. Insofern verläuft die Normalverteilungskurve der Raute von Eigene Bedürfnisse linksverschoben und kommt bei etwa 50% schon an den oberen Rand, an dem die Verteilung sehr selten wird. In der Praxis heißt dies, dass ab etwa 50% das Welt-

bild einer Person beginnt egozentrisch zu werden, ab etwa 60 bis 70 Prozent kommen wir in den egoistischen Bereich, und noch darüber haben wir es sogar mit Narzissmus zu tun. Zum anderen kann im abgebildeten Beispiel der Rückschluss einer dauerhaft (zu) hohen Raute gezogen werden, weil die eigenmenschliche Wertedimension (intrinsisch) die anderen beiden (extrinsisch und systemisch) bei weitem „überstrahlt". D.h. bei dieser Person ist die Grundfrage „Wer bin ich?" von der Klarheit der Beantwortung und von der Aufmerksamkeit darauf extrem dominant. Dieser Mensch wacht gleichsam morgens auf und sagt sich als erstes: „Ich bin ich – und ich bin gut!". Wenn er dann beim Spiegel vorbei kommt wird er zu sich sagen: „Und ich mag mich!". Wenn er danach – um im Bilde zu bleiben – zur Arbeit geht, werden von ihm häufig Unmutsäußerungen zu hören sein nach dem Motto: „So kann man ja nicht vernünftig arbeiten. Die Dinge sind mal wieder nicht richtig vorbereitet" o.ä. Diese Person stellt hohe Ansprüche an ihr Umfeld, weil sie selbst so wichtig ist. Daher wundert es nicht, wenn die Raute bei Erfolgsorientierung sinkt, denn die Arbeitszufriedenheit wird dadurch beeinträchtigt. Von dieser Person ist nicht zu erwarten, dass sie in ihrer Rolle kräftig anpackt. Zudem herrscht auf die Grundfrage „Wofür bin ich selbst?" eine sehr trübe Sicht und die Aufmerksamkeit auf der dazu gehörenden Skala Zielorientierung ist entsprechend gering. Dieser Mensch lebt in den Tag, sieht keine längerfristige Herausforderung und braucht diese offensichtlich auch nicht, da er entsprechend selbstverliebt unterwegs ist. Der herrschende Narzissmus ist zu dominant, als dass eine insgesamt balancierte Wertung des Selbst zustande käme. Die Tragik dieser Person liegt in der Tatsache begründet, dass ihre eigene Sichtweise zu hohe Ansprüche an das Umfeld stellt, dieses jedoch von der egoistischen Art der Person wiederum abgestoßen wird. So entsteht auf die Dauer ein Teufelskreis von Unverständnis und Unzufriedenheit. In diesem Fall ist es schwer, eine geeignete Position oder ein passendes Team im Berufsleben zu finden. Wenden wir uns dem nächsten Beispiel zu.

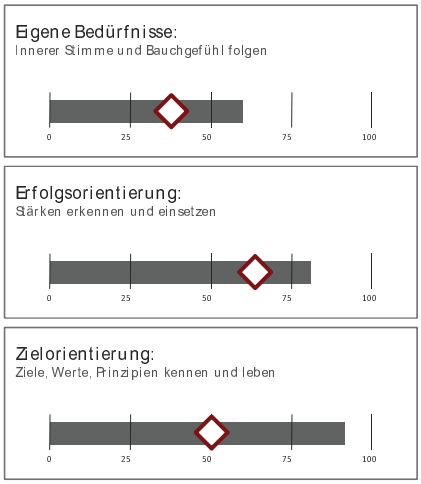


Über-Identifikation und möglicherweise hart im Auftritt

Weiter oben haben wir festgestellt, dass das soziale Selbst hier stark dominiert. Die Person beantwortet nicht nur die Frage „Was bin ich selbst?" mit exzellenter Klarheit, sondern sie hat noch dazu mit der proaktiven Raute eine sehr hohe Aufmerksamkeit darauf. Dies führt zu Zufriedenheit in der ausgeübten Funktion. Solange die Rolle mit Hebelkraft ausgeübt werden kann, ist alles in bester Ordnung. Die Zielorientierung im Sinne der Selbststrategie ist gut ausgeprägt und mit einer balancierten Aufmerksamkeit belegt. Das Selbstkonzept der Person ist daher grundsätzlich gut angelegt und nicht untypisch in Korrelation zur Erfolgsorientierung zu sehen. Der Schwachpunkt in der Wertung des Selbst liegt klar in der Skala Eigene Bedürfnisse, also bei der Grundfrage „Wer bin ich selbst?" Zwar ist die niedrige Raute hier weniger das Problem, da wie gesagt im Gesellschaftsdurchschnitt dort nur etwa 20% erreicht werden. In Kombination mit dem niedrigen Balken und vor allem im Verhältnis zu den beiden anderen Wertedimensionen des Selbst bekommt die gesamte Konstellation jedoch Brisanz. Da die Person keinen starken inneren Anker hat, sondern sehr unsicher ist (schwacher Balken Eigene Bedürfnisse), ist sie in gewisser Weise abhängig von ihrem sozialen Selbst (Erfolgsorientierung), auf das sie sich auch entsprechend stark konzentriert. Die „Lücke" in der Balance des Selbst wird in der Praxis auf zwei Arten geschlossen.

Entweder wirkt die Person so, wie der Balken bei Eigene Bedürfnisse suggeriert, also unsicher, sich selbst hintan stellend bzw. ganz in der Aufgabe aufgehend und mit deutlich zu geringer Selbstachtung. Oder aber die Schwäche im Selbst wird kompensiert mit einem harten und vermeintlich selbstbewussten Auftritt. Mit so einem Verteidigungsmuster will der Mensch verhindern, dass ihm auf den unsicheren „Grund der Seele geblickt wird", er will sich gleichsam davor schützen. Dies geschieht, indem eine Fassade um das Selbst herum aufgebaut wird, die niemand mehr durchdringen kann. Es ist auch wahrscheinlich, dass die Person die Ergebnisse des Hartman Value Profile nicht anerkennt, sie wird auch ggf. darauf verweisen, dass andere Profiling-Verfahren ganz andere Ergebnisse aufweisen. Tragisch ist, dass letztere Aussage zwar korrekt ist, aber diese Resultate deshalb auftreten, weil die Person in ihrer Selbstbeschreibung bereits die aufgebaute Fassade als dauerhafte Realität akzeptiert hat. Ein harter Auftritt („tough") verhilft in der Regel nicht zu gesteigerter Akzeptanz, im Gegenteil, dadurch wird wahre Souveränität, die von innen kommt, verhindert. Letztere erfordert zwingend einen hohen Balken bei Eigene Bedürfnisse, also ein entsprechend authentisches Selbstwertgefühl.

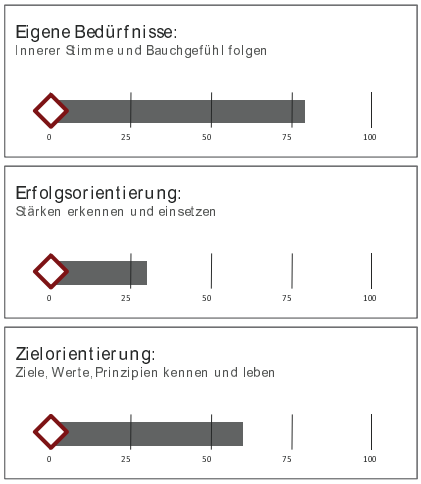
Das folgende Beispiel hatte in der reinen Balkenanalyse eine Dominanz der systemischen Wertedimension und stellte daher eine gewisse Über-Intellektualisierung dar.



Selbstausrichtung und -achtung führen zur Balance

Die Rauten modifizieren das Denkmuster in dreifacher Weise. Erstens wird die hohe Klarheit bei der Zielorientierung sehr balanciert eingesetzt, dadurch relativiert sich die Dominanz des Balkens ein wenig. Zweitens sitzt die Raute von Eigene Bedürfnisse bei 35%. Da der Gesellschaftsschnitt bei etwa 20% liegt, haben wir hier eine erhöhte Aufmerksamkeit, die die Schwäche des Balkens zumindest ein Stück weit relativiert bzw. vermindert. Drittens haben wir das soziale Selbst (Erfolgsorientierung) mit sehr hoher Klarheit und auch Aufmerksamkeit, d.h. Arbeitszufriedenheit ist gegeben. Daher spielt der praktisch-operative Zugang zum Selbst eine wichtigere Rolle als zunächst vermutet. Zusammen genommen wird somit durch die Rauten die zuvor erwähnte Über-Intellektualisierung weitgehend abgefangen. Die Person strahlt Führungskraft aus und kann dies – zumindest im Rahmen der Analyse des Selbst – auch weitgehend einlösen durch operative Hebelkraft und eine kräftige, jedoch gut vertretbare Aufmerksamkeit auf das innere Selbst. Dadurch kommt ein gutes Selbstbewusstsein im Auftritt durch.

Das nächste Beispiel wird durch das Hinzusetzen der Rauten ein weitaus kritischerer Fall, als weiter oben in der reinen Balkenanalyse angedeutet.



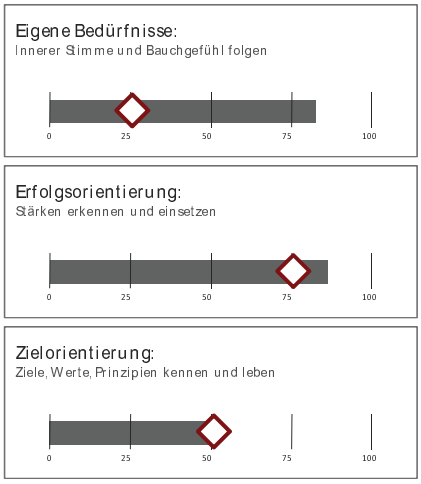
Tiefgehende Krise im Selbst in der Anfangsphase

Alle drei Rauten sind auf Null gestellt. D.h. in der Interpretation, dass die Aufmerksamkeiten auf die drei verschiedenen Aspekte des Selbst jeweils komplett reaktiv sind. Dadurch fällt die Wertschätzung des inneren, sozialen und intellektuellen Selbst gleichsam komplett aus. Die Person kann sich gar nicht mehr positiv annehmen und läuft daher auch Gefahr, einer existenziellen Depression anheimzufallen[8]. Eine solche Rautenstellung bewirkt auf Dauer, dass alle Balken „einknicken". Der Balken von Eigene Bedürfnisse ist noch sehr hoch, derjenige der Zielorientierung noch im unteren Teil des Bereichs gut. Lediglich die Erfolgsorientierung hat bereits einen Tiefpunkt erreicht. Es ist daher anzunehmen, dass die Ursache für die schlechte Verfassung des Selbst im Bereich des sozialen Selbst, also der Funktionen und Rollen der Person ihren Ursprung haben. Die Selbststrategie (Zielorientierung) leidet bereits, das innere Selbst ist noch nicht nennenswert betroffen, da die Raute von Eigene Bedürfnisse auf Null alleine noch nicht so viel aussagt. Man kann an dieser Stelle nicht oft genug wiederholen, dass hier der Gesellschaftsschnitt nur bei etwa 20%

[8] Die genaue Herleitung dieser Einschätzung ist im Abschnitt über den Attitude-Index (AI) im Selbst in diesem Kapitel nachzulesen.

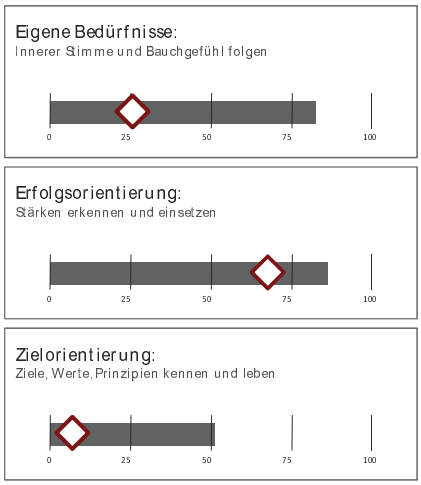
liegt. Die Person ist also noch recht stabil und das mag in einer solchen Situation sogar ein Problem sein, denn ihre eigene Robustheit kann verhindern, die Situation wirklich tatkräftig anzugehen. Häufig neigen belastbare Menschen dazu, eine Situation aussitzen zu wollen, sich zu viel zuzumuten bzw. ihre ohnehin hohen Belastungskapazitäten an den Grenzen auszutesten.

Das folgende Beispiel hat bei der Balkenanalyse Fragen zum intellektuellen Selbst offen gelassen. Es werden deshalb drei Varianten beim Hinzusetzen der Rauten durchgespielt.



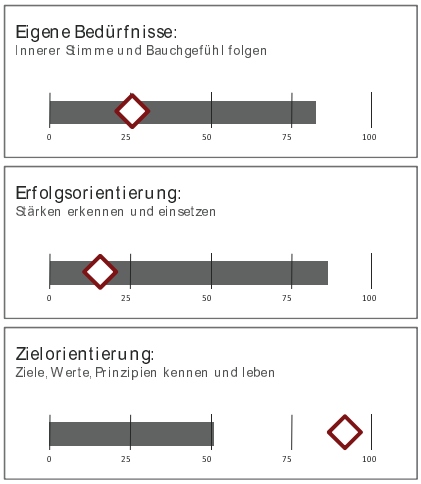
Variante A – Gegenwartsmensch

Die hohen Balken bei Eigene Bedürfnisse und Erfolgsorientierung zeugen von einer authentischen Person, die in ihren Funktionen gut aufgehoben und zufrieden ist. Lediglich die Zielorientierung wird wenig klar gesehen, allerdings bei balancierter Aufmerksamkeit. D.h. es ist weder besonders hohe noch besonders niedrige Aufmerksamkeit gegeben, was grundsätzlich für eine relativ stabile Stellung spricht. Die Person scheint sich damit wohl zu fühlen. Wir haben es folglich mit einem Gegenwartsmenschen zu tun, der lieber seine Funktionen bestmöglich ausfüllt als längerfristige persönliche Pläne aufzustellen.



Variante B – Frühe Orientierungsphase

In Variante B sind Balken und Raute bei Eigene Bedürfnisse genau gleich wie bei Variante A. Bei der Erfolgsorientierung ist die Raute leicht tiefer, bei der Zielorientierung deutlich tiefer. Die Arbeitszufriedenheit ist immer noch auf einem recht hohen Niveau gegeben, hingegen ist die Raute bei Zielorientierung aus der Balance. Dies ist eine typische Stellung bzw. Situation, in der einer Person der tiefere Sinn ihres gegenwärtigen Tuns abhanden gekommen ist. Die operative Ebene (Erfolgsorientierung) funktioniert noch, aber mit Blick auf die Zukunft entsteht kein stimmiges Gefühl. Wir sprechen hier von einer Frühphase der Orientierung. Die Person hat vielleicht noch gar nicht bemerkt, dass die gedankliche Veränderungsphase begonnen hat. Sie funktioniert noch bestens in ihrer Rolle. Sollte ihr in dieser Situation ein Gespräch für eine neue Position angeboten werden, so wird sie dieses wahrscheinlich schnell wahrnehmen – vielleicht sogar noch gar nicht wissend warum.



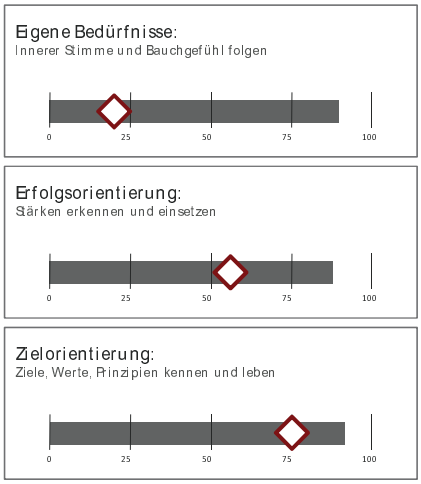
Variante C – Spätere Orientierungsphase

Variante C zeigt bei exakt gleichen Balken und der gleichen Rautenstellung bei Eigene Bedürfnisse ein anderes Bild. Die Arbeitszufriedenheit (Raute Erfolgsorientierung) ist deutlich im unteren Bereich und gleichzeitig schlägt die Raute bei Zielorientierung sehr weit nach oben aus, d.h. die Person fragt sich in hohem Maße „Wohin geht mein Leben eigentlich?" Sie macht sich also seit einiger Zeit genaue Gedanken darüber, in welche Richtung sich ihr Leben entwickeln könnte und sollte. Allerdings ist der Balken auf einem Niveau, dass darüber noch keine allzu große Klarheit herrscht. Wenn die Person hier eine entsprechende Fähigkeit zur Selbstausrichtung entwickelt, dann steigt der Balken entsprechend an.

Hier wird deutlich, dass auch der Balken bei der Skala Zielorientierung relativ beweglich ist, so dass diese Skala und die schon erwähnte Erfolgsorientierung im ganzen System als die flexibelsten Balken bezeichnet werden können. Dahinter liegen die Grundfragen „Was bin ich selbst?" und „Wofür bin ich selbst?". Dass die Beantwortung in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich ausfallen kann, liegt auf der Hand. Im Vergleich mit den restlichen Grundfragen ergibt es einen Sinn, dass diese beiden Skalen beweglicher sind als die restlichen. Wenn wir also genau analysieren wollen, wie es um die gegenwärtige Funktion und die

eigene Entwicklung bestellt ist, dann liefert der Blick auf Erfolgs- und Zielorientierung zahlreiche Informationen, die uns helfen, im Gespräch sofort die wichtigen Punkte anzusprechen. Dadurch wird beim Teilnehmer „Augenhöhe" und Akzeptanz erzeugt.

Das letzte Beispiel in diesem Abschnitt über das Selbst ist von durchwegs sehr hohen Balken geprägt und wird nun mit den dazugehörigen Rauten abgebildet.



Moderater Auftritt und nachhaltige Führungsausstrahlung

Die Grundfrage „Wer bin ich selbst?" wird exzellent beantwortet und hat eine Aufmerksamkeit von 20%, was bei dieser Raute exakt dem Gesellschaftsschnitt entspricht. Der sehr starke innere Anker wird also mit einem moderaten Auftritt kombiniert, was zu hoher Souveränität führt. Die Erfolgsorientierung ist ebenfalls im herausragenden Bereich, jedoch unter den drei Skalen im Selbst die relativ schwächste und mit einer Raute knapp über den 50% belegt. Diese zeigt im Wesentlichen die gegenwärtige Arbeitszufriedenheit auf. Kombiniert mit dem relativ schwächsten Balken haben wir ein Indiz dafür, dass in der gegenwärtigen Funktion zumindest nicht alles optimal läuft. Hier ist gleichsam etwas „Luft nach oben". Bei der Frage des „Wofür bin ich selbst?" herrscht dagegen die höchste Klarheit und gleichzeitig die größte Aufmerksamkeit. Der tiefere Sinn des Tuns ist absolut klar verin-

nerlicht und wird auch weiter getragen durch gelebtes Selbstverständnis.

Die Diskussion der beiden Räume, in denen wir werten – dargestellt durch die Spalten auf Seite 5 des profilingvalues Reports – hat gezeigt, dass in der Gesamtschau der drei Wertedimensionen sehr viele Zusammenhänge liegen, die dem Teilnehmer verborgen bleiben und nur dem ausgebildeten Experten klar werden. Gleichzeitig sind all diese Zusammenhänge logisch erklärbar und dadurch auch entsprechend einsichtig. Der Teilnehmer in seiner Selbsterfahrung folgt den Erläuterungen des Experten im Sinne eines Analysegerüstes in der Regel sehr gerne. Zahlreiche Erfahrungen belegen, dass man auch unangenehme Wahrheiten im Feedbackgespräch thematisieren kann.

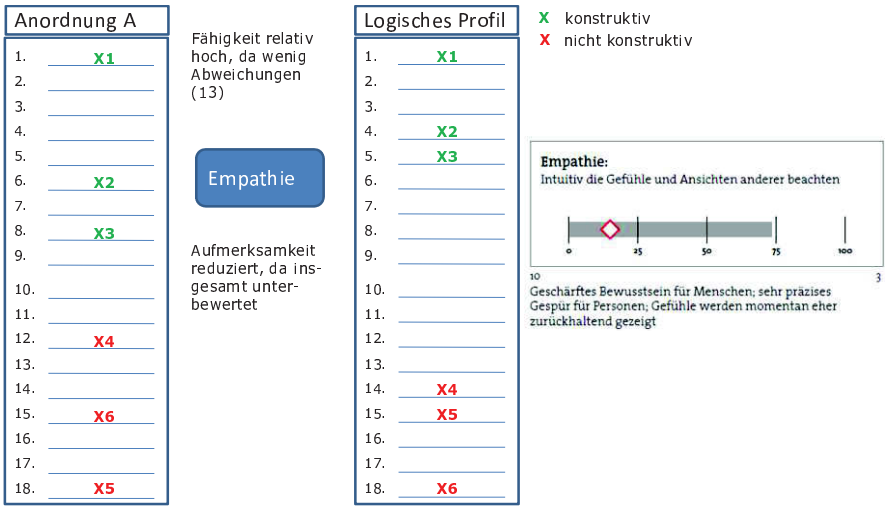
Die integrierte Sichtweise über die verschiedenen Wertedimensionen wurde mit Absicht sehr detailliert vorgestellt, denn eine holistische Interpretation ist im Rahmen des Hartman Value Profile nicht hoch genug einzuschätzen – und sie benötigt Übung. Nur durch das Verständnis der Querbezüge, also der Relationen zwischen den Skalen wird eine Expertise erreicht, die über das bloße Nachschlagen von Ergebnissen hinausgeht und eine Interpretationskompetenz erzeugt, die eben nicht einfach „computerisiert" werden kann. Jeder, der hier tief einsteigt, entwickelt ein Leistungs-Portfolio, das nachhaltig stark und durch nichts zu ersetzen ist.

Gleichwohl ist ein vertieftes Verständnis jeder einzelnen Hauptskala sehr wichtig. Mit der Diskussion der zugrunde liegenden Basisfragen wurde hier bereits weiter oben ein tieferer Einstieg begonnen. Nun geht es darum, die Resultate in den Skalen genau zu interpretieren und auch ihre Herleitung zu verstehen.

3.3.6. Berechnungsmethode: Die Zahlen unter den Skalen

Wie bereits erwähnt, werden die Ergebnisse von profilingvalues durch die Projektion der Rangreihenordnung des Teilnehmers auf eine logisch-mathematische Grundstellung erreicht, die von Robert S. Hartman entwickelt wurde. Es werden demnach alle Abweichungen von diesem logischen Profil berechnet. Daraus werden Rückschlüsse gezogen, die zu Balken und Rauten führen sowie zu allen anderen Ergebnissen des Hartman Value Profile. In der folgenden Abbildung ist dies beispielhaft für die Äußere Welt und die Grund-

frage „Wer ist um mich herum?", also Empathie, ausgeführt. Ein Profiling-Schritt hat 18 Begriffe bzw. Aussagen und umfasst einen zu wertenden Raum – in diesem Fall die Äußere Welt. Jede Wertedimension wird durch ein Drittel an „Items" abgebildet. Daher sind sechs sprachliche Stellvertreter, die hier von x1 bis x6 gekennzeichnet sind, mit ihren im logischen Profil festgelegten Plätzen, gleichsam die Referenz für den Teilnehmer A bzw. seine Anordnung. Das System misst nun die einzelnen Abweichungen und verarbeitet diese letztlich zu den Haupt- und Nebenskalen des Hartman Value Profile.



Berechnungsmethode

Um dies im Beispiel nachzuvollziehen gehen wir Schritt für Schritt vor und berechnen die Abweichungen: x1 platziert der Teilnehmer exakt an der Stelle wie im logischen Profil vorgesehen, die Abweichung ist daher Null. Danach sehen wir x2 an und stellen fest, dass es auf Rangstellung 6 positioniert ist, die „Vorgabe" des logischen Profils liegt bei Position 4, d.h. es schlagen 2 Abweichungen zu Buche, die wir notieren. Bei x3 sind es 3 Abweichungsschritte, bei x4 sind es 2 und bei x5 und x6 jeweils drei. Die Rech-

nung der Abweichungen lautet demnach: 0+2+3+2+3+3=13. Der Teilnehmer A hat also insgesamt 13 Abweichungen bei Empathie. Für den profilingvalues Experten ist es nun wichtig zu wissen, welche Abweichungen bei welcher Skala zu welchen Ergebnissen führen. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist die soeben errechnete Abweichungszahl stets in der Mitte vor dem Schrägstrich unter der jeweiligen Kompetenzskala zu finden. Hinter dem Schrägstrich steht eine Zahl, die nicht im direkten Zusammenhang zum gerade diskutierten Thema steht. Sie zeigt die Anzahl der Verdrehungen in der jeweiligen Wertedimension an[9]. Die Eckzahlen teilen die Gesamtzahl an Abweichungen in Unterbewertungen (links) und Überbewertungen (rechts) auf. Die Summe der Eckzahlen muss daher immer die mittlere Zahl ergeben. Die Zahlen dazwischen differenzieren die Rautenstellung nach positiven und negativen Aussagen im Profiling, wie im Abschnitt 3.3.6.3 weiter unten ausgeführt wird. In den folgenden beiden Abschnitten sehen wir uns die Zahlen und die Rückschlüsse auf den Teilnehmer genau an.

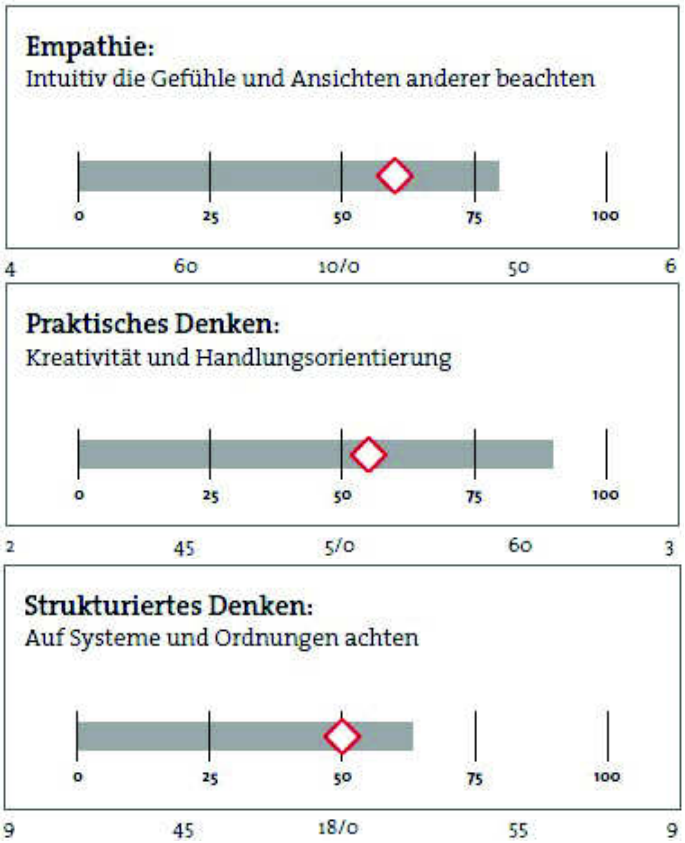
Die Zahlen unter den Skalen

[9] Siehe im Rahmen der Expertenlegende: Abschnitt 3.6.2.6. Dis: Distortion - Verdrehung

3.3.6.1. Abweichungszahl: Die Kalkulation des Balkens

In der klinischen Anwendung des Hartman Value Profile arbeitete man ursprünglich nur mit den Abweichungszahlen. Je geringer dieser Wert, desto höher ist die Klarsicht. Je höher die Abweichungszahl, desto trüber wird das Erkennen der jeweiligen Wertedimension. Dies wird durch die Balken im profilingvalues Report als Umrechnung in Prozente dargestellt. Die ursprüngliche Systematik wurde für unsere Zwecke also umgedreht, weil für die Teilnehmer eine Darstellung in Prozenten sehr eingängig ist. Je weniger Abweichungen gemessen werden, desto länger ist der Balken bei profilingvalues und umgekehrt.

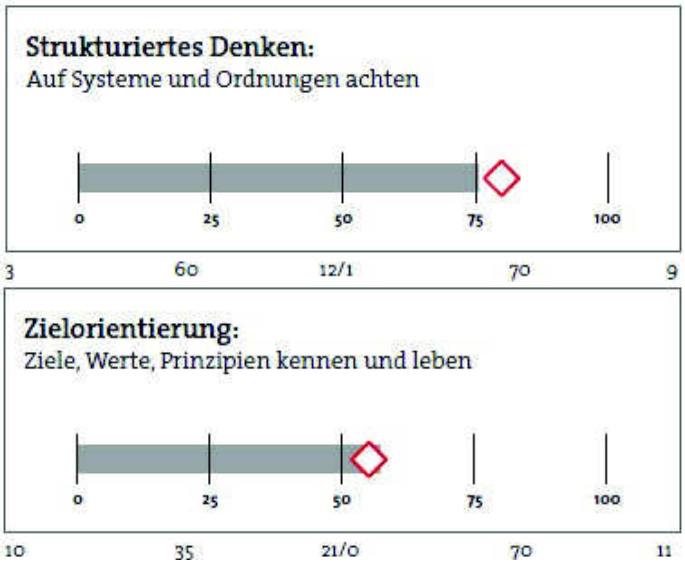
Dennoch ist die Rückbesinnung auf die ursprünglichen Abweichungszahlen wichtig, weil sie die Verhältnisse zwischen den Skalen noch eindrücklicher in Beziehung setzen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.



Verhältnismäßigkeit der Abweichungszahlen

Der Teilnehmer sieht demnach in der zwischenmenschlichen Wertedimension (Empathie) nur halb so scharf wie im Praktischen Denken, denn letzteres hat eine Abweichungszahl von 5, die Empathie dagegen von 10, also doppelt so viele. Die Dominanz des Praktischen Denkens wird so im richtigen Verhältnis deutlich und zeigt, warum das Einfühlungsvermögen trotz eines hohen Balkenwertes u.U. häufig zu kurz kommt. Noch stärker ist der Unterschied im Verhältnis von Praktischem zu Strukturiertem Denken. Letzteres wird mehr als dreieinhalb Mal so schwach gesehen wie ersteres: Abweichungszahl 5 (mit 3,5 multipliziert ergäbe 17,5) verglichen mit 18 beim Strukturierten Denken. Empathie ist dagegen nahezu doppelt so stark wie Strukturiertes Denken: 10 zu 18

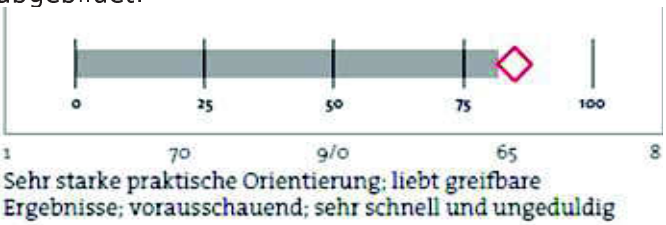
(9 wäre die Hälfte von 18 und würde exakt die doppelte „Sehschärfe" abbilden). Mit den Prozentbalken alleine könnten diese Verhältnisse mit Blick auf die Klarheit in den unterschiedlichen Wertedimensionen nicht abgebildet werden. Die Unterzahlen erhöhen die Möglichkeiten, Querbezüge herzustellen, um beispielsweise zu zeigen, in welchem Verhältnis eine Dimension im Wertesystem eines Menschen dominiert oder eben weniger Bedeutung erlangt. Die diesbezüglichen Relationen können auch übergreifend zwischen Wertedimensionen der Äußeren Welt und dem Selbst gezogen werden und ermöglichen damit eine bessere Gesamtschau, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.



Werteraum übergreifender Querbezug

Die systemische Wertedimension der Äußeren Welt (Strukturiertes Denken) ist mit nahezu doppelter Klarheit zu sehen wie die systemische Dimension im Selbst (Zielorientierung). Daher werden Pläne bzw. Strategien sehr gut entworfen, wobei die hohe Raute eine perfektionistische Ader signalisiert. Wenn es hingegen um die Selbststrategie, also die Planung des eigenen Lebens geht, dann ist die Abweichungszahl nahezu doppelt so hoch und entsprechend trübe ist das Bild.

Die Abweichungszahlen werden auch pro Spalte und Zeile addiert, wie die folgenden Abbildungen zeigen. Dadurch wird raum- bzw. dimensionsübergreifend gemessen und die Bezüge können auf unterschiedlichen Ebenen hergestellt werden, indem man beispielsweise die Sehschärfen in den unterschiedlichen Räumen oder eben in den verschiedenen Dimensionen miteinander vergleicht. Zur besseren Lesbarkeit wurde der Fokus auf das Strukturierte Denken gelegt sowie auf die Summenzahlen unten auf der Seite. Praktisches Denken und Empathie sind nicht voll abgebildet.

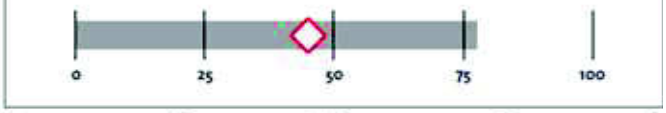


1 70 9/0 65 8

Sehr starke praktische Orientierung; liebt greifbare Ergebnisse; vorausschauend; sehr schnell und ungeduldig

Soll		Ergebnis
Können	x bis y	
Wollen	x bis y	

Strukturiertes Denken:
Auf Systeme und Ordnungen achten

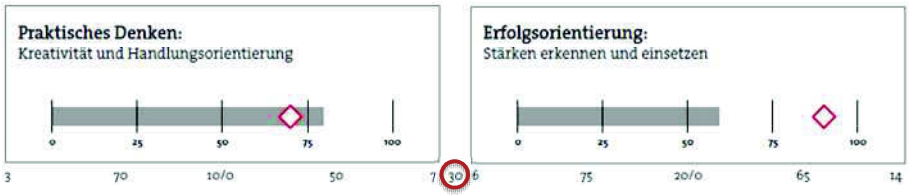


6 55 11/0 40 5

Sehr gute analytische Fähigkeiten; kann Ergebnisse gut im Voraus erkennen; Weitblick; individuelles Bild von Strukturen und Prozessen

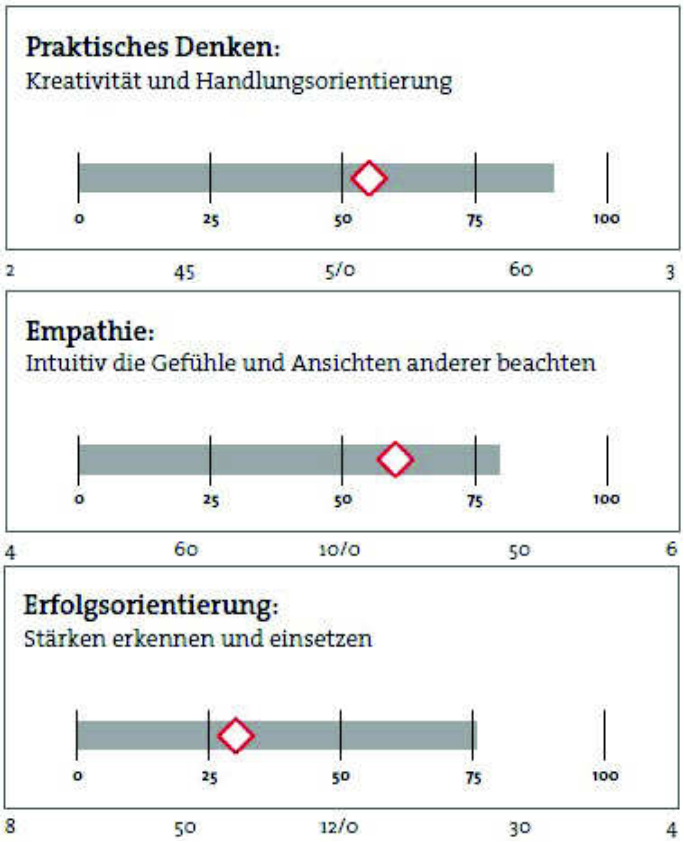
Soll			Ergebnis	
Können	x bis y			
Wollen	x bis y			
14	50	28	50	14

Summierte Abweichungszahlen eines Werteraums



Summierte Abweichungszahlen über eine Wertedimension

Die Abweichungszahl einer einzelnen Skala bestimmt unmittelbar die Länge des Balkens nach einer entsprechenden Formel, die mit der weiter oben diskutierten Gauß'schen Normalverteilungskurve zusammenhängt. Die exakte Herleitung dazu folgt in einem späteren Abschnitt. An dieser Stelle ist es wichtig, die sogenannte „Faustformel" der Balkenberechnung für die Seite 5 des profilingvalues Reports kennenzulernen. Die ungenaue Darstellung im Report (0, 25, 50, 75 und 100%) ist Absicht, damit der Teilnehmer nicht zu sehr auf die exakten Balkenlängen fokussiert, sondern einen Gesamteindruck erhält. Der Experte jedoch kann mit Hilfe der mittleren Unterzahl (Abweichungszahl, d.h. vor dem Schrägstrich) das genaue Niveau des Balkens bestimmen. Für die obere Hälfte des Balkenspektrums (50 bis 100%) gilt: die Abweichungszahl mal zwei genommen und von 100% abgezogen ergibt die Länge des Balkens.



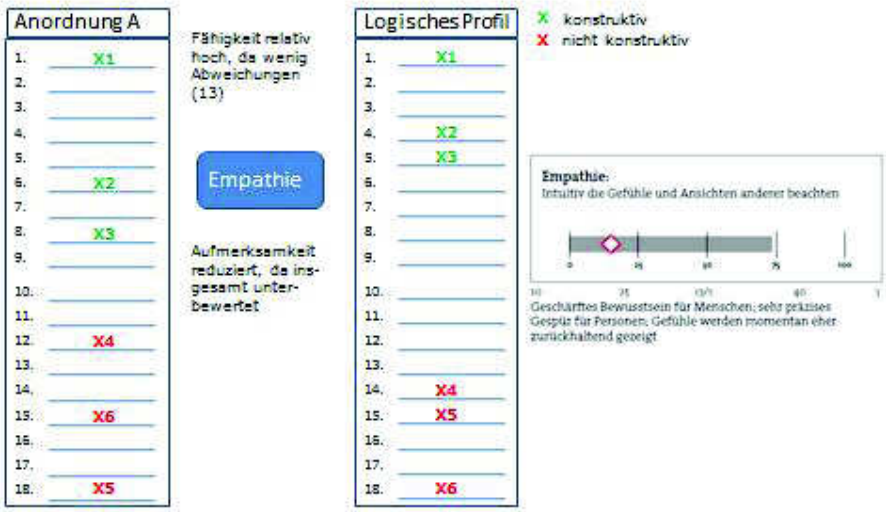
Faustformel für die Balkenberechnung der Hauptskalen

Beim ersten der drei abgebildeten Beispiele ist der Balken exakt bei 90% (Abweichungszahl 5), beim zweiten bei 80% (10) und beim dritten bei 76% (12). So ist der Experte sofort in der Lage, das Niveau auf jeder Skala genau zu ermitteln.

3.3.6.2. Unter- und Überbewertungen (Eckzahlen): Die Berechnung der Raute

Wie erwähnt differenzieren die Eckzahlen die Abweichungszahl. Dies geschieht im Sinne von Über- zu Unterbewertungen, d.h. ob ein Teilnehmer die jeweilige Aussage im Profilingschritt oberhalb

oder unterhalb der durch das logische Profil vorgegebenen Rangstellung platziert hat. Wenn die Überbewertungen überwiegen, dann „zieht" es die Raute nach rechts von der Mittelstellung der 50% aus gesehen, d.h. die Aufmerksamkeit wird gesteigert. Sind die Unterbewertungen in der Mehrheit, dann wird die Raute von der Mittelstellung aus gesehen nach links gerückt, d.h. die Aufmerksamkeit sinkt. Wissenschaftlich ist das ebenso einfach wie einleuchtend zu begründen: Wenn jemand etwas tendenziell überbewertet, dann hat er es stärker im Fokus, hat mehr Aufmerksamkeit darauf, will es also gleichsam mehr. Wenn dagegen eine Person etwas unterbewertet, dann ist es nicht so stark in ihrem Fokus, dann liegt weniger Aufmerksamkeit darauf, dann will es die Person nicht mehr mit entsprechender Proaktivität. Das ist exakt die bereits erklärte Funktion der Raute im System von profilingvalues. Die genaue Berechnung wird erneut am vorigen Beispiel vorgenommen.



Berechnungsmethode

Nun werden die bereits zuvor festgestellten Abweichungen Schritt für Schritt danach sortiert, ob es sich um Über- oder Unterbewertungen handelt und dann getrennt aufsummiert. Das oberste Item (x1) hat keinerlei Abweichung, insofern ist eine Differenzierung nach Über- oder Unterbewertung nicht möglich. Hingegen sollte x2 auf Rangstellung 4 stehen, der Teilnehmer setzt es auf Position 6, d.h. es wird um zwei Rangstellungen unterbewertet, wird also notiert mit einem Minuszeichen (-2), ebenso stellt x3 eine Unterbewertung dar (-3). Bei x4 ist man nun versucht eine Überbewertung festzustellen, da der Teilnehmer auf Position 12 rangordnet, das logische Profil jedoch Position 14 ausweist. Dies ist jedoch ein Trugschluss, denn bei x4 handelt es sich im Gegensatz zu den Aussagen x1, x2 und x3 um eine nicht konstruktive Aussage. Diese werden rot dargestellt, konstruktive Aussagen dagegen grün. Jede Wertedimension wird mit drei positiven und drei negativen Aussagen gemessen, denn alles hat sowohl gute wie schlechte Aspekte. Wird eine destruktive Aussage höher gesetzt als im logischen Profil vorgesehen, handelt es sich also wiederum um eine Unterbewertung (x4 = -2). Bei x5 handelt es sich jetzt um eine Überbewertung (+3), hingegen ist x6 wiederum eine Unterbewertung (-3). Wenn wir nun alle Zahlen, die ein Minuszeichen zur Kennzeichnung der Unterbewertung bekommen haben addieren (x2, x3, x4, x6) berechnen wir: 2 + 3 + 2 + 3 = 10. Umgekehrt ist die einzige Überbewertung x5, d.h. eine Addition ist überflüssig, es sind also insgesamt 3 Überbewertungen. Die Zahl 10 sitzt daher unter der linken Ecke (Unterbewertungen) und die Zahl 3 unter der rechten Ecke (Überbewertungen), wie im Folgenden nochmals abgebildet.

Berechnung der Rautenstellung

Nun gibt es für die Kompetenzskalen auf der Seite 5 des profilingvalues Report auch mit Blick auf die Rauten eine kleine „Faustformel": Man nehme die beiden Eckzahlen und ziehe sie voneinander ab, im abgebildeten Beispiel lautet die Rechnung 10 – 3 = 7. Das nominale Ergebnis (der Betrag unabhängig vom Vorzeichen) stellt nun die Anzahl der 5-Prozent-Schritte dar, die von der Mittelstellung (50%) in Richtung der höheren Eckzahl gezählt werden, im Beispiel sind das sieben 5-Prozentschritte, d.h. 35 Prozentpunkte, ausgehend von 50% nach links. Dadurch steht die Raute bei 15%. Die Raute „bewegt" sich also stets in Richtung der höheren Zahl. Zur Verdeutlichung sei ein weiteres Beispiel angeführt.

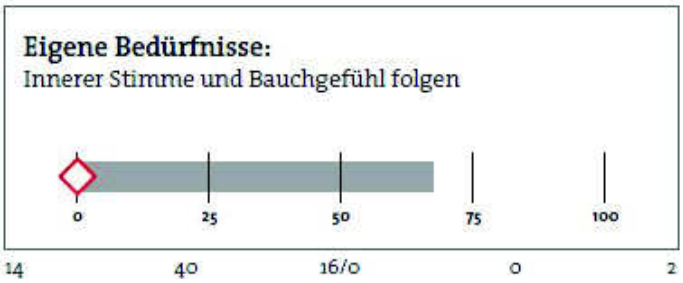
Rautenberechnung: Erhöhte Aufmerksamkeit

Es handelt sich um eine Balkenlänge von 80%, da die Abweichungszahl (mittlere Unterzahl vor dem Schrägstrich) 10 beträgt. Wenn die beiden Eckzahlen voneinander abgezogen werden (4 – 6 = -2), zeigt der Betrag des Ergebnisses (2) an, wie viele 5-Prozent-Schritt zu zählen sind, hier also zwei mal fünf, d.h. 10 Prozentpunkte. Ausgehend von der Mittelstellung (50%) in Richtung der höheren Eckzahl (6 rechts) kommt die Raute bei 50 + 10, d.h. bei 60% zum Liegen.

Rautenberechnung: Balancierte Aufmerksamkeit

In diesem Beispiel liegt das Niveau des Balkens bei 76%, denn die mittlere Unterzahl (Abweichungszahl) lautet 12, diese verdoppelt (24) und von 100 abgezogen ergibt den genannten Wert. Die Unter- und Überbewertungen voneinander abgezogen, also die Subtraktion der beiden Eckzahlen: 6 – 6 = 0; d.h. es ist kein Schritt in jedwede Richtung von der Mittelstellung zu gehen, die Raute verbleibt bei 50% und signalisiert daher eine balancierte Aufmerksamkeit auf diese Fähigkeit vor dem Hintergrund des errechneten Niveaus („Sehschärfe").

Es kann auch sein, dass die Differenz der beiden Eckzahlen größer ist als 10, wie das folgende Beispiel zeigt.

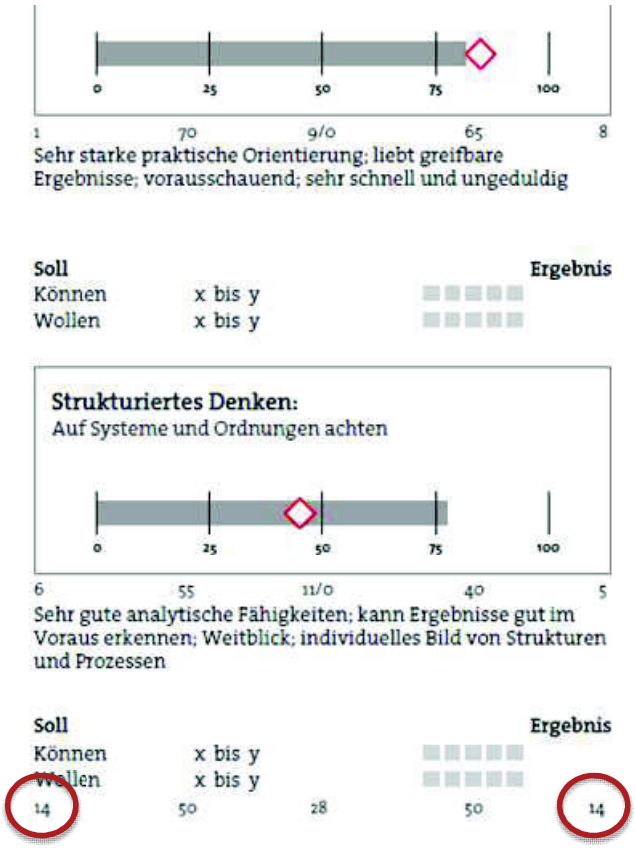


Rautenberechnung: Starkes Übergewicht der Unterbewertungen

Das Niveau des Balkens liegt bei 68% aufgrund der Abweichungszahl 16, verdoppelt und von 100 abgezogen. Um die Raute zu bestimmen, werden wieder die beiden Eckzahlen voneinander abgezogen: 14 – 2 = 12, das hieße 12 5-Prozentschritte von der Mittelstellung in Höhe von 50% ausgehend in Richtung der höheren Zahl. Dies ergäbe 50 minus 60 Prozentpunkte und die Raute

käme theoretisch jenseits der Skala, nämlich bei -10% zum Liegen. Die Abbildungen stoppen jedoch bei den unteren und oberen Skalenenden, der Experte kann nochmals genauer sehen, wie „tief" oder „hoch" die Aufmerksamkeiten tatsächlich sind.

Auch die Eckzahlen werden innerhalb der Spalten der Seite 5 des profilingvalues Report addiert, so dass pro Profilingschritt das Verhältnis von Unter- zu Überbewertungen über die einzelnen Wertedimensionen hinweg erfasst wird, wie die folgende Abbildung zeigt. Hier wurde ein Teil der Skala Praktisches Denken und die Empathie aus Platzgründen abgeschnitten.



Eckzahlen pro Spalte: Das Verhältnis von Unter- zu Überbewertungen

Übersteigt die Anzahl der Unterbewertungen (linke Eckzahl) die Zahl der Überbewertungen (rechte Eckzahl) in deutlicher Weise, so sieht der Teilnehmer gleichsam die Welt oder das Selbst in der Tendenz negativer. Dies spricht häufig für eine Belastung, wo auch immer diese herrührt. Im Ergebnis drückt diese Situation die Rauten tendenziell nach links. Dies erscheint logisch, denn wenn man unter Belastung steht, dann ist es in aller Regel nicht so leicht, seine Potenziale voll auszuschöpfen. Die Aufmerksamkeiten sind gleichsam ein Stück „heruntergedimmt", was gerade bei der Äußeren Welt durch starke temporäre Belastung schnell passieren kann. Dies sollte der Experte berücksichtigen und gleichsam die Belastung im Geiste „herausrechnen". Der Feedbacksatz zum Teilnehmer könnte wie folgt lauten: *„Angenommen wir rechnen die momentane Belastung heraus, d.h. Sie könnten gleichsam ‚frei aufspielen', dann würden die drei Rauten der Spalte ein Stück weiter rechts zum Liegen kommen, was die Analyse ihrer grundsätzlich herrschenden Aufmerksamkeiten in anderem Licht erscheinen lässt. Gegenwärtig hat die Ausschöpfung Ihrer Fähigkeiten jedenfalls noch Entwicklungspotenzial. Die Belastungsfaktoren herauszuarbeiten und hier Abhilfe zu schaffen, erscheint deshalb als erster logischer Schritt, um schneller nach vorne zu kommen."* Allerdings ist nicht immer eine Belastung für das Übergewicht der Unterbewertungen ursächlich. Es kann sich auch um eine verstetigte negative Einstellung zur Welt handeln. Solche Personen sind dann überkritisch. Das kann letztlich nur ein Gespräch klären.

Es lohnt sich auch des Öfteren, die Eckzahlen innerhalb einer Spalte genauer anzusehen, um feststellen zu können, bei welcher Skala beispielsweise Unterbewertungen stark vorherrschen. Häufig findet man dort den „springenden Punkt", an dem der Teilnehmer arbeiten sollte.

3.3.6.3. Die „Demaskierung" der Raute (Zwischenzahlen)

Die Aufmerksamkeiten einer Person noch genauer unter die Lupe zu nehmen, ist der Verdienst von David Mefford. Dave war Student unter Robert S. Hartman an der University of Tennessee in Knoxville und gilt weltweit als einer der größten Experten mit Blick auf das Hartman Value Profile. Er hat neben eigenen Systemen zur Darstellung der Ergebnisse auch viel Gutes im Bereich der Eignungsdiagnostik geleistet und das Robert S. Hartman Institute

darin unterstützt, Hartmans Erbe zu pflegen und seinen Nachlass entsprechend zu erforschen. Seine Gedanken bezüglich der Rauten (Aufmerksamkeiten) sind messerscharf und nicht von der Hand zu weisen: Ein Teilnehmer könnte etwa die drei positiven Aussagen im Profiling weit überbewerten und die drei negativen Items stark unterbewerten. Die Person könnte beispielsweise das Gute in der Individualität des anderen Menschen (Empathie positive Seite) überfokussieren und das Schlechte im Mitmenschen (Empathie negative Seite) verharmlosen. Die Raute würde im normalen System nach Robert S. Hartman darüber ausgemittelt, d.h. eine balancierte Aufmerksamkeit für die gesamte Empathie würde ausgewiesen. Das führt jedoch unter Umständen in die Irre.

Daher zeigen die linken und rechten Zwischenzahlen unter den Skalen die Rauten-Prozentstellungen der nicht konstruktiven (negativen) und konstruktiven (positiven) Aussagen gesondert. Wenn man diese mit der Raute der Skala vergleicht, kann man sehen, ob die Werte nahe daran gelegen sind oder ob das Bilden eines Durchschnittswertes das Ergebnis verfälscht und damit über eine „Demaskierung" der Raute zusätzliche Informationen verfügbar werden. Berechnet werden die Zwischenzahlen genauso wie die Hauptraute, d.h. der Saldo von Unter- und Überbewertungen gibt die Anzahl der 5-Prozentschritte an, die in die jeweilige Richtung von der Mittelstellung bei 50% unternommen werden. Nur sind eben jeweils lediglich drei Aussagen, entweder die konstruktiven oder die nicht-konstruktiven die Berechnungsgrundlage.

Unterschiedliche Aufmerksamkeiten in einer Raute

Die linke Zwischenzahl liegt bei 35%. Demnach sind die nicht konstruktiven Aussagen im Profiling, die sich auf die extrinsische Wertedimension des Selbst beziehen, unterbewertet. Zum

Beispiel lautet ein Item, das die hier zugrunde liegende Basisfrage „Was bin ich selbst?" ansteuert: „Ich hasse meine Arbeit". Ein anderes heißt: „Meine Arbeitsbedingungen sind schlecht und ruinieren meine Arbeit". Eine Unterbewertung in diesem Zusammenhang bedeutet, dass diese Aussagen eine höhere Rangordnung erhalten, als sie sollten. Deshalb stehen die negativen Aspekte zumindest gegenwärtig relativ gesehen im Vordergrund. Hingegen sind die positiven Aussagen zu dieser Wertedimension, z.B. „Ich liebe meine Arbeit" oder „Ich mag meine Arbeit – sie tut mir gut" deutlich überbewertet, d.h. sie werden ebenfalls höher platziert als die logisch-mathematischen Grundstellung vorsieht. Die „Gesamtraute" dieser Skala zeigt nun 60% an, d.h. es herrscht eine einigermaßen balancierte Aufmerksamkeit mit einem „Schuss" Proaktivität. Die Aussage daraus wäre eine gute Arbeitszufriedenheit und das Gefühl, Wirkungskraft in der eigenen Funktion zu erzielen. Tatsächlich aber spielen die negativen Aspekte in der Funktion eine größere Rolle als man meinen möchte. Die Person stört sich in hohem Maße an den Arbeitsbedingungen, wie die linke Zwischenzahl ausweist. Auf der anderen Seite überhöht sie die positiven Dinge mit Blick auf ihre Arbeit, d.h. sie rangordnet diese Aussagen sehr weit oben, wie durch die rechte Zwischenzahl zum Ausdruck gebracht wird. Wir haben es also mit einem Menschen zu tun, der extrem gerne viel in seiner Funktion leistet, dem es jedoch gegenwärtig in seinem Umfeld gar nicht (mehr) behagt. Die gemittelte Raute als Summe über alle Profiling-Aussagen hätte diese Information nicht liefern können.

Voll ausgeglichene Rautenstellung

Im abgebildeten Beispiel hingegen liefern linke und rechte Zwischenzahl eine balancierte Aufmerksamkeit (50%), was sich in

der Hauptraute bei 50% niederschlägt. Sowohl die negativen wie die positiven Aussagen zur extrinsischen Wertedimension der Äußeren Welt werden mit Blick auf das Verhältnis von Unter- zu Überbewertungen gleich gesehen. Die Grundfrage „Was ist um mich herum?" wird sowohl von den destruktiven Aspekten in unserer Welt als auch von den konstruktiven Funktionen durchwegs balanciert bewertet. Wir können diese Person deshalb als durchgängig flexibel mit Blick auf das praktisch-operative Handeln bezeichnen.

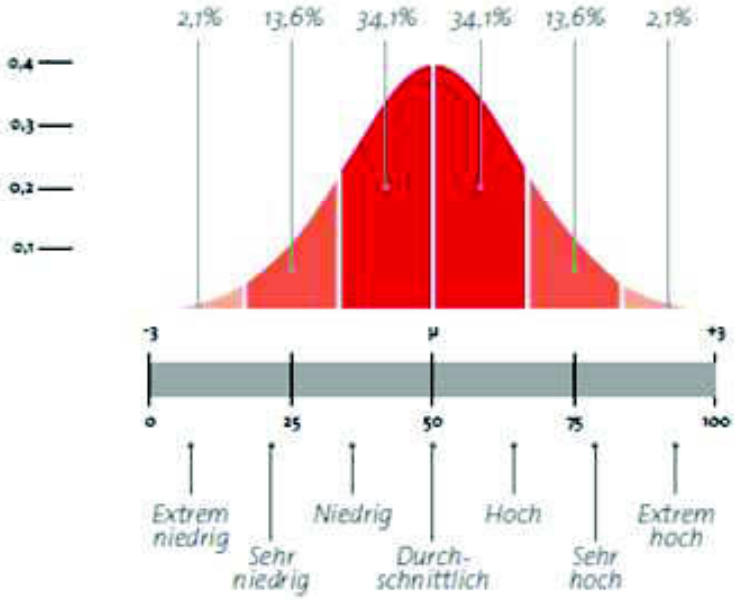
Um in die Thematik der „Demaskierung" der Raute tiefer einzusteigen, sei auf die einschlägigen Veröffentlichungen von David Mefford verwiesen. Einen tiefgehenden und zugleich zeitlich vertretbaren Überblick liefert sein exzellenter Artikel im Journal des Robert S. Hartman Institute von 2010[10].

3.3.7. Sieben Ausprägungsstufen über alle Skalen

Das System von profilingvalues enthält analog dem Hartman Value Profile über 50 verschiedene Einzelergebnisse. Um den Überblick zu behalten, ist eine „Meta-Skala", d.h. ein Stufensystem erforderlich, das alle Einzelergebnisse einordnet. Ansonsten wäre es unmöglich, die Ergebnisse zu vergleichen oder miteinander in Beziehung zu setzen. Es ist also zu unterscheiden zwischen dem jeweiligen „Rohwert", den wir beispielsweise mit Hilfe der Unterzahlen an bestimmten Stellen im Profiling bereits kennengelernt haben (Abweichungszahlen), und den Resultaten, die dann eingeordnet werden können im Sinne von „extrem hoch" bis hin zu „extrem niedrig". Diese weiter oben erwähnten Ausprägungen, die im Rahmen der Gauß'schen Glockenkurve thematisiert worden waren, werden hier nochmals aufgegriffen und mit Blick auf die gewünschte „Meta-Skala" verfeinert dargestellt.

---

[10] David Mefford: Origins of Formal Axiology in Phenomenology and Implications for a Revised Axiological System, Journal of Formal Axiology: Theory and Practice, Vol. 3, 2010, S. 61 - 92. Siehe auch: www.hartmaninstitute.org.



Ausprägungsstufen und Normalverteilungskurve

Verteilt man sieben Ergebnisstufen über eine 100-Prozent-Skala, so stehen für jedes Ausprägungsniveau 100 : 7 = 14,29 Prozentpunkte (gerundet) zur Verfügung, grob gerechnet also 14. So kann man von 100% 14 Prozentpunkte nach unten zählen, also bis 86%. Diese Prozentpunktespanne bildet folglich den Exzellenzbereich („Extrem hoch"). Weitere 14 Prozentpunkte abgezogen ergibt 72%, d.h. der Bereich zwischen 72 und 85% weist die Ausprägung „Sehr hoch", also sehr gut im Vergleich zum Gesellschaftsschnitt aus. Weitere 14 Prozentpunkte nach unten ergibt 58%. Dieser Bereich ist mit „gut" („Hoch") zu bezeichnen, wiederum im Gesellschaftsvergleich. Darunter ist der Durchschnitt angesiedelt, sowie analog die unterdurchschnittlichen Ausprägungen. Somit kann der Experte sofort erkennen, welche Balkenlänge tatsächlich welche Ausprägungsstufe bedeutet.

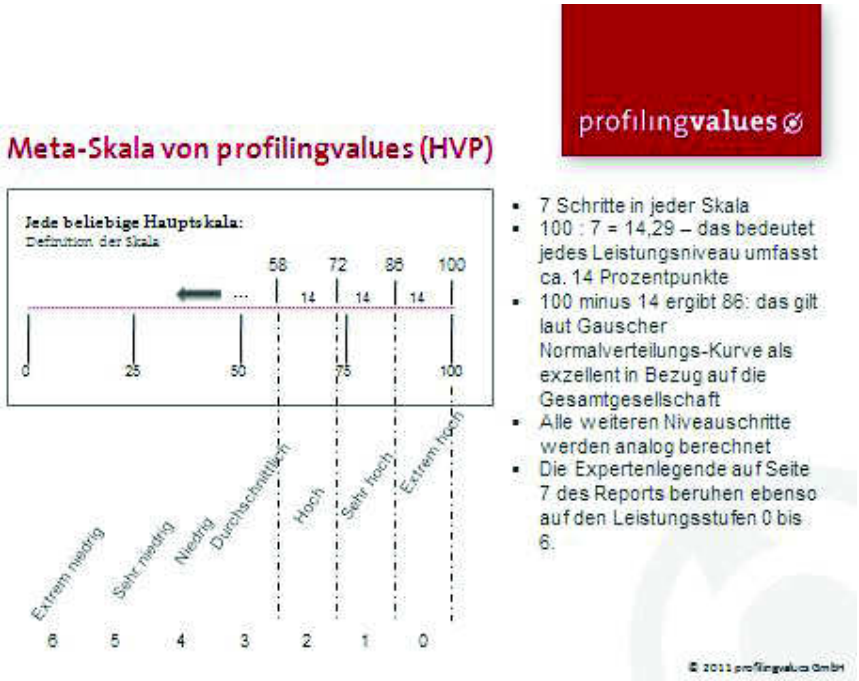
Ausprägungsstufe im Exzellenzbereich

Angewendet auf das abgebildete Beispiel heißt das: Die Balkenlänge ist gemäß der Abweichungszahl 5 (mittlere Unterzahl) bei 90% – und dies ist im Bereich exzellent, der von 86 bis 100% reicht. Ist die Abweichungszahl demnach 7 oder geringer, liegt die Fähigkeit stets in der höchsten Ausprägungsstufe. Liegt die Abweichungszahl zwischen 8 und 14, ist der Bereich „sehr gut" adressiert (72 bis 85%).

Ausprägungsstufe im Bereich „gut"

Diese Abbildung zeigt eine gute Fähigkeit mit Blick auf die hier erklärten Leistungsstufen. Die Abweichungszahl liegt bei 18. Das führt zu einem Balkenwert von 64% (Verdopplung und Abzug von 100%). Dieses Resultat liegt in der Ergebnisstufe von 58 bis 71%, die als der Bereich „gut" oder von der Ausprägung her als „Hoch" bezeichnet wird. Analog kann mit den anderen Ergebnisstufen verfahren werden. Allerdings treten bei den niedrigeren Ausprägungsstufen Rundungsdifferenzen auf, die von den erwähnten Kommastellen hinter der Teilungszahl 14 herrühren.

Die dargestellte Siebener-Skalierung wird nicht nur für die Balken der Hauptskalen verwendet, sondern umfasst jeden Wert (Messkriterium) im ganzen System von profilingvalues bzw. im Hartman Value Profile. Bei der Expertenlegende auf der Seite 7 des profilingvalues Reports sind diese Leistungsstufen von 0 = exzellent, 1 = sehr gut usw. bis 6 = extrem niedrig abgekürzt. Das folgende Schaubild gibt einen Überblick.



Metaskalierung im Hartman Value Profile

Somit sind alle Balken und Rauten sowie sämtliche davon abgeleitete Ergebnisse über eine einzige Skalierung darstellbar. Für den routinierten Experten ist das Denken in den sieben Ausprägungsstufen wichtig, da er hiermit schnell und zielsicher kategorisieren, vergleichen und einschätzen kann.

3.3.8. Die Hauptskalen des profilingvalues Report

Der folgende Abschnitt widmet sich den 12 Hauptskalen, d.h. allen Balken und Rauten in der Auswertung von profilingvalues. Dabei wird jede Grundkompetenz auf Seite 5 mit der korrespondierenden Problemlösungskompetenz besprochen, die an der gleichen Stelle auf der Seite 6 des Berichts abgebildet ist. Die Problemlösungskompetenzen werden im gleichen Profilingschritt wie die Grundkompetenzen gemessen, nur die Berechnung ist anders: Für die Seite 6 des Reports werden nur die Abweichungen gemessen, die größer als zwei Abweichungsschritte sind. Man sieht daraus, ob eine Person „ungefähr" richtig liegt oder ob die Items weit entfernt von der logischen Profilstellung ranggeordnet werden. Liegen die meisten Aussagen in der Nähe ihrer logischen Position, dann erkennt jemand grundsätzlich das Relevante im Komplexen, d.h. er „sieht den Wald vor lauter Bäumen". Wissenschaftlich betrachtet bedeutet dies eine gute Voraussetzung für Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit.

Die Unterzahlen (rechte und linke Eckzahlen) auf der Seite 6 des Reports geben die Unter- und Überbewertungen an, die jenseits von zwei Abweichungsschritten auftreten. Hier muss darauf geachtet werden, dass die für die Seite 5 eingeführten „Faustformeln" nicht auf die Seite 6 übertragbar sind, denn dort herrschen andere Skalierungen. Deren genaue Erklärung würde an dieser Stelle zu weit führen und keinen zusätzlichen Nutzen für den Experten bieten.

Die Hauptskalen beruhen auf den bereits mehrfach erwähnten Grundfragen und werden nun nach folgendem Muster analysiert:

- Definition der Hauptskala
- Textbausteine im System
- Beispielstellungen
- Korrespondierende Problemlösungskompetenz

Vorab gilt es jedoch zu verdeutlichen, dass die alleinige Interpretation einer einzigen Skala nicht zielführend ist, denn es ist immer auf das Zusammenspiel aller Hauptskalen auf der Seite 5 des Reports zu achten. Deshalb wurden die Abschnitte, die sich mit den Mustern und Wechselwirkungen der Räume (außen und innen) und über die Wertedimensionen hinweg befassen, auch vorangestellt. So gesehen ist die Zusammenschau der verschiedenen Ska-

len zunächst wichtiger, um die grundsätzliche Disposition eines Menschen und seine gegenwärtigen Aufmerksamkeiten zu erkennen. Erst dann ist der vertiefte Einstieg in die einzelnen Skalen sinnvoll, die im Folgenden diskutiert werden.

3.3.8.1. Empathie und soziale Kompetenz

Empathie bedeutet nach Robert S. Hartman, die Individualität im anderen Menschen erkennen zu können. Die Fähigkeit, das Menschliche im Gegenüber zu sehen, sich vom eigenen Ich zu lösen und die Einzigartigkeit des anderen zu erkennen und richtig zu bewerten. Es bedeutet auch die Fähigkeit (Einfühlungsvermögen) und Aufmerksamkeit (Einfühlungsbereitschaft), den Ansichten, Gefühlen und Beweggründen anderer gegenüber empfindsam zu sein bzw. sich demgegenüber auch zu öffnen. Da es sich hier um eine komplexe Informationsverarbeitung im Gehirn handelt, die sozusagen alle bisherigen Erfahrungswerte mit anderen Menschen mit der Person vergleicht, auf die man sich in diesem Moment einlässt, entsteht das eigene Urteil. Dies beinhaltet in aller Regel auch ein hohes Maß an Intuition. Es wird also die Grundfrage beantwortet: „Wer ist um mich herum?". Die dazu weiter oben ausgeführten Aspekte gelten uneingeschränkt für die Hauptskala Empathie.

Im Folgenden sind die Kurzcharakterisierungen von links nach rechts aufsteigend aufgeführt, wie sie Balken und Rauten im Report abbilden.

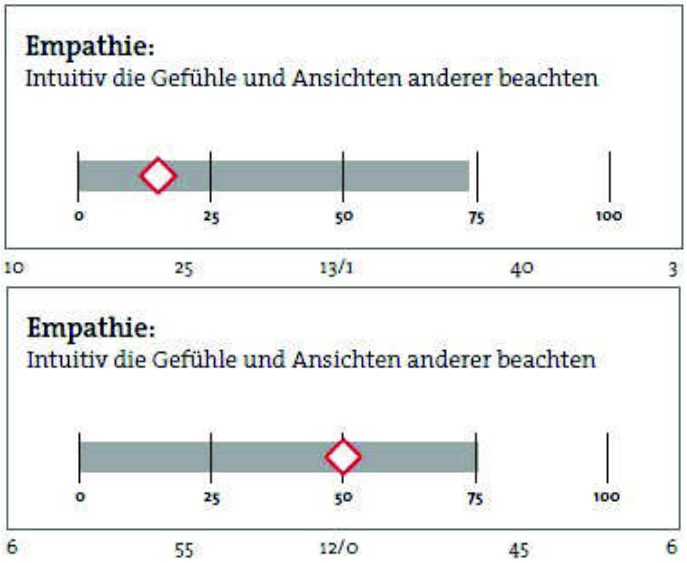
Empathie							
Können	Argwöhnisch, missachtet die Gefühle anderer;	Skeptisch und misstrauisch;	Vertraut anderen nicht bereitwillig;	Gibt nur zögernd Vertrauen;	Gutes Gespür für Personen; Einfühlungsvermögen;	Geschärftes Bewusstsein für Menschen; sehr präzises Gespür für Personen;	Äußerst geschärftes Bewusstsein für Menschen;
Wollen	Gefühle werden momentan zurückhaltend gezeigt	Gefühle werden momentan eher zurückhaltend gezeigt	abhängig von der Situation mehr oder weniger offen mit Blick auf die eigenen Gefühle	abhängig von der Situation mehr oder weniger offen mit Blick auf die eigenen Gefühle	abhängig von der Situation mehr oder weniger offen mit Blick auf die eigenen Gefühle	sehr vertrauensvoll; zeigt in der Regel eigene Gefühle offen	momentan übermäßig vertrauensvoll; zeigt eigene Gefühle sehr offen
Soziale Kompetenz							
Können	Unfähig, zwischenmenschliche Probleme zu lösen;	Sehr geringe soziale Kompetenz;	Geringe soziale Kompetenz;	Zwischenmenschliche Probleme werden oft als schwierig empfunden;	Kann zwischenmenschliche Probleme lösen;	Kann zwischenmenschliche Konflikte sehr gut lösen;	Kann zwischenmenschliche Konflikte hervorragend lösen;
Wollen	zur Zeit zurückhaltend gegenüber sozialen Problemlagen	zur Zeit eher zurückhaltend gegenüber sozialen Problemlagen	geht ausgeglichen und bedacht an soziale Auseinandersetzungen heran	geht ausgeglichen und bedacht an soziale Auseinandersetzungen heran	geht zur Zeit soziale Problemstellungen tatkräftig an	zur Zeit hoher Fokus auf Problemlösung; hohe soziale Interaktion	zur Zeit eher Überbewertung von Kontroversen; sehr hohe soziale Interaktion

Textbausteine Empathie und Soziale Kompetenz

Vereinfacht gesagt handelt es sich bei der Empathie um ein Gespür für Menschen, das stark oder schwach ausgeprägt sein und stark oder wenig proaktiv genutzt werden kann. Die Skala ist im Hartman Value Profile auch deshalb so interessant, da der Teilnehmer nur in diesem Verfahren nicht „bemerkt", dass bei ihm Empathie gemessen wird. Alle herkömmlichen psychologischen Messverfahren können lediglich feststellen, wie jemand meint, über Einfühlungsvermögen zu verfügen, denn der Teilnehmer gibt diesbezüglich eine Selbstbeschreibung ab. Weiter oben wurden die dazugehörigen Extremfälle bereits geschildert (siehe Abschnitt 2.2.2. Profilingvalues ist nicht manipulierbar). Bei allen Vorteilen, die daraus erwachsen, bedeutet dies allerdings auch einen Nachteil. Der Experte wird weder mit dem Selbstbild des Teilnehmers konfrontiert, noch mit dem Fremdbild, das die Person vielleicht durch frühere Feedbacks erhalten hat. Das profilingvalues Ergebnis ist gleichsam eine objektive, wissenschaftliche Draufsicht, die relativ häufig deutlich anders gelagert ist, als Selbst-, Fremd- und vor allem Wunschbild der Person. Insofern kann man sich bei diesem Thema von vorneherein auf Wahrnehmungsdifferenzen und Diskussionen einstellen. Hinzu kommt, dass Empathie in der heutigen Gesellschaft und insbesondere in Verbindung mit Führungskompetenzen, einen außerordentlich hohen Stellenwert erlangt hat. Im Umkehrschluss heißt dies wiederum, dass „schlechte" Empathie-

Ergebnisse in diesem Feld einer Disqualifikation gleichkommen und entsprechend schwer angenommen werden. Eine weitere Schwierigkeit tritt dadurch auf, dass Empathie relativ häufig im privaten Bereich anders gelebt wird als im Beruf. An dieser Stelle wird deshalb deutlich gemacht, dass der profilingvalues Report die allgemein angewandte – sprich nicht-berufliche – Empathie ausweist. Daher sollte bei Fragen im beruflichen Zusammenhang stets die erwähnte mögliche Diskrepanz einkalkuliert bzw. im Gespräch hinterfragt werden.

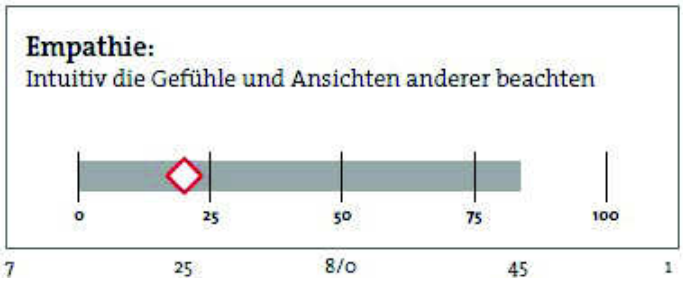
Es kommt im Verständnis des Balkens und der Raute von Empathie immer wieder zu Missverständnissen und Erklärungsschwierigkeiten, die im Folgenden anhand von einigen Beispielen erläutert werden. Die Skala Empathie ist somit eine der am schwierigsten zu vermittelnden Kompetenzskalen.



Ähnliches Können bei Empathie

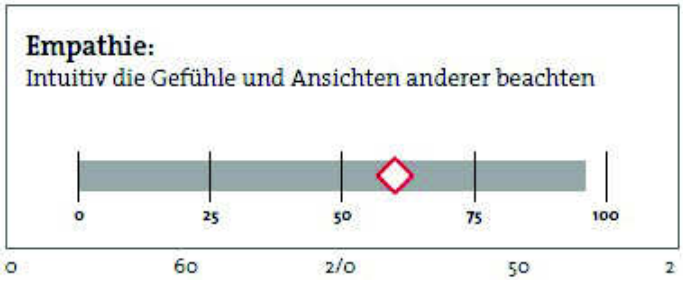
Beide Balken liegen im unteren Bereich der Ausprägungsstufe sehr gut, die von 72 bis 85% reicht (74 und 76%). Demnach ist das Gespür für Personen präzise und das Bewusstsein für Menschen geschärft, wie der auf den Balken bezogene Text jeweils ausweisen würde, d.h. der erste Teil der Textbausteine unter der Skala. Die Aufmerksamkeiten sind hingegen unterschiedlich gela-

gert. Während das erste Beispiel eine niedrige Raute aufweist, kann die zweite Person die Empathie in der vollen Bandbreite nutzen. Das obere Ergebnis kann mit Blick auf Menschenführung bereits in einen kritischen Bereich gehen, denn eine Raute auf 15% zeugt von Vorsicht mit Blick auf Zugänglichkeit und daher von einer langsamen Öffnung gegenüber Menschen. Wäre der Balken deutlich höher, dann könnte eine so niedrige Raute leichter „kompensiert" werden, wie die folgende Abbildung zeigt.



Zurückhaltend, jedoch gute Führungsvoraussetzung

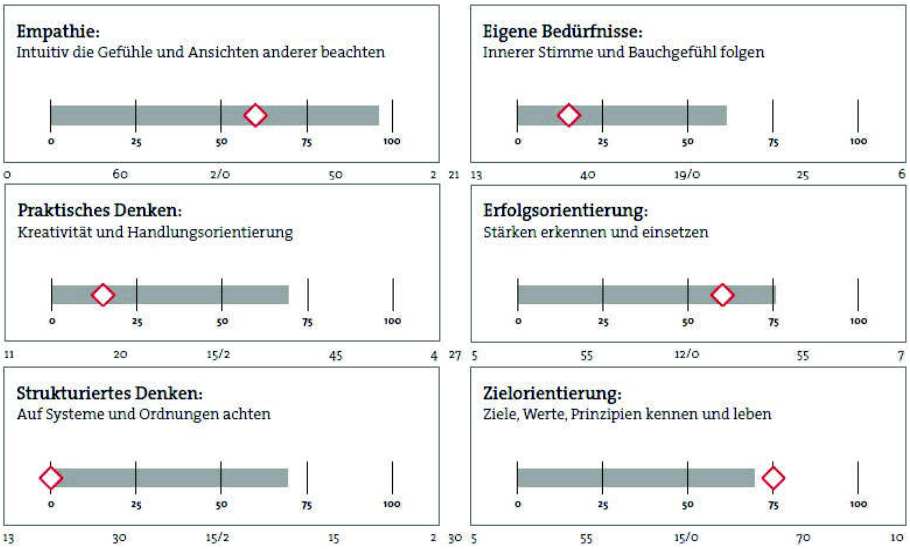
Die folgende Abbildung zeigt eine nahezu absolute Klarheit mit Blick auf die zwischenmenschliche Wertedimension.



Exzellente Empathie-Resultate

Dieses sehr seltene Beispiel zeigt, wie auf der zwischenmenschlichen Ebene herausragende Sensitivität zustande kommen kann. Diese Person hat nicht nur enorme menschliche Wärme, sondern auch eine leicht charismatische Ausstrahlung. Zum herausragenden Einfühlungsvermögen (96%) kommt noch eine erhöhte Raute von 60%. Dies zeigt die gesteigerte Offenheit der Per-

son an und führt auf diesem Niveau auch zu einer gewissen Verletzlichkeit. Sie hat kaum Möglichkeiten, ihre extremen zwischenmenschlichen Antennen auszuschalten und geht somit gleichsam in anderen auf. Inwieweit das mit einer gefestigten menschlichen Dimension im Selbst einhergeht, ist hier nicht zu sehen. Wenn die Skala Eigene Bedürfnisse in ähnlicher Weise hoch ist, dann gewinnt das Charisma Volumen, fällt es dagegen ab, läuft die Person Gefahr, sich letztlich ausnutzen zu lassen. Selbstverständlich müssen hierbei noch die weiteren Hauptskalen betrachtet werden, um zu einem Gesamtbild zu kommen. Dabei ist letztlich die Frage, ob die herausragende Empathie gleichsam dominant alle anderen Grundfragen überstrahlt oder ob sie sich in ein ähnlich hohes Niveau quasi einordnet. Auch hier wird wieder deutlich, dass die isolierte Betrachtung einer einzelnen Skala im System von profilingvalues nicht weit führt. In der Regel weisen die Kurzcharakterisierungen unter der Skala schon recht deutlich auf die herrschende Kombination aus Balken und Raute hin. Zur Verdeutlichung wird in der folgenden Abbildung die gesamte Seite 5 des Reports gezeigt.



Integration exzellenter Empathie-Resultate

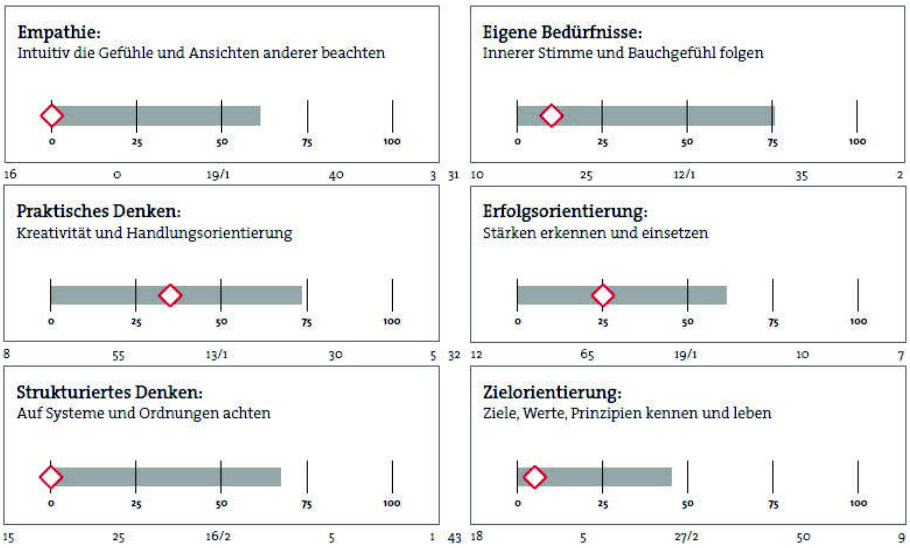
Die Gesamtschau zeigt eine Überstrahlung aller Skalen durch die Empathie. Das Selbst ist in der menschlichen Wertedi-

mension deutlich schwächer, Erfolgs- und Zielorientierung jedoch kräftig ausgeprägt. Obwohl die Person sich selbst – zumindest bisher – nicht ausreichend wertgeschätzt hat, ist sie stark, hat ihren Platz und auch eine klare Vorstellung von ihrer Zukunft. Die Freiheitsliebe ist ausgeprägt, wie die niedrige Raute bei Strukturiertem Denken anzeigt.

Das folgende Beispiel zeigt eine Person, die im Team des Unternehmens nicht gut zurecht kommt. Das Geschäft wird mit wenigen Kunden gemacht, die in der Regel Anfragen stellen und sich dabei wenige Angebote in einem Nischenmarkt einholen.

Verkauf trotz geringer Empathie-Werte

Das Gespür für Menschen ist mit 62% lediglich im Bereich gut und die Raute zeugt von einer gewissen Verkapselung, d.h. die zwischenmenschliche „Jalousie" ist ganz zugezogen. Die linke Zwischenzahl (negative Statements, eine Null) ist stark unterbewertet, d.h. eine Verharmlosung der negativen Aspekte des Menschlichen herrscht vor. Die positiven Aspekte sind mit 40% (rechte Zwischenzahl) dagegen nahezu ausgeglichen. So ist die Person in der Lage, im ersten Eindruck kommunikativ und aufgeschlossen zu wirken, obwohl der Balken und die Raute niedrig sind. Eine tiefgehende Einschätzung Anderer fällt diesem Menschen hingegen schwer. Es dauert auch lange bis sich die Person im Gespräch jenseits der Oberflächlichkeit öffnet. Die folgende Gesamtansicht fördert Interessantes zu Tage.



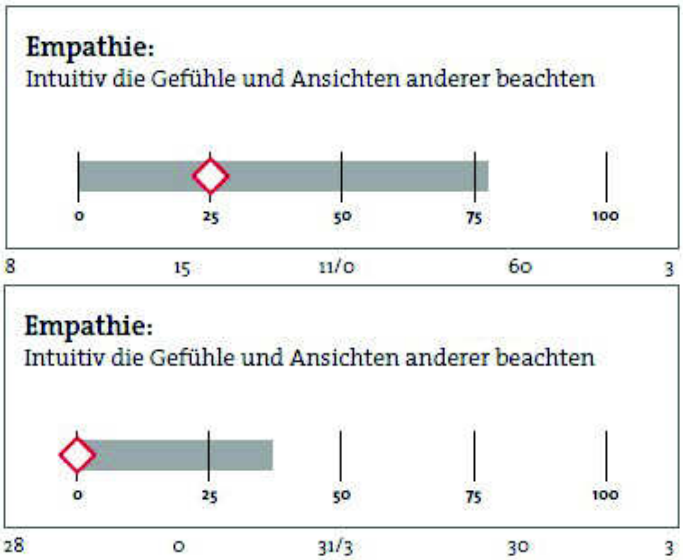
Ziellosigkeit und Selbstsicherheit

Die Unterbewertungen der Äußeren Welt überwiegen stark, so dass die Rauten etwas linksverschoben sind. Ohne diese Belastung, die bereits in weitreichend negatives Denken gemündet ist, wäre der zwischenmenschliche Bereich sowie das Praktische und Strukturierte Denken mit höherer Aufmerksamkeit belegt und damit mehr Flexibilität und Proaktivität gegeben. Insgesamt ist das Niveau der Balken jedoch nicht angemessen verglichen mit der anspruchsvollen Aufgabe in einem exklusiven Lösungsvertrieb. Der Kern des Problems liegt hier im Selbst. Mit der Dominanz der Eigenen Bedürfnisse überhöht sich die Person. Bei gleichzeitiger trüber Sicht auf die Frage „Wofür bin ich selbst?" liegt nahezu keine Zielorientierung vor. Die Person geht ihrem Job mehr oder weniger lustlos nach, hat ein positiv übersteigertes Eigenbild und keinen Plan, wohin die persönliche Entwicklung gehen soll. Hier sind Ratschläge auch deshalb schwer, weil durch die starke Skala Eigene Bedürfnisse eine gewisse „Beratungsresistenz" eintritt. Eine sich selbst verstärkende Schleife ist in Gang gekommen.

Empathie zeigt also einerseits zahlreiche Ausprägungen und andererseits entsprechend viele Wechselwirkungen mit anderen Skalen. Das mitfühlende Element ist letztlich ausschlaggebend (hohe Werte) im Unterschied zu egoistischen Tendenzen (tiefe

Werte). Rücksichtnahme steht Dominanz gegenüber, Feinfühligkeit der Gefühllosigkeit. Empathische Menschen können sich auf Andere einstellen, sie verfügen über Sensitivität bzw. Empfindsamkeit. Kollegialität (hohe Werte) steht einer Einzelkämpferhaltung (tiefe Werte) gegenüber. Solidarität und unterstützende Handlungsweisen korrespondieren in der Regel mit hohen Balken. Begeisternd wirkt man mit hoher Empathie-Raute, mit einer niedrigen kommt man „nicht aus der Haut heraus". Inspirierend und Team orientiert ist man mit mittiger und hoher Raute, hier spielt auch Fürsorge hinein, genauso wie menschliche Wärme. Vermittlungstalent zeigt sich ebenso wie vertrauensvolle Kontaktaufnahme. Mit hoher Raute bei Empathie ist die Person in der Regel offen und gefühlsbetont.

Mitunter fällt die Empathie im Vergleich zu den meisten anderen Skalen deutlich ab, sowohl was den Balken als auch die Raute anbelangt. Dies ist häufig ein Zeichen, dass die Person in der Vergangenheit eine oder mehrere zwischenmenschliche Enttäuschungen erlebt hat, die psychische Verletzungen verursacht haben und (noch) nicht kompensiert sind. Diese negativen Erlebnisse können aus dem beruflichen oder nicht-beruflichen Bereich herrühren. Das folgende Beispiel zeigt dieselbe Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in diesem Fall liegen fünf Monate dazwischen. Einen Tag vor der zweiten Messung (untere Skala) wurde diesem Menschen nach etwa zehn Jahren Betriebszugehörigkeit gleichsam „aus heiterem Himmel" gekündigt.



Harte zwischenmenschliche Enttäuschung

Diese extreme Veränderung zeigt, wie stark einschneidende Ereignisse sich darauf auswirken, wie eine Person wertet. Es ist nicht anzunehmen, dass diese niedrigen Ergebnisse von Dauer sind, aber sie bestätigen die Empfindlichkeit des Instruments mit Blick auf die aktuell vorherrschende Situation.

Die Soziale Kompetenz stellt die entsprechende Problemlösungskompetenz zur Empathie dar. Wenn im zwischenmenschlichen Bereich Probleme auftreten, die eine Person lösen kann und will, dann ist sie sozial kompetent. Im Wesentlichen ändert sich hier nicht die Art und Weise der Interpretation, die Grundfrage „Wer ist um mich herum?" bleibt dieselbe. Es hilft hier jedoch, die Herausforderungen und Probleme im zwischenmenschlichen Miteinander zu thematisieren, um die Ergebnisse verständlich zu interpretieren. In diesem Zusammenhang tritt relativ häufig eine Balken-Rauten-Kombination auf, die zunächst zu Irritationen führen kann.

Niedrige Raute bei Soziale Kompetenz ist oft vorteilhaft

Personen mit niedriger Raute in dieser Skala werden oft als sehr sozial kompetent wahrgenommen und verstehen deshalb oftmals nicht die niedrige Raute. Aber gerade das ist es häufig, was den Ausschlag gibt. Eine niedrige Raute zeigt, dass man weniger Proaktivität bei zwischenmenschlichen Problemstellungen entwickelt und daher eben nicht dazu tendiert, sich stets und überall gleich zu involvieren. Im Gegenteil, man ist ansprechbar, hört zu – denn der Balken ist ja hoch – aber man bleibt auf der sachlichen Ebene und wird daher als objektiv, gerecht und hilfreich wahrgenommen. Bei Problemen zwischen Menschen steigt in der Regel die emotionale Temperatur und jede Möglichkeit, diese abzukühlen und wieder in ruhigere Bahnen zu lenken, wird sehr geschätzt. Die oben abgebildete Person hätte allerdings wahrscheinlich wenig Freude daran, eine Mannschaft von 20 Sachbearbeiterinnen in Vertrieb und Service zu führen. Das wäre vermutlich zu viel für eine Raute Soziale Kompetenz bei 30%, wenn wir annehmen dass in einem solchen Team die zwischenmenschlichen Schwierigkeiten unter den Damen ein erhebliches Maß erreicht haben. In dieser Situation oder in anderen Konstellationen, bei denen proaktive zwischenmenschliche Problemlösung gefragt ist, passt eine Raute um die 50% herum oder höher etwas besser.

3.3.8.2. Praktisches Denken und Lösungsorientierung

Praktisches Denken ist in der extrinsischen Wertedimension verankert und hat somit das Gegenständliche in unserer Welt im Fokus. Es umfasst all das, was wir durch unsere äußeren Sinne erfassen, einordnen und steuern können. Die Fähigkeit, in der Welt um uns herum die Funktionalitäten zu erkennen, liegt hierin begründet; gleichsam zu wissen, in welcher Weise etwas kombiniert werden muss, um Ergebnisse zu erzielen.

Praktisches Denken ist also die Fähigkeit, Dinge im Sinn ihrer praktischen Bestimmung und Anwendbarkeit zu sehen, d.h. operativ und lösungsorientiert zu handeln sowie Ideen nach vorne zu treiben. Es ist das Talent zu erkennen, was das Leben besser und einfacher macht. Es wird die Grundfrage beantwortet: „Was ist um mich herum?" bzw. „Was ist zu tun?". Auch hier gelten die weiter oben ausgeführten Aspekte zu den Basisfragen uneingeschränkt für die Hauptskala Praktisches Denken.

Im Folgenden sind die Textbausteine der entsprechenden Kurzcharakterisierungen abgebildet.

Praktisches Denken							
Können	Außer Stande, die besten praktikablen Alternativen zu erkennen;	Ablehnend im Hinblick auf neue Alternativen;	Skeptisch mit Blick auf neue Gelegenheiten;	Praktisch orientiert;	Guter praktischer Einblick bzw. gesunder Menschenverstand;	Sehr starke praktische Orientierung;	Scharfsinnige, praktische Einblicke und brillante Lösungen;
Wollen	gegenwärtig vorsichtig im Hinblick auf praktikable Alternativen	gegenwärtig zurückhaltend im Hinblick auf praktikable Alternativen	flexibel mit Blick auf gute Alternativen	flexibel mit Blick auf gute Alternativen	ergebnisorientiert, achtet auf Aktionen und Fortschritte	gegenwärtig optimistisch mit Blick auf Veränderung; ungeduldig	liebt greifbare Ergebnisse; vorausschauend; sehr schnell und ungeduldig
Lösungsorientierung							
Können	Findet keine Lösung für praktische Probleme;	Sehr geringe Lösungsorientierung bei praktischen Problemen; verharrt auf Bestehendem;	Gering ausgeprägte Lösungsorientierung bei praktischen Problemen;	Kann praktische Probleme lösen;	Gute praktische Problemlösung; ideenreich;	Sehr findig und effektiv in der Lösung praktischer Probleme;	Äußerst findig und effektiv; löst praktische Probleme exzellent;
Wollen	momentan skeptisch bzw. zurückhaltend bei praktischen Herausforderungen	geht praktische Herausforderungen momentan eher zögerlich an	balanciert in der Herangehensweise an praktische Herausforderungen	balanciert in der Herangehensweise an praktische Herausforderungen	geht praktische Herausforderungen momentan tatkräftig an	momentan konzentriert und sehr aufmerksam, praktische Herausforderungen zu bewältigen	momentan konzentriert und sehr aufmerksam, praktische Herausforderungen zu bewältigen

Textbausteine Praktisches Denken und Lösungsorientierung

Generell zeigen hohe Balken die Nähe zu den praktisch-operativen Aufgaben und Aspekten des Lebens an. Wenn diese Wertedimension innerhalb der Äußeren Welt zusätzlich dominant ist, dann schätzt die Person Gestaltungsmöglichkeiten. Sie verfügt über Schaffenskraft und Arbeitsmotivation. Ein relativ niedriger

Balken zeigt den verminderten Stellenwert der praktischen Wertedimension an und führt daher eher in einen reaktiven Arbeitsstil bis hin zur Passivität. Der Balken weist gleichsam die Handlungsfähigkeit einer Person aus, sollte jedoch immer auch im Kontext aller drei Wertedimensionen der Äußeren Welt beurteilt werden.

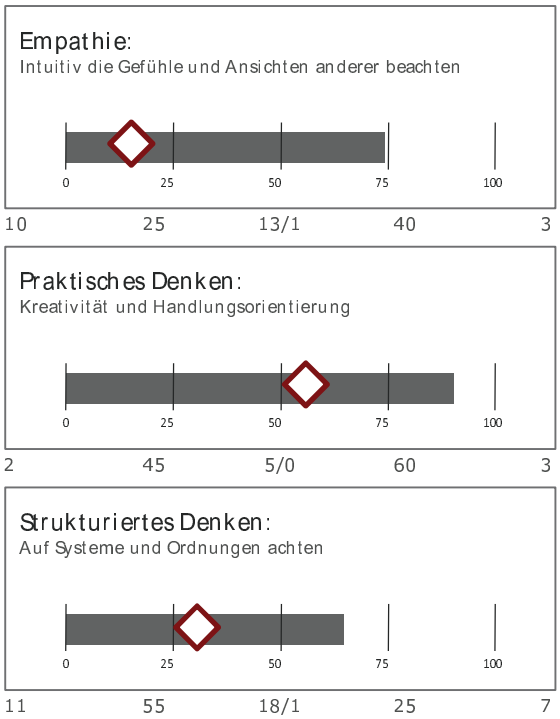
Die Raute ist eine der empfindlicheren im System von profilingvalues. Sie zeigt an, inwieweit die „PS auf die Straße" gebracht werden. So gesehen stellt die Raute im Grunde die aktuelle Handlungsbereitschaft dar, die häufig eine Art „Reaktion" auf die herrschenden Bedingungen des Umfeldes ist. Eine tiefe Raute bei hohem Balken zeigt oft Barrieren an, die einer Anwendung der praktischen Talente im Weg stehen. Diese Hemmnisse können mehrere Ursachen haben, die in der Regel schnell erkannt und kategorisiert werden. Letztlich kann nur ein Gespräch Klarheit bringen, jedoch sind Hypothesen mit Blick auf weitere Skalen möglich. Häufig ist bei tiefer Raute ein eingefahrenes Umfeld ursächlich, das neue Ideen einer Person negativ aufnimmt mit dem sprichwörtlichen Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht … Ihre Ideen brauchen wir hier nicht …". Gerade bei jungen Menschen führen solche Einstellungen im Arbeitsumfeld schnell zu Frustrationen. Eine Person sollte nicht zu lange in einer solchen Atmosphäre bleiben, denn ansonsten wird auf die Dauer auch der Balken im Praktischen Denken leiden und die nicht genutzte Fähigkeit wird schwächer. Sie setzt bildlich gesprochen „Flugrost" an bis hin zur Degeneration. Hier geht es uns nicht anders als unserem Körper im Hinblick auf die Bewegungsfähigkeit. Untätigkeit führt zur Verringerung des Aktionsradius'. Insofern kann die Raute gerade bei der praktisch-operativen Wertedimension als eine Art Frühwarnzeichen betrachtet werden, dem bei unveränderter Lage auch eine Beeinträchtigung des Balkens folgen kann.

Eine niedrige Raute kann jedoch auch damit zu tun haben, dass die Person in der letzten Zeit ein hohes Risiko eingegangen und damit gescheitert ist. In diesem Fall ist ein vorsichtigeres Verhalten für eine Weile – also eine geringere Handlungsbereitschaft – eine logische Folge, die gleichsam das Pendel der Aktivität zurückschlagen lässt. Eine niedrige Raute kann jedoch auch eine generelle Vorsichtshaltung und damit eine verfestigte niedrige Handlungsbereitschaft ausdrücken. Meist wird dies durch eine hohe Raute beim Strukturierten Denken begleitet. Bei diesen Personen überwiegen die planerischen und theoretischen Aspekte bzw. das Formal-Ordnende (systemisch). Sie lassen das Praktische in den Hin-

tergrund treten. Es wird gleichsam perfekt abgewartet, anstatt zu beginnen, auch wenn noch nicht alles optimal ist.

Hohe Rauten bei Praktischem Denken zeugen von einer gesteigerten Handlungsbereitschaft, die bis zu überhöhtem Tempo und Ungeduld führen kann. Sehr weit nach oben ausschlagende Rauten sind daher auch ein Zeichen für hohe Dynamik und Vorwärtsdrang. In der Regel gehen sie einher mit schnellen Durchlaufzeiten beim gesamten Profiling. Sehr gute Fähigkeiten und ein hoher Fokus in diesem Bereich lassen die Zeit zu einer kritischen Dimension werden. Ist die Skala innerhalb der Äußeren Welt dominant, so geben sich diese Personen weniger mit dem Zwischenmenschlichen ab und legen auch geringeren Wert auf theoretische Themen und Regeln. Man schreitet praktisch-operativ in schnellstmöglicher Weise voran.

Bei exzellenten Balken im Praktischen Denken (>85%) werden in der Regel keine extremen Rauten mehr erreicht. Dies kann durch die bereits weiter oben vermittelten Berechnungsformeln für Balken und Rauten nachvollzogen werden. Ein herausragender Balken hat eine Abweichungszahl (mittlere erste Unterzahl vor dem Schrägstrich) von sieben oder geringer. Sollte sich der Saldo aus Unter- und Überbewertungen komplett auf eine Seite neigen, d.h. alle Abweichungen gehen in eine Richtung (Eckzahl), dann sind maximal sieben Fünf-Prozent-Schritte der Raute von der Basisstellung 50% ausgehend möglich. Somit kommt die Raute auf maximal 85 oder 15%. Liegt der Balken bei 90% (fünf Abweichungen) wären höchstens 70 bzw. 30% erreichbar usw. Das folgende Beispiel zeigt die gesamte Äußere Welt einer Person, bei der das Praktische Denken eine sehr hohe Dominanz hat, obwohl die Raute nicht so weit nach oben ausschlägt. Sie ist jedoch relativ gesehen noch mit Abstand die höchste aller drei Rauten.



Dominanz des Praktischen

Diese Person neigt dazu, in ihren praktischen Ideen und Vorstellungen Anderen deutlich voraus zu sein, diese damit ein wenig zu „überfahren" und gleichzeitig die formal-ordnenden Aspekte nicht ausreichend zu beachten. Die relative Schwäche in der systemischen Wertedimension kann insbesondere im Konzernumfeld zu Frustrationen führen. Auch der sehr gute Balken bei der Empathie kann aufgrund der niedrigen Raute die zwischenmenschlich entstehenden Reibungen nicht kompensieren. Die Zufriedenheit leidet, auch weil die Person davon überzeugt ist, die richtigen Ideen und Umsetzungskräfte zu haben. In der Eigenwahrnehmung wird sie von den herrschenden Regeln behindert und von den Mitmenschen nicht verstanden.

Die Kurzdefinition im Kästchen der Skala Praktisches Denken lautet: Kreativität und Handlungsorientierung. Mit Kreativität ist hier gemeint, in Situationen die Ideen zu entwickeln, die eine gute Lösung im Sinne der Praxis ermöglichen. Dies ist im Unterschied zu der auf dem Querdenken basierenden Kreativität zu se-

hen, die von der Spreizung der Balken innerhalb der Äußeren Welt abhängt[11]. Letzteres stellt sozusagen auch die geltenden Grundregeln in Frage und überwindet somit die Abgrenzung der Wertedimensionen. Kreativität im Sinne der Handlungsorientierung meint im System von profilingvalues die persönliche Fähigkeit, im praktisch-operativen Bereich (extrinsische Wertedimension) Funktionalitäten zu erkennen und danach zu handeln. Das obige Beispiel vereint beide Kreativitätsdefinitionen in einer Person, denn das Praktische Denken ist exzellent, und das Querdenken aufgrund der großen Spreizung ebenfalls hoch. Die Person ist davon beseelt, etwas Neues rasch voranzubringen.

Wichtig ist, dass bei hoch ausgeprägtem Praktischen Denken sehr wohl Planungskompetenz herrschen kann. Das heißt obwohl vielleicht die Skala Strukturiertes Denken schwächer ausfällt, ist die Person in der Lage, auch komplexe Projektplanungen o.ä. vorzunehmen, geht also die praktische Herausforderung strukturiert an. Diese Planungsfähigkeit gehört zur extrinsischen Wertedimension, denn die Skala Strukturiertes Denken bezieht sich auf das grundsätzlich Ordnende in der Welt. Dort ist das Weltsystem mit all seinen Strukturen und Verästelungen gemeint, also mehr das Theoretische, was auch passend mit „Systemdenken" beschrieben werden kann.

Menschen mit hohen Ausprägungen im Balken und mittiger bis gesteigerter Raute bei Praktischem Denken verfügen über zahlreiche praxisnahe Ideen. Sie sehen das Machbare und orientieren sich an Lösungen, nicht an Problemen oder Barrieren. Die Umsetzung steht als Ziel im Vordergrund und wird vorangetrieben. Dabei werden die anwendungsbezogenen Zusammenhänge schnell erkannt, die für Funktionieren oder Behinderung ursächlich sind. Die praktische Analytik ist sozusagen „scharf". Diese Menschen werden als Treiber wahrgenommen, die „Ärmel hochkrempeln" und ergebnisorientiert vorgehen. Proaktivität ist zu spüren, wenn sich praktische Herausforderungen stellen.

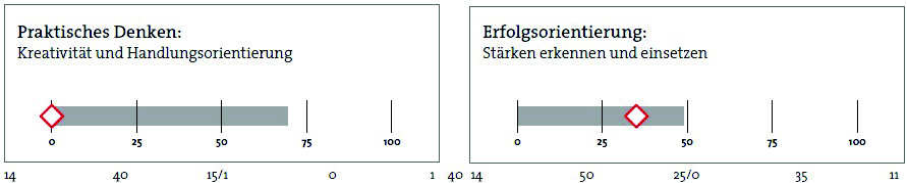
Personen mit geringerem Balken und mittiger bis niedriger Raute sind hingegen häufig weniger tatkräftig und eher reaktiv. Sie beschäftigten sich eher mit dem, was in ihren Augen nicht geht bzw. funktioniert. Hier finden wir Bedenkenträger oder problemorientierte Charaktere, wohlgemerkt immer vor dem Hintergrund der

---

[11] Siehe Abschnitt 3.3.4.3. Spreizung: Gleichmäßige Sicht vs Querdenken.

Balken- und Rauten-Relationen in der ganzen Äußeren Welt. Ist der Balken bei Praktischem Denken relativ am Niedrigsten, so ist das Aussitzen von Problemen weit verbreitet, es handelt sich überwiegend um bremsende Naturen. Solche Personen sind vielleicht eher theoretisch orientiert und halten von – in ihren Augen – weit verbreitetem Aktionismus gar nichts. Oftmals ist dann auch ein Übermaß an Skepsis vorhanden.

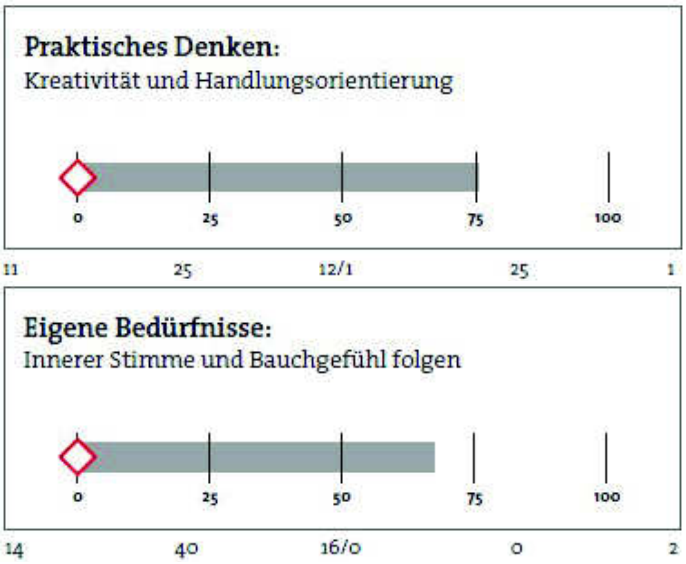
Das folgende Beispiel illustriert gut die Wechselwirkung des Praktischen Denkens mit der Erfolgsorientierung.



Handlungsbarrieren durch berufliche Frustration

Die Handlungsorientierung ist grundsätzlich gut gegeben, aber die Bereitschaft ist zur Zeit stark reaktiv, da die Raute auf Null liegt. Dies wundert nicht, da in der Skala Erfolgsorientierung ein sehr geringer Balken und eine verminderte Raute auftreten. Die Passung zwischen der beruflichen Funktion und den Persönlichkeitseigenschaften ist zumindest momentan gering, denn in dieser Skala wird die Grundfrage beantwortet „Was bin ich? Was ist meine Funktion/Rolle und wie bringe ich sie zum Erfolg?" Es herrscht also Unzufriedenheit, die sich negativ auf die Handlungsbereitschaft niederschlägt.

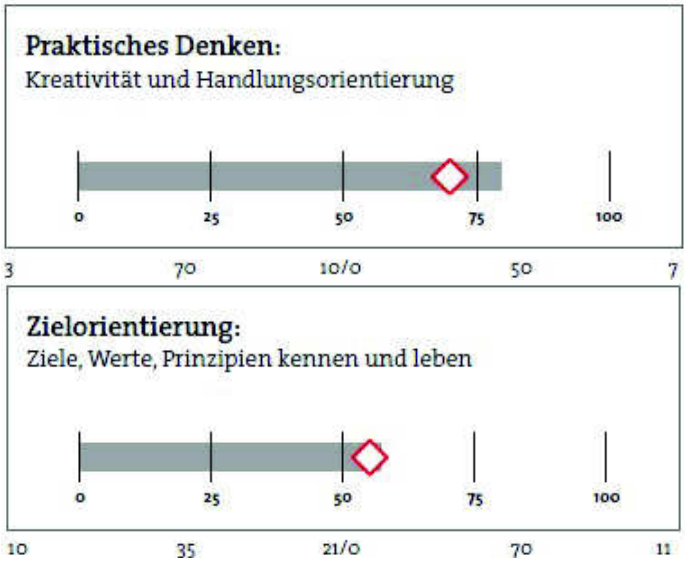
Das nächste Beispiel zeigt eine Wechselwirkung zwischen Praktischem Denken und Eigenen Bedürfnissen.



Negativschleife Selbstwertgefühl und Handlungsbereitschaft

In diesem Beispiel ist der Balken Eigene Bedürfnisse im ganzen System der Kürzeste. In Verbindung mit einer Raute auf Null liegt es nahe, dass sich diese Person tendenziell überlastet und nicht genügend auf Regeneration achtet. Obwohl sie weiterhin in ihrer Aufgabe Exzellenz erbringen will (Erfolgsorientierung) und auch ambitionierte längerfristige Ziele hat (Zielorientierung), ist die Handlungsbereitschaft beeinträchtigt.

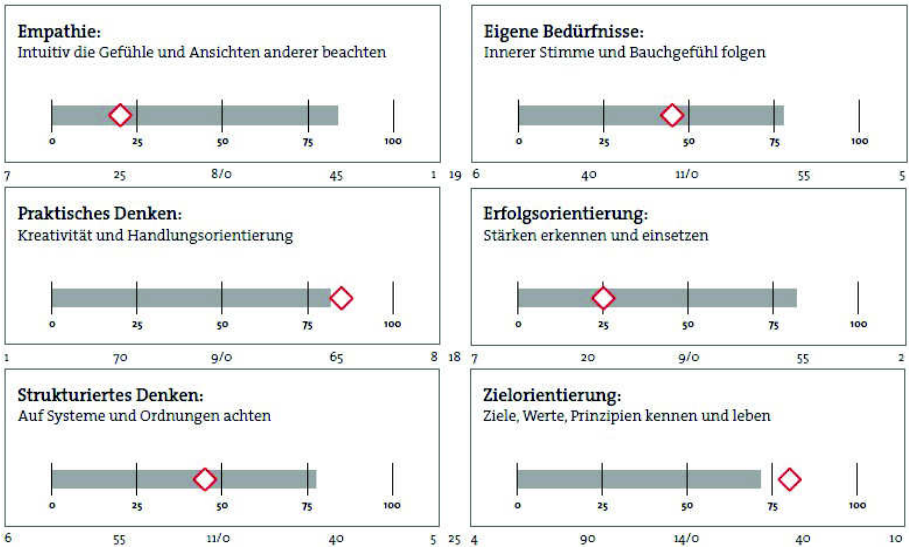
Ein hoher Wille zu handeln auf einer guten Fähigkeiten-Basis kann durchaus mit Schwächen in der Selbststrategie einhergehen, wie das folgende Beispiel zeigt. Dies muss der Effektivität zunächst keinen Abbruch tun, wird aber längerfristig unter Umständen problematisch.



Treiber mit wenig Führungsausstrahlung

Die Person wird als Führungskraft aktionsorientiert wahrgenommen und die Mitarbeiter bekommen klare Vorgaben. Dadurch gehen Dinge voran, es wird etwas bewegt. Durch die unklare Sicht auf die eigene langfristige Positionierung, wird die Person jedoch weniger Ausstrahlung in der Führung entwickeln können. Sie wird als nicht ganz stimmig wahrgenommen – es ist noch keine Führungskraft „aus einem Guss".

Abschließend für das Praktische Denken wird ein letztes Beispiel herangezogen.

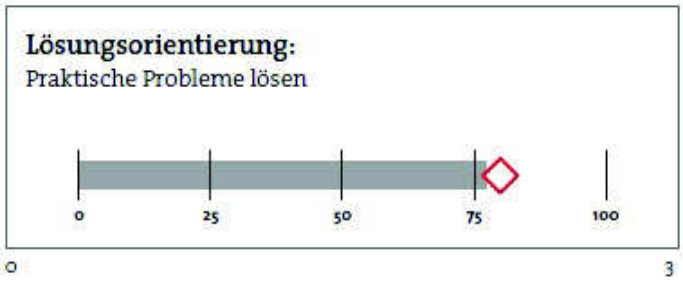


Kompetenzkraft mit Dominanz – Suche nach dem eigenen Platz

Insgesamt ist das Kompetenzniveau sehr hoch und weitgehend ausgeglichen. Balken und Raute bei Praktischem Denken „schieben" kräftig nach vorne. In Verbindung mit einem starken Balken bei Eigene Bedürfnisse und einer überdurchschnittlichen Raute dort ist das meistens ein Anzeichen für Dominanz. Die anderen Rauten sind alle relativ gesehen niedriger, bis auf den Diamanten bei Zielorientierung. Hier liegt gleichzeitig der schwächste Balken zugrunde. Im Vergleich zum Praktischen Denken sieht diese Person dort um die Hälfte schwächer, wenn wir die mittleren Unterzahlen heranziehen (9 bei Praktischem Denken, 14 für Zielorientierung). Es gelingt der Person sicher, sehr gute Arbeit zu leisten, aber der zwischenmenschliche Aspekte (Raute Empathie) und die Jobzufriedenheit lassen zu wünschen übrig (Raute Erfolgsorientierung). Der Kern seiner Herausforderung liegt also in der Frage „Wofür bin ich auf der Welt?". Diese Person sollte die persönliche Positionierung, also ihre Selbststrategie, systematisch angehen, erarbeiten und dann umsetzen. Dann wird sie dort schärfer sehen und aufgrund ihres hohen grundsätzlichen Niveaus bald mehr Klarheit erreichen.

Wenn es im gesamten Bereich des Praktischen Denkens – also in der mehr oder weniger funktionierenden Welt um uns her-

um – Probleme gibt und eine Person kann diese lösen, dann ist sie eben im Sinne der praktischen Anwendungen lösungsorientiert. Das korrespondierende Kästchen zum Praktischen Denken auf der Seite 6 des profilingvalues Reports heißt deshalb auch genau so. Im Folgenden sind die korrespondierenden Skalen des vorherigen Beispiels abgebildet.



Praktische Lösungsorientierung als Problemlösungskompetenz

Die Skala bezieht sich strikt auf die praktische (extrinsische) Wertedimension. Es ist hilfreich, die Herausforderungen und Probleme in der praktischen Welt, also im Gegenständlich-Funktionalen zu thematisieren, um die Ergebnisse verständlich zu interpretieren. Diese Skala meint explizit nicht Lösungskompetenzen im zwischenmenschlichen oder systemischen Bereich.

3.3.8.3. Strukturiertes Denken und strukturelle Problemlösung

Diese Hauptskala ist anspruchsvoll in der Vermittlung und dabei faszinierend. Sie öffnet beim Teilnehmer oft Augen für eine Welt, die er bisher noch nie in diesem Sinne wahrgenommen hat. Hier wird die Frage beantwortet: „Wofür ist dies alles um mich herum?". Das Weltsystem wird mit dem persönlichen Lebensumfeld in Beziehung gesetzt. Wer bei Strukturiertem Denken stark abschneidet, erkennt die Relationen der längerfristigen Bedeutungen um uns herum. Er oder sie ist dann in der Lage, dem Systemischen den richtigen Stellenwert zu geben, es gleichsam richtig einzuordnen oder gar theoretisch zu betrachten. Man schneidet also nicht dann gut ab, wenn man formal-ordnende Aspekte im Profiling

möglichst weit nach oben ordnet – im Gegenteil. Eine Überbewertung systemischer Aspekte hat eben gerade zur Folge, dass man nicht integriert nachhaltig denkt, sondern das Menschliche und das Praktische in seiner jeweiligen Bedeutung unterschätzt.

Dazu ein einfaches Beispiel aus dem Profiling: „Eine technische Verbesserung" wird für die äußere Welt als Aussage aufgeführt. Diese ist mit Blick auf die formale Wertewissenschaft als systemisch-systemisch-positive Wertekombination einzuordnen. Menschen, die mit Nachdruck nach vorne streben sowie innovativ und an Weiterentwicklung im technisch-beruflichen Sinne stark interessiert sind, geben dieser Aussage oft eine sehr hohe Bedeutung – bis hin zu den obersten Plätzen im Ranking der 18 Aussagen. Sie stellen damit jedoch diese unspezifische Äußerung im Rahmen einer technischen Funktionalität über andere wichtige menschliche Werte und übersehen so die „richtige" Einordnung des Statements im Gesamtkontext. Alles unter das Diktat des Fortschritts zu stellen, hat noch selten zu nachhaltigem Erfolg geführt. Hier den richtigen Stellenwert zu finden und eine vernünftige Hierarchie der Werte zu wählen, zeugt von Weitblick im Sinne einer integrierten Weltsicht. Eine Überbetonung lässt auf weniger ganzheitlich orientierte Menschen schließen. Neben der Empathie weicht diese Skala am Häufigsten vom Selbstbild des Teilnehmers ab – entsprechend herausfordernd kann das Feedbackgespräch an dieser Stelle werden.

Strukturiertes Denken oder „Systemdenken" bezeichnet die Fähigkeit, hinter den aktuellen und operativen Erfordernissen die langfristigen Folgen und das grundsätzlich Bedeutende, Theoretische bzw. Systematische zu sehen und zu berücksichtigen. Man kann beispielsweise im Rahmen einer Beratung operativ mit jeder Maßnahme beim Kunden richtig liegen und auch im Zusammenspiel der Aktionen Stimmigkeit erreichen. Dennoch kann es passieren, dass diese operative Sichtweise den gegenwärtigen Herausforderungen in Summe nicht gerecht wird und man am eigentlichen Problem „vorbeigaloppiert". Das Erkennen von Systemen hinter dem Alltäglichen ist hier gemeint; also zum Beispiel Hierarchien, Normen und Richtlinien, aber auch taktische und politische Zusammenhänge. Wie oft treffen wir auf die höchst innovativen Denker und Planer, die ganz im Sinne der Sache alles berücksichtigen und im wahrsten Sinne des Wortes alles geben, um eine Innovation nach vorne zu bringen. Wie oft aber scheitern diese Bemühungen, weil das Bezugssystem zu eng gewählt wurde, also

externe Rahmenbedingungen nicht genügend Berücksichtigung finden? Letztendlich kommt es immer auf den Standpunkt des Betrachters an, wie das System wahrgenommen wird, und das schließt auch ein, die eigene „Wichtigkeit" zu relativieren. Es könnte sinnvoll sein, die als bahnbrechende Innovation erscheinende Entwicklung als das zu betrachten, was sie vielleicht ist: Ein winziger Schritt im Fortgang der Menschheit. Die Fähigkeit der richtigen Einordnung ist jedoch häufig schwerer, als man sich selbst eingestehen mag.

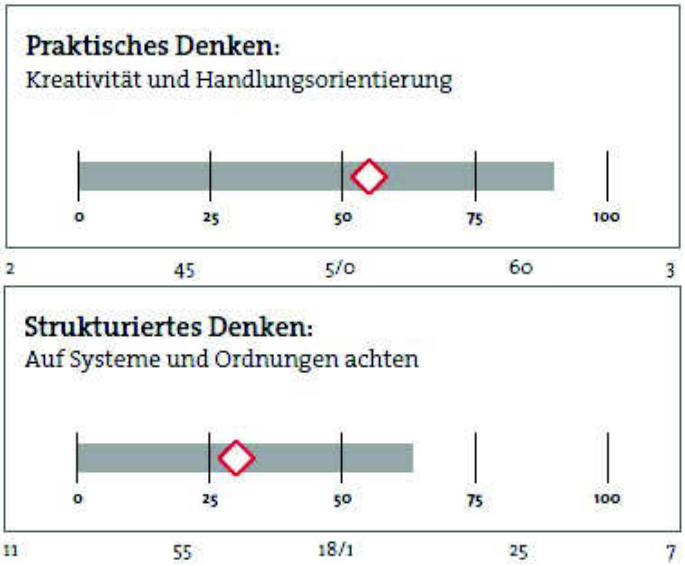
Menschen mit hohem und ggf. dominantem Strukturierten Denken tendieren dazu, auf theoretische Ansichten über Dinge und Menschen zu achten und der individuellen Entfaltung weniger Freiheit einzuräumen. Sie sind daher häufiger rigide bzw. kategorisch in ihrer Denkweise. Es gibt richtig und falsch, oben und unten, rechts und links, aber kaum Zwischentöne. Die Welt erscheint eher in Schubladen oder eben Kategorien, die für schnelle Beurteilungen und den Gesamtüberblick sicher hilfreich sind. Dieses Vorgehen reduziert allerdings die Reichhaltigkeit im Sinne der unendlich vielen praktischen Lösungsmöglichkeiten bzw. die einzigartige Faszination des Individuums in seinen vielfältigen Facetten. Im Folgenden sind die relevanten Textbausteine des profilingvalues Systems für Strukturiertes Denken und Strukturelle Problemlösung abgebildet.

Strukturiertes Denken							
Können	Rebelliert gegen auferlegte Maßstäbe;	Sehr skeptisch gegenüber Systemen und Maßstäben;	Kritisch gegenüber Organisation und Abläufen; sieht Systeme als einschränkend an;	Analysiert Gegebenheiten einerseits; hat andererseits klare, eigene Vorstellung von Organisation und Ablauf;	Gute analytische Fähigkeiten; gutes strukturiertes Denkvermögen;	Sehr gute analytische Fähigkeiten; kann Ergebnisse gut im Voraus erkennen; Weitblick;	Glänzende analytische und abstrakt-konzeptionelle Begabungen;
Wollen	gibt sich eigene Regeln vor	gibt sich eigene Regeln vor; erfinderisch	schafft eigene Systeme und Prozesse; erfinderisch	individuelles Bild von Strukturen und Prozessen	proaktiv; analysiert und konzipiert zur Zeit gerne	schätzt zur Zeit funktionierende Strukturen und Prozesse	Zur Zeit Überbetonung von Hierarchien; hält stark an Strukturen fest
Strukturelle Problemlösung							
Können	Sieht Organisation und Ablauf als einschränkend an; kann diesbezügliche Probleme nur schwer lösen;	Sieht Organisation und Ablauf als einschränkend an; kann diesbezügliche Probleme nur schwer lösen;	Kann Probleme in Organisation und Abläufen lösen;	Kann Probleme in Organisation und Abläufen lösen;	Gute Fähigkeit, Organisations- und Prozessprobleme zu lösen;	Sehr gute Fähigkeit, Probleme in Strukturen und Abläufen zu lösen sowie theoretische Fragestellungen zu beurteilen;	Exzellente Fähigkeit, Probleme in Strukturen und Abläufen zu lösen sowie theoretische Fragestellungen zu beurteilen;
Wollen	gegenwärtig zurückhaltend bei strukturellen Herausforderungen	geht strukturelle Herausforderungen gegenwärtig eher zögerlich an	bedacht in der Herangehensweise an strukturelle Herausforderungen	bedacht in der Herangehensweise an strukturelle Herausforderungen	geht strukturelle Herausforderungen gegenwärtig tatkräftig an	gegenwärtig konzentriert und sehr aufmerksam, strukturelle Herausforderungen zu bewältigen	gegenwärtig konzentriert und sehr aufmerksam, strukturelle Herausforderungen zu bewältigen

Textbausteine Strukturiertes Denken und Strukturelle Problemlösung

Ein hoher Balken bei Strukturiertem Denken zeugt von starker Analysefähigkeit, eine gesteigerte Raute von Analysewillen. Ist die Skala im Vergleich zu Empathie und Praktischem Denken in der Äußeren Welt weit entwickelt, so sind Konzeptionsfähigkeit bzw. der Wille dazu und übergreifende Planungsfähigkeit in der Regel sehr gut entwickelt. Strategische Fähigkeiten sind zu vermuten. Je nach entwickelter Methodenkompetenz können diese mehr oder weniger genutzt werden. Prozessorientierung und systematisches Arbeiten herrschen vor.

Relativ gesehen niedrige Balken und Rauten sind im Umkehrschluss jedoch nicht umgehend negativ zu bewerten. Häufig ist das Gegenteil der Fall. Korrespondiert eine relativ niedrige Fähigkeit bei Strukturiertem Denken mit einem sehr hohen Balken bei Praktischem Denken, so haben wir es mit einem Innovator zu tun, der dynamisch die Dinge nach vorne treibt, wie das folgende Beispiel zeigt. Man darf dieser Person nur nicht ein komplexes, von Richtlinien und Politik durchsetztes Umfeld geben, weil sie darin ihre pragmatischen Ideen nicht umsetzen kann. Dieser Mensch liebt die Freiheit manövrieren zu können, ohne sich um zu viele Regeln kümmern zu müssen.

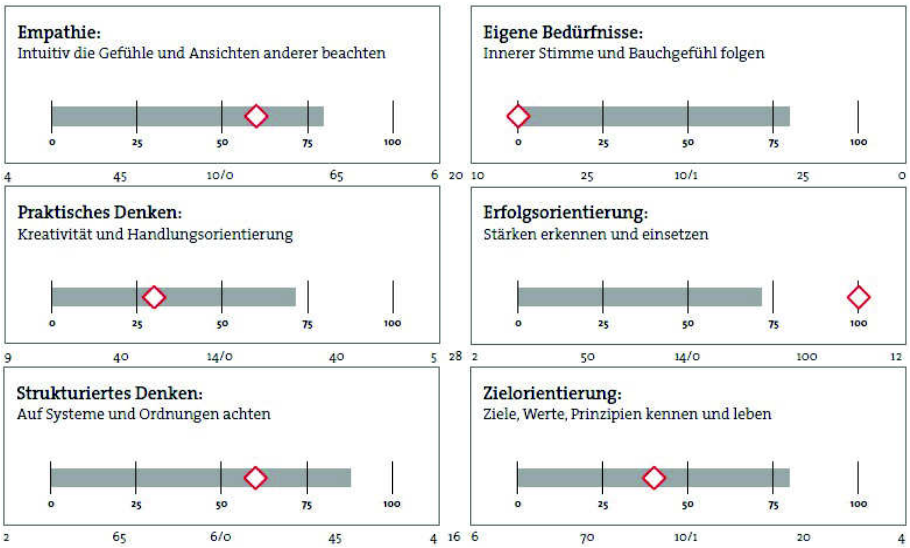


Taten- und Freiheitsdrang

Bei genauem Hinsehen erkennen wir, dass diese Führungskraft über exzellentes Praktisches Denken verfügt (mittlere erste Unterzahl, d.h. Abweichungszahl 5) und beim Strukturierten Denken im Bereich gut liegt (18). Vergleicht man beide Unterzahlen, so wird deutlich, dass dieser Manager dreieinhalb Mal so „scharf" im praktischen Bereich „sehen" kann wie in der systemischen Wertedimension. Ein geeigneter Einsatz sollte also viel eigenen Gestaltungsspielraum umfassen, denn der Umgang mit Regelungen, Abstimmungen, Abhängigkeiten und taktischem Vorgehen ist hier im Vergleich zu den herausragenden praktischen Fähigkeiten schwach ausgeprägt.

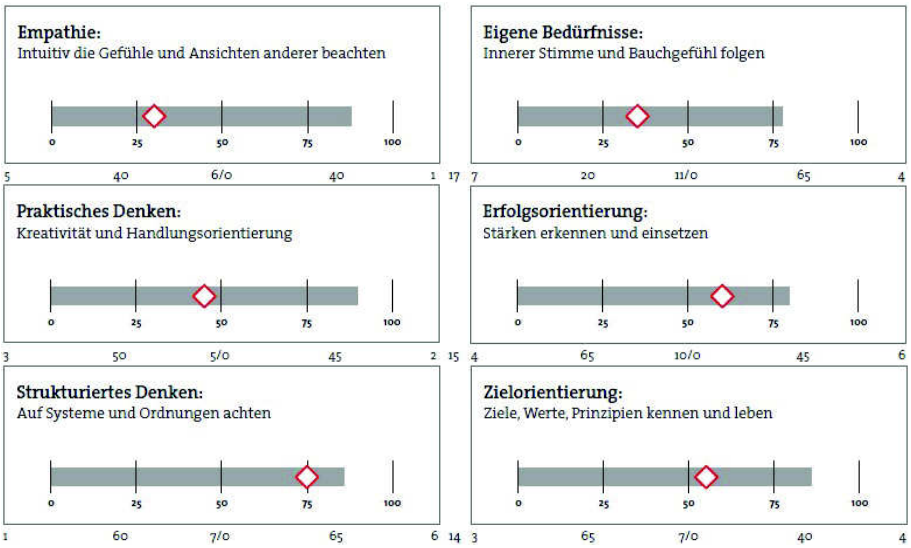
Analog sehen wir relativ niedrige Stellungen bei Balken und Rauten im Strukturierten Denken häufig bei Selbständigen. Deren oftmals exzellente Fähigkeiten im Operativen vertragen sich meist nicht mit den starren und regulativen Strukturen in (größeren) Unternehmen. Auch hier sei nochmals erwähnt: niedrige Balken und Rauten beim Strukturierten Denken bedeuten nicht, dass jemand seine durchaus anspruchsvollen Vorhaben nicht richtig aufsetzen und strukturiert planen und umsetzen kann. Diese Fähigkeit ist im Praktischen Denken enthalten. Das Strukturierte Denken stellt eher ein übergeordnetes „Systemdenken" dar, wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt. Diese Wechselwirkung zu kennen ist wichtig, um erfolgreichen Machern die Bedeutung der systemischen Skala der Äußeren Welt näher zu bringen.

Die Raute bei Strukturiertem Denken ist in der Mittelstellung bei 50% ein Anzeichen für die Fähigkeit zur Ein- und Unterordnung genauso wie zur selbständigen Nutzung von Freiraum. Der Mensch agiert gleichsam flexibel zwischen Systemtreue und Individualismus. Je höher die Raute steigt, desto detailorientierter und prozesskonformer sind die persönlichen Wertvorstellungen. Je tiefer hingegen die Raute sinkt, desto mehr dominieren Freiheitsdrang, unkonventionelles Denken oder Freude am Ausprobieren. Auch das Ignorieren oder Umgehen von Regeln, die Schwierigkeit in eng gehaltenen Prozessen zu funktionieren und ein gewisses Maß an Unberechenbarkeit werden wahrscheinlicher.



Rigides Denken und „militärischer Touch"

Im Beispiel oben verfügt der erfahrene Manager insgesamt gesehen über ein exzellentes Niveau, sein Umfeld richtig zu werten. Allerdings sieht er die systemische Komponente mehr als doppelt so deutlich und klar (Abweichungszahl 6) als die praktische (14). Obwohl er im zwischenmenschlichen Bereich sehr gut aufgestellt ist, läuft er Gefahr, die tatsächlichen praktischen Erfordernisse im jeweils konkreten Fall zu wenig zu erkennen. Vielmehr konzentriert er sich auf die „große Schablone" im System und möchte diese anwenden. Im Zusammenhang mit seinem Selbst sehen wir starke Dynamik – er „will die PS auf die Straße bringen" (Raute Erfolgsorientierung) und schont sich dabei nicht (Raute Eigene Bedürfnisse). Eine starke langfristige Herausforderung ist zumindest momentan nicht zu sehen (Raute Zielorientierung). Obwohl diese Führungskraft ein Leistungsträger ist, wirkt er rigide, bullig, ja sogar ein wenig militärisch.



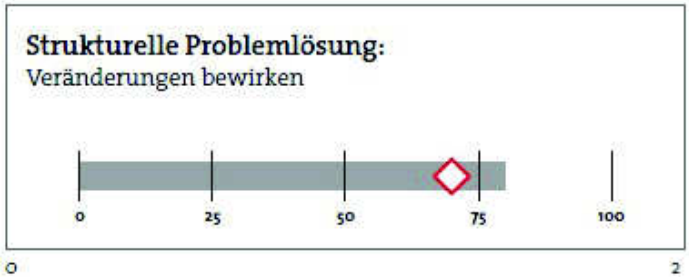
Exzellenter Unternehmensleiter

Mit 18 Abweichungen in der Äußeren Welt liegt der nächste Beispielfall im obersten Bereich von exzellent (etwa einer von 1.000 in der Gesellschaft). Diese Person hat enorme kognitive Kapazitäten. Strukturiertes Denken stellt hier zwar relativ gesehen den schwächsten Balken dar, aber es ist keine hohe Spreizung vorhanden und die Abweichungszahl 7 ist im Vergleich zu 5 (Praktisches Denken) und 6 (Empathie) nahezu gleich. Eine erhöhte Raute beim Strukturierten Denken kompensiert dies gleichsam. Analog sind die Rauten der anderen beiden Dimensionen etwas tiefer. So erreicht die linke Spalte einen enormen Grad an Balance, was der Führungskraft eine gute Flexibilität auf extrem hohem Niveau verleiht. Auch im Selbst herrscht ein exzellenter Ordnungsgrad und damit persönliche Reife. Lediglich die Eigenen Bedürfnisse sind relativ gesehen schwach. Die Abweichungszahl 11 ist beispielsweise im Vergleich zum Praktischen Denken (5) nur halb so klar entwickelt. Die systemische Wertedimension ist insgesamt am Stärksten ausgeprägt, da die Zwischenzahl 14 (zusammengesetzt aus der Summe der Abweichungszahlen von Strukturiertem Denken und Zielorientierung, also 7 + 7) geringer ist als die Zwischenzahlen 15 der praktischen und 17 der intrinsischen Wertedimension. An Nachhaltigkeit, persönlicher Geradlinigkeit und hohen Maß-

stäben ist diese Person kaum zu übertreffen. Die hohe Raute bei Strukturiertem Denken zeugt von einem gewissen Perfektionismus. Die Diskrepanz zwischen Außen und Innen in der praktischen Dimension deutet auf leichte Unzufriedenheit in der gegenwärtigen Aufgabe hin. Die ebenso deutliche Diskrepanz zwischen Empathie und Eigene Bedürfnisse sagt einerseits, dass diese Führungskraft sich alles andere als schont. Eine gewisse Projektion dieser eigenen Maßstäbe auf die anderen ist jedoch zu vermuten. In Kombination mit dem großen Einfühlungsvermögen ist das mitunter problematisch und führt dazu, anderen zu viel zuzutrauen. Obwohl in diesem Profiling Entwicklungsfelder ausgemacht werden können, ist das Ganze insgesamt gesehen in den absoluten Top-Bereich unserer Gesellschaft einzuordnen.

Die Strukturelle Problemlösung auf Seite 6 des profilingvalues Reports stellt wiederum die zum Strukturierten Denken gehörige Problemlösungskompetenz dar, wie der Name auch direkt aussagt. Auch hier ist darauf zu achten, dass beispielsweise ein hochbegabter Berater sehr wohl in der Lage ist, eine strukturelle Problemlösung beim Kunden zu konzipieren und umzusetzen. Dies ist jedoch seine tatsächliche Arbeit, also praktisch-operativ zu sehen. In aller Regel wäre dieselbe Person kaum in der Lage, im eigenen Beratungsunternehmen diese Rolle zu übernehmen.

Anbei ist die Strukturelle Problemlösung des eben beschriebenen Beispiels abgebildet.



Strukturelle Problemlösung: Kraft und Fokus

Hiermit sind die Skalen der Äußeren Welt einzeln und im Verbund diskutiert. In derselben Weise wird nun das Selbst im Folgenden beleuchtet.

3.3.8.4. Eigene Bedürfnisse und Stabilität/Belastbarkeit

Diese Skala ist auf ihre Art und Weise besonders, spannend und schwierig zugleich. Der Aspekt des inneren Selbst, losgelöst von unserem sozialen und intellektuellen Selbst ist zwar einerseits hochinteressant, aber andererseits auch schwer zu greifen. Die im weiter oben gelegenen Abschnitt gemachten Ausführungen zur Grundfrage „Wer bin ich Selbst?" sollten ggf. wiederholt bzw. zur Vorbereitung der Lektüre dieser Passage gelesen werden[12].

Die Skala Eigene Bedürfnisse zeigt uns Intensität und Ausformung des „Ich bin" eines Menschen. Also ob „Ich bin ich" und damit die eigene Individualität klar, deutlich und scharf gesehen wird. Im Grunde handelt es sich um das Selbstwertgefühl oder um die Selbstachtung (Self-Esteem), wie Robert S. Hartman diese Skala nannte. Hohe Werte erzeugen Selbstvertrauen, Ich-Stärke, Selbstbewusstsein und einen festen inneren Anker, aber auch verminderte kritische Selbstreflektion. Niedrige Ausprägungen zeigen geringeres Selbstvertrauen bis hin zu Unsicherheit oder gar ein Unwohlsein in der eigenen Haut an. Im Folgenden sind die relevanten Textbausteine aus dem profilingvalues System aufgeführt.

Eigene Bedürfnisse							
Können	Blindheit für den eigenen Wert und das innere Selbst;	Ignorieren des inneren Selbst und des eigenen Werts;	Erkennt den eigenen einzigartigen Wert nur ungenau;	Durchschnittliche Einschätzung des eigenen inneren Selbst und des eigenen Werts;	Klare Vorstellung über den eigenen inneren Wert und die eigene Persönlichkeit;	Sehr gute Fähigkeit, das innere Selbst und den eigenen Wert zu kennen;	Augezeichnete Fähigkeit, das innere Selbst und den eigenen Wert zu kennen;
Wollen	momentan häufiges Ignorieren der eigenen Bedürfnisse	momentan häufiges Unberücksichtigt-lassen der eigenen Bedürfnisse	momentan gesunde Aufmerksamkeit auf die eigenen Bedürfnisse und den Selbstwert	momentan gesunde Aufmerksamkeit auf die eigenen Bedürfnisse und den Selbstwert	momentan starke Konzentration auf die eigene Persönlichkeit und wer man ist	momentan starke Konzentration auf die eigene Persönlichkeit und wer man ist	sehr starke Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse; momentan übersteigerter Drang zur Wertschätzung
Stabilität / Belastbarkeit							
Können	Hält Belastungen nicht stand; instabil;	Wenig belastbar und stabil;	Kann Belastungen standhalten;	Kann Belastungen standhalten;	Meistert Problemlagen gut;	Sehr gute Fähigkeit, Problemlagen auszuhalten und dabei stabil zu bleiben;	Exzellente Fähigkeit, Problemlagen auszuhalten und dabei stabil zu bleiben;
Wollen	achtet zur Zeit nicht genügend auf Regeneration	achtet zur Zeit nicht genügend auf Regeneration	bedacht auf eigene Stabilität und Belastbarkeit	bedacht auf eigene Stabilität und Belastbarkeit	aufmerksam auf eigene Stabilität und Belastbarkeit	zur Zeit hohe Aufmerksamkeit auf eigene Stabilität und Belastbarkeit	zur Zeit hohe Aufmerksamkeit auf eigene Stabilität und Belastbarkeit

Textbausteine Eigene Bedürfnisse und Stabilität/Belastbarkeit

[12] Siehe Abschnitt 3.3.3. Zwei dreidimensionale Räume: Sechs Grundfragen.

Hohe Balken bei Eigene Bedürfnisse deuten auf das eben erwähnte grundsätzlich starke Selbstwertgefühl hin. Niedrige Balken hingegen auf einen schwachen inneren Anker mit Blick auf die eigene Person. Dies kann man entweder direkt sehen im Auftritt des Menschen, d.h. die Unsicherheit wird spürbar, wenn die Person lediglich den Raum betritt. Man kann ihr sofort ansehen, dass sie nicht in sich selbst ruht, sondern mit sich hadert und ihr unausgeglichenes Inneres nicht verbergen kann. Es kann jedoch mitunter eine gegenteilige Verhaltensweise auftreten, eine sogenannte Defensivreaktion um die Unsicherheit der eigenen Person aktiv zu verbergen – sich also nicht mehr „auf den Grund der Seele" blicken zu lassen, sondern eine Fassade aufzubauen, die über fehlende Substanz hinwegtäuschen will. Diese Person kann dann unter Umständen äußerst selbstbewusst im Auftritt bzw. hart erscheinen („tough"). Der feine Kenner bemerkt den Unterschied jedoch schnell, weil keine Stimmigkeit herrscht. Besonders schwierig wird es dann, wenn die eigene Verteidigungsreaktion so stark und eingeübt geworden ist, dass man selbst daran glaubt. Hier wird dann nicht mehr die eigene Individualität erkannt, sondern der erlernte Auftritt als diese wahrgenommen[13].

Die Raute bei Eigene Bedürfnisse wurde bereits mehrfach in diesem Buch erwähnt. Sie ist der besondere Diamant im System, weil sie im Bevölkerungsschnitt lediglich bei etwa 20% liegt. Dies liegt an den Konventionen in unserer Gesellschaft. Als Spezies sind wir Menschen Herdentiere, keine Einzelgänger-Art. Wir leben zusammen in den unterschiedlichsten Gemeinschaften, die alle ganz bestimmte Regeln innehaben, die zum Teil schon viele Jahrtausende ständig eingeübt und weitergegeben wurden. Sie sind Teil der Menschheitskultur an sich, wenn wir als Definition von Kultur annehmen, dass sie einen Fluss durch unser Bewusstsein darstellt, dessen Quelle außerhalb der eigenen Existenz liegt. Konventionen in diesem Sinn sind zum Beispiel: Verpflichtung zum Gemeinwohl, Hilfestellung geben, Solidarität und Loyalität zeigen, den Regeln des Gemeinwesens folgen, Eigentum verpflichtet, erst an das Wohl der Anderen denken, dann an sich selbst, lebenslange soziale Netzwerke pflegen, Rücksichtnahme auf andere Menschen und so

---

[13] Siehe zu diesem Aspekt auch ein Fallbeispiel weiter oben aus dem Abschnitt 3.3.5.4. Hinzusetzen der Rauten (Über-Identifikation und möglicherweise hart im Auftritt).

weiter und so fort. All diesen Aussagen und Prinzipien liegt zugrunde, dass wir uns selbst bis zu einem gewissen Grad in den Hintergrund stellen sollen. Es wird von uns erwartet, dass wir uns einordnen und für die Gemeinschaft stehen. Unsere Aufmerksamkeit auf uns selbst wird also zurückgedrängt, um das Gesellschaftssystem zu stärken wovon der Einzelne ja auch profitiert.

In internationalen Studien mit dem Hartman Value Profile ist hinreichend nachgewiesen worden, dass es sich hier um ein allgemeines gesellschaftliches Phänomen entwickelter Industriestaaten handelt. Zuerst kommen der Beruf, die Rolle als Familienmitglied oder andere soziale Verpflichtungen. Erst sehr viel später darf man an sich selbst denken. Besonders verbreitet ist dies in den gut ausgebildeten sozialen Schichten, die viel Verantwortung tragen und nicht nur mit Blick auf die Einzahlung in soziale Systeme das Rückgrat der Gesellschaft darstellen. In diesem Zusammenhang ist es für den Experten von profilingvalues also wichtig zu wissen, dass seine spezielle Klientel – also der talentiertere Teil der Gesellschaft – sogar eine noch niedrigere Raute bei Eigene Bedürfnisse ausweist. Die von profilingvalues 2011 veröffentlichte Studie mit über 1.800 Führungskräften im deutschsprachigen Raum zeigt, dass der hier diskutierte Diamant bei dieser Bevölkerungsgruppe sogar nur bei 18% liegt[14]. Leon Pomeroy hat wiederum in seiner umfassenden Validierung des HVP nachgewiesen, dass individualistische Gesellschaften, z. B. die USA, bei diesem Kriterium höhere Werte erzielen als kollektiv ausgerichtete Gesellschaftssysteme, wie z. B. Japan[15].

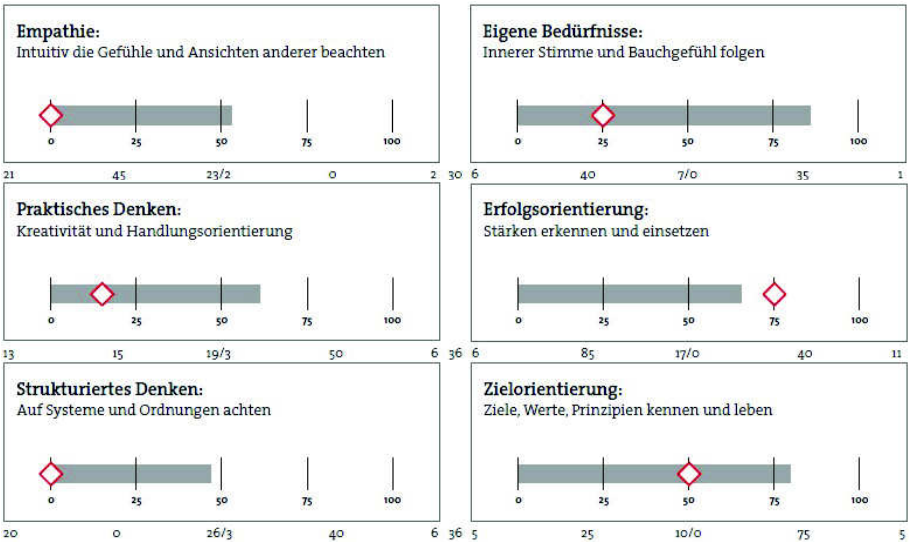
Interessant ist in diesem Zusammenhang die Standardabweichung bei der Aufmerksamkeit auf die Eigenen Bedürfnisse. Sie liegt bei 17. Da der Mittelwert jedoch von 50% auf 18% verschoben ist, bekommen erhöhte Rauten bei Eigene Bedürfnisse eine andere Bedeutung, denn es erreicht nur ein Sechstel der Befragten bei dieser Dimension höhere Werte als 35 Prozent[16]. Dies deckt sich mit den Untersuchungen von Robert S. Hartman: Personen mit sehr hoher Aufmerksamkeit auf das Kriterium Eigene Bedürfnisse tendieren zum Egoismus oder gar Narzissmus.

---

[14] Vgl. Ulrich Vogel: Profiling Studie: Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz, Königsdorf 2011, S. 17 – 22.
[15] Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 245-336, insbesondere S. 255.
[16] Vgl. Ulrich Vogel, 2011, S. 22.

Die Stellung von Balken und Raute gibt uns nicht nur einen Ersteindruck einer Person, sondern sie verrät uns auch viel über die Beziehung des Individuums zu seinen Mitmenschen. So wird im Erkennen und Achten der eigenen Realität auch offenbar, wie die Haltung zu den Mitmenschen zustande kommt. Der alleinige Blick auf Empathie ist daher nicht ausreichend. Die gesamte menschliche Wertedimension muss im Kontext betrachtet werden.

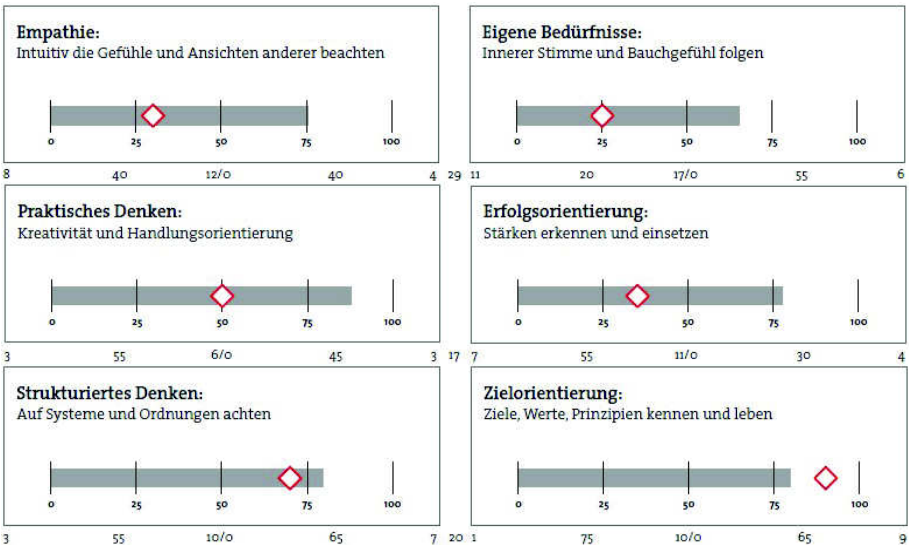
Das folgende Beispiel zeigt eine starke Dominanz bei Eigene Bedürfnisse.



Übersteigerte Selbstwahrnehmung und resistent für Beratung

Auffallend ist ein unterdurchschnittlich klarer Blick für die Äußere Welt in Kombination mit einem sehr guten Niveau im Selbst. Die Abweichungszahl bei Eigene Bedürfnisse (7) ist abgesehen von der Skala Zielorientierung bei weitem die Niedrigste. Das ergibt eine drei bis viermal so hohe Klarheit als bei anderen wichtigen Wertedimensionen. Der Einfluss einer solchen Schieflage ist eklatant. Eigene Bedürfnisse und Zielorientierung lassen diese Person auf den ersten Blick als souverän erscheinen. Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, dass der „Unterbau" in den anderen Skalen fehlt und die dominanten Bereiche zwar „wirken", aber letztlich nicht „tragen".

Das folgende Beispiel zeigt einen eher umgekehrt gelagerten Fall. Es handelt sich um einen erfolgreichen Top-Manager aus der Industrie.



Top-Manager mit kühler Professionalität

Die exzellente Analytik ist in der Äußeren Welt klar zu erkennen. Das seltene Muster „Was mache ich wofür mit wem?" bringt herausragende praktische Lösungsorientierung zusammen mit sehr guten strategischen Elementen. Das Zwischenmenschliche kommt eher zu kurz. Die eigenen Bedürfnisse fallen deutlich ab, obwohl das Selbst insgesamt sehr gut ausgeprägt ist. Die Abweichungszahl 17 dort zeigt, dass dieser Aspekt dreimal unschärfer wahrgenommen wird, als operativ-funktionale Themenbereiche. In ihrem Berufsleben hatte diese Führungskraft stets die Möglichkeit, an übergeordneter Stelle einzugreifen und die Geschicke auch größerer Unternehmen zu verändern. Die Distanz zur intrinsischen Wertedimension war hierbei vielleicht sogar hilfreich. Zwar signalisiert die hohe Raute bei Zielorientierung zusammen mit dem hohen Balken eine starke Fähigkeit zur Selbstausrichtung und auch den Willen dazu. Das intellektuelle Selbst dominiert jedoch und drängt das innere Selbst gleichsam zurück. Der Kopf ist aktiv und lässt dem Bauch wenig Raum für Entwicklung. Mit ausschließlich

kognitiven Maßnahmen erscheint eine Balance daher schwer zu erreichen. Solange sich diese Person nicht spüren lernt, also zu erfahren, was sie wirklich bewegt jenseits von allem Beruflichen und von allen Plänen und Zielsetzungen, solange wird sie eine innere Souveränität und Zufriedenheit schwerlich entwickeln können.

Häufig haben wir bei Eigene Bedürfnisse eine Rautenstellung auf Null. Dies kann zu einem gewissen Erschrecken beim Teilnehmer führen, da er glaubt, keinerlei persönliche Note einzubringen, da er gleichsam „ohne Profil" sei. Dies ist nicht der Fall. Aber diese Menschen spielen sich eben nicht in den Vordergrund. Sie müssen nicht im Zentrum stehen und messen den natürlichen Bedürfnissen der eigenen Person keine große Wichtigkeit bei. Gerade im Service oder in der Führung von Mitarbeitern ist das eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft. Grundsätzlich ist eine Raute bei Null Prozent zumindest in der kurzfristigen Betrachtung gar kein Problem. Die meisten Menschen haben in bestimmten Phasen den Fokus kaum auf ihrem inneren Selbst, sondern richten die Aufmerksamkeit auf ihre Aufgaben und die persönliche Planung sowie auf ihr Umfeld. Für eine längerfristig ausgeglichene und damit gesunde Kombination aus Balken und Raute ist ein Diamant um die 20% (Gesellschaftsschnitt) sinnvoll. Auf die eigenen körperlichen wie geistigen Bedürfnisse zu achten und diese auch zu befriedigen schafft eine persönliche Wertigkeit, die stimmig ist. Eine Person zeigt dann Respekt gegenüber anderen, aber auch gegenüber sich selbst. Mitunter hilft hier schon ein einfacher, aber wirkungsvoller Tipp, wenn die Raute bei Eigene Bedürfnisse die niedrigste Stellung einnimmt: Man nehme sein Handy und programmiere die Weckfunktion untertags auf jede volle Stunde, etwa drei Tage lang. Bei jedem „Wecken" fragt man sich, was einem der Bauch in den vergangenen 60 Minuten hatte sagen wollen und was man mit diesen Informationen angefangen hat, sofern man überhaupt etwas vernommen hat. Sollte man auf die Dauer nichts „hören", dann ist der Fall schwieriger gelagert. Die Übung dient dazu, unsere weitverbreiterte Kopfsteuerung zu unterbrechen und das Intuitive in uns bewusster wahrzunehmen. Insofern kann man die Skala Eigene Bedürfnisse auch salopp als „Radiosender Innere Stimme" bezeichnen. Der Balken gibt an, inwieweit die Frequenz gut und damit richtig eingestellt ist. Die Raute gibt an, ob der Volumenregler eine vernünftige Lautstärke erreicht oder eben vielleicht bis zur Tonlosigkeit heruntergedreht ist.

Die mit Eigene Bedürfnisse korrespondierende Problemlösungskompetenz lautet Stabilität/Belastbarkeit. Dies ist keine immer leicht zu sehende bzw. erklärende Eigenschaft. Auch bedeutet der Begriff Stabilität hier nicht eine allumfassende Balance, sondern eine Art Festigkeit des inneren Selbst. Wenn dieses auch unter Druck auf starken Pfeilern ruht, dann ist die Person in der Regel insgesamt belastbar. Ist der Balken niedrig, so heißt dies nicht, dass die Person in keiner Weise belastbar wäre. Unter Umständen belastet sie sich selbst sogar sehr stark und kann das vielleicht auch lange aushalten, weil beispielsweise die anderen Skalen eine gesamthafte Stärke erzeugen. Die Last geht jedoch auf Kosten des Selbstwertgefühls und ist daher langfristig eher ungesund.

3.3.8.5. Erfolgsorientierung und Verantwortung / Durchsetzung

Die Skala Erfolgsorientierung gibt Aufschluss über die Bedeutung des sozialen Selbst eines Teilnehmers. Wie klar die Frage „Was bin ich selbst?" beantwortet wird und welche Aufmerksamkeit darauf liegt bzw. inwieweit die eigene Rolle oder Funktion über- oder unterbewertet wird. Hohe Balken bei Erfolgsorientierung bedeuten, dass die Passung zwischen Aufgaben und Funktionen einerseits sowie Persönlichkeitseigenschaften und Neigungen andererseits sehr gut ist. Man fühlt sich wohl in seiner Rolle im Grundsätzlichen. Über die Frage „Was bin ich?" muss im Grunde nicht nachgedacht werden, sie beantwortet sich von selbst. Es ist klar, denn man lebt zufrieden in dieser Rolle.

Ganz anders verhält es sich bei niedrigen Balken: Die Passung ist dann, zumindest aktuell, nicht ideal. Der Balken bei Erfolgsorientierung ist mit besonderer Berücksichtigung der aktuellen Situation zu betrachten, denn er stellt den empfindlichsten Balken im ganzen System dar. Dies wird schnell nachvollziehbar, wenn wir überlegen, wie viel Zeit wir in unseren beruflichen Funktionen verbringen. Ziehen wir von den 24 Stunden des Tages den Schlaf ab und die Zeit, die wir mit Essen oder weiteren notwendigen Verrichtungen verbringen, dann bleibt eine Zeitspanne übrig, deren absoluter Löwenanteil in unserer Arbeit, Funktion oder Berufung aufgeht. Wenn also in einem derart wichtigen Bereich etwas grundsätzlich nicht mehr stimmt, dann kann man sich gut vorstellen,

dass dieser Balken relativ schnell einknickt, beispielsweise bei Mobbing, Zwangsversetzung, Jobverlust, oder Burn-out.

In der Regel geht dem Einbruch des Balkens die Absenkung der Raute voraus. Sie ist das feine Barometer der Arbeitszufriedenheit. Man kann sich in seiner Funktion hervorragend aufgehoben fühlen bis man z.B. einen neuen Vorgesetzten erhält, mit dem man nicht zurechtkommt. Das mag man anfangs noch mit zusammengebissenen Zähnen aushalten, der Balken bleibt hoch. Aber die aktuelle Unzufriedenheit mit dieser Situation wird sich sehr schnell zeigen – und die Raute „geht in den Keller". Hält die Konstellation an bzw. verschlimmert sich, so nimmt auch der Druck auf den Balken zu. Dem Stelleninhaber bleiben drei Möglichkeiten: Entweder er kündigt innerlich und sucht seine Zufriedenheit außerberuflich oder er versucht etwas zu verändern oder aber er sollte seinen Job wechseln, weil sonst ein dauerhafter Schaden der Psyche drohen kann.

In Kürze bedeutet die Skala Erfolgsorientierung die Fähigkeit, die Frage nach dem „Was bin ich?" zu beantworten und dies auszuleben. Die eigene Funktion bzw. Rolle in Arbeitsumfeld oder Gesellschaft zu erkennen und dabei zum Erfolg bzw. zu ihrer Funktionserfüllung zu streben. Sich der eigenen Stärken bewusst zu sein, sie mit anderen zu vergleichen und einen Unterschied bewirken zu wollen. Die Hebelkraft der eigenen Talente zu suchen sowie einen hohen Wirkungsgrad und Freude bei der Arbeit zu verspüren. Erfolgsorientierung bedeutet jedoch nicht den langfristigen persönlichen Erfolg einer Person. Dies wird im System von profilingvalues in der Skala Zielorientierung angezeigt, die im nächsten Abschnitt diskutiert wird. Dort ist die langfristige Selbstausrichtung einer Person abgebildet, die zur gesamthaften Zufriedenheit führen soll.

Hohe Werte bei Erfolgsorientierung führen zu Entwicklung von Schlagkraft und Leistungsorientierung. Die Person sucht Anerkennung und/oder Bestätigung. Sie ist stärkenorientiert, stellt sich dem Wettbewerb und will diesen gewinnen. Sie verfügt über Ausdauer und den sprichwörtlichen Biss. Mitunter geht auch eine gewisse Statusorientierung damit einher. Auch geben hohe Werte in dieser Skala Hinweise auf operative Entscheidungsstärke und Delegationsfähigkeit sowie Optimismus. Das Rollenbewusstsein ist ausgeprägt und wirkt antreibend. Daraus kann auch eine gewisse Dominanz resultieren.

Sehr niedrige Werte (Balken und Rauten) lassen sich z.B. bei Arbeitslosigkeit oder Mobbing finden. Auch Elternzeit oder andere Verpflichtungen können sich negativ auf diese Skala auswirken, falls diese eher unfreiwilliger Natur sind. In Relation zu anderen Skalen geben unterdurchschnittliche Werte Anlass zu hinterfragen, ob Passivität, Anspruchshaltung, reaktives Rollenverhalten oder mangelndes Durchsetzungsvermögen zugrunde liegen. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, weil temporäre Unzufriedenheit das Ergebnis überlagern kann. Unter Umständen ist dann auch die Übernahme von Verantwortung weniger attraktiv und der Wille zur Durchsetzung der eigenen Standpunkte geschwächt. Eine solche Reaktion kann durchaus sinnvoll sein. Die Skala Erfolgsorientierung muss daher am stärksten von allen sechs Hauptskalen im tatsächlichen Kontext betrachtet und möglichst im Gespräch genau hinterfragt werden. Die Interpretation ohne Dialog lässt in diesem Zusammenhang nur Hypothesen zu.

Im Folgenden sind die relevanten Textbausteine aus dem profilingvalues System abgedruckt.

Erfolgsorientierung							
Können	Starke Unsicherheit mit Blick auf die eigene Rolle;	Unsicherheit mit Blick auf die eigenen Aufgaben; fühlt sich unwohl;	Erkennt die eigenen Stärken ungenau; lässt sich ungern mit anderen vergleichen;	Gute Fähigkeit die eigenen Stärken zu erkennen;	Aufmerksam und bedacht auf die eigene Rolle und Funktion;	Sehr gute Kenntnisse der eigenen Fähigkeiten und Erfolgsfaktoren;	Außergewöhnliche Fähigkeit, die eigenen Stärken und Erfolgsfaktoren zu erkennen;
Wollen	Frustrationen in der gegenwärtigen Aufgabe	mäßige Frustrationen in der gegenwärtigen Aufgabe	sieht Positives und Negatives in der gegenwärtigen Funktion etwa gleichauf	sieht Positives und Negatives in der gegenwärtigen Funktion etwa gleichauf	gute Erfolgsorientierung; spürt gegenwärtig den Wirkungsgrad des eigenen Einsatzes	strebt nach Erfolg und Anerkennung; spürt gegenwärtig die Wirkung des eigenen Tuns stark	strebt nach Erfolg und Anerkennung; spürt gegenwärtig die Wirkung des eigenen Tuns stark
Verantwortung / Durchsetzung							
Können	Blind gegenüber Verantwortung; keine Durchsetzungsfähigkeit;	Kann wenig Verantwortung wahrnehmen; setzt sich kaum durch;	Kann Verantwortung übernehmen und sich durchsetzen;	Kann Verantwortung übernehmen und sich durchsetzen;	Handelt verantwortungsbewusst und ist in der Lage, sich durchzusetzen;	Ausgeprägte Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln; ist in der Lage, sich durchzusetzen;	Exzellente Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln; angemessenes, der Situation und Rolle angepasstes Durchsetzungsvermögen;
Wollen	gegenwärtig zurückhaltend bei Verantwortungsübernahme; weniger Fokus auf Durchsetzung der eigenen Standpunkte	gegenwärtig zögerlich bei Gelegenheiten zur Übernahme von Verantwortung	bedacht darauf, Verantwortung ausgewogen auszuüben; tolerant	bedacht darauf, Verantwortung ausgewogen auszuüben; tolerant	möchte gegenwärtig durch die eigene Kompetenz einen Unterschied bewirken	gegenwärtig sehr aufmerksam, durch die eigene Kompetenz einen Unterschied zu bewirken	gegenwärtig sehr aufmerksam, durch die eigene Kompetenz einen Unterschied zu bewirken

Textbausteine Erfolgsorientierung und Verantwortung / Durchsetzung

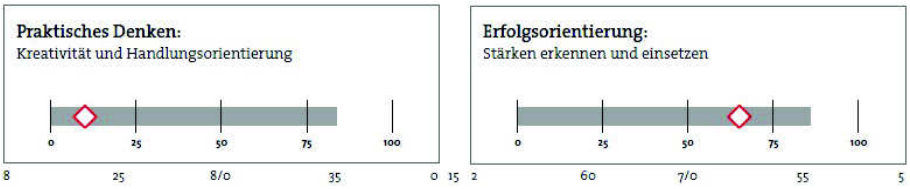
Tiefe Balken bei Erfolgsorientierung sind keine Seltenheit, auch wenn kein Mobbing, Burn-out oder vergleichbare gravierende Umstände vorliegen. Viele profilingvalues Experten sind in der Karriereberatung tätig und können zahlreiche Beispiele nennen, wie ihre Klienten völlig frustriert zu ihnen kommen und zunächst nicht verstehen, dass sie die Fähigkeit zum Erfolg verloren haben sollen. Im Grunde ist es jedoch genau so, denn sie agieren aktuell in einem Umfeld ggf. in einer Weise, die eine Stimmigkeit zwischen Aufgaben einerseits sowie Persönlichkeitseigenschaften und dem ganzen individuellen Wertesystem andererseits geradezu verhindert. Was hier Ursache und was Wirkung ist, muss dabei zunächst gar nicht wichtig sein – die Person steht in der „Sackgasse" und diese Tatsache wird von profilingvalues eindeutig aufgezeigt. Häufig werden hier tiefe Einsichtsprozesse ausgelöst. Vorher war der Gang zur Karriereberatung eine Maßnahme, um zu sehen, was möglich ist im Sinne der Veränderung hin zu anderen Aufgaben. Nach der Einsicht wird klar, dass tatsächlich eine akute Notwendigkeit vorliegt.

Die Raute bei Erfolgsorientierung lässt uns einerseits mögliche Unzufriedenheit in den gegenwärtigen Aufgaben sehen (niedrig) oder aber andererseits enormen Fokus auf den Erfolg (hoch), obwohl vielleicht die Fähigkeiten (noch) nicht so klar ausgeprägt sind. Eine sehr hohe Raute bei etwas niedrigerem Balken würde eine solche Konstellation gut wiedergeben. Die Person möchte gleichsam „mit der Brechstange" in ihrer Funktion aufgehen und damit den Erfolg erreichen, wie das folgende Beispiel nahelegt.

Die „Brechstange", z.B. während der Früh- oder Spätphase in einer beruflichen Position

Typisch sind solche Kombinationen, wenn eine Person relativ frisch in einer neuen Aufgabe steht. Dann ist der Wille zum Erfolg in aller Regel sehr hoch, aber die Klarsicht mit Blick auf die Aufgaben und die operativ zu erzielenden Ergebnisse noch nicht so deutlich. Es braucht Zeit, bis man in die Funktion hineinwächst, bis einem die Rolle sozusagen maßgeschneidert auf den Leib passt. Ist man hingegen zu lange in einer Funktion, aber noch nicht frustriert im eigentlichen Sinne, dann kann die Konstellation aus Balken und Raute ganz ähnlich aussehen. Man hat weiterhin seine Rolle und Funktion in vollem Fokus, aber die Aufgaben passen im Grunde nicht mehr wirklich zu der Person, da sie sich bereits weiterentwickelt hat. Welche Situation vorherrscht, kann aus der Betrachtung der Skala Erfolgsorientierung alleine nicht herausgelesen werden.

Häufig ist der Querbezug von Praktisches Denken und Erfolgsorientierung wichtig und daher differenziert zu betrachten, obwohl beide in der praktischen Wertedimension eingeordnet sind, wie die folgende Abbildung beispielhaft zeigt. Hier ist die Passung zur Rolle exzellent und proaktiv gelebt. Auch die praktischen Fähigkeiten sind sehr gut, werden aber reaktiver angesteuert. Diese Konstellation ist nicht untypisch für Top-Führungskräfte, die stark delegieren und kaum noch operativ tätig sind.



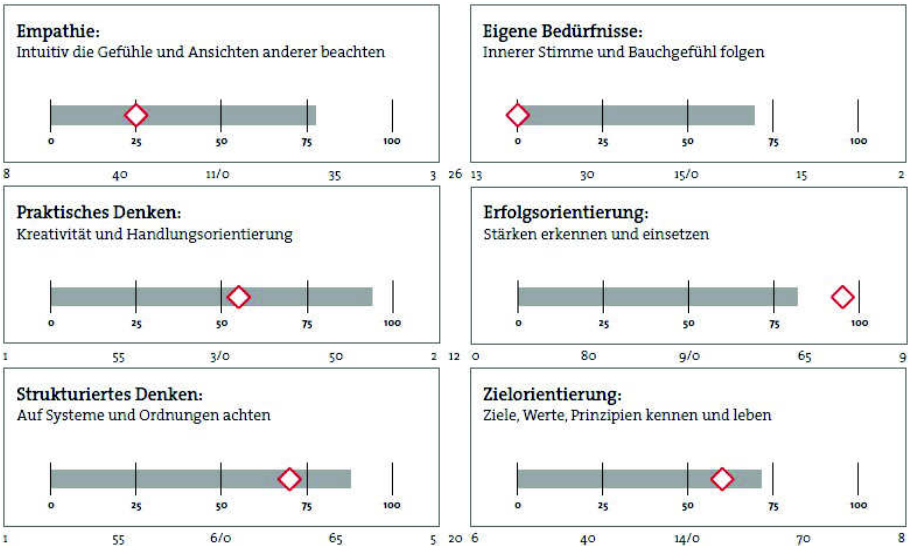
Praktisches Denken und Erfolgsorientierung

Beim Praktischen Denken – wie bereits weiter oben diskutiert – wird die Arbeitszufriedenheit gemessen im Hinblick auf eigene praktische Tätigkeiten, Initiativen oder Lösungsansätze. Die Prozentzahl für das Wollen sinkt häufig dann stark ab, wenn Barrieren im Arbeitsumfeld vorhanden sind, die den individuellen Fluss der praktischen Energien behindern. Dadurch wird im operativen Tun Unzufriedenheit und Demotivation erzeugt. Sinkende Produktivität ist die Folge. Die Erfolgsorientierung geht tiefer und bezieht die eigene Funktion oder auch den Status der Person mit ein, also definitionsgemäß das Selbst. Nicht nur das Tun ist hier relevant,

sondern auch die Hebelkraft und der Wirkungsgrad von der eigenen Position ausgehend. Es geht also um mehr als nur Barrieren, die dem Fortgang der Aktivitäten im Wege stehen. Wenn die Erfolgsorientierung im Wollen nach unten sinkt, sieht man aufgrund der Umstände die eigene Funktion im Risiko bzw. zweifelt an deren Sinn. Die Demotivation erreicht dann andere Tiefen, weil die berufliche Existenz daran gekoppelt ist.

Während die Raute bei Erfolgsorientierung im Gesellschaftsschnitt um die 50% liegt, sollte man bei Führungskräften, die wirklich etwas Neues bewirken sollen, darauf achten, dass sie eher um die 75% liegt. Ist die Raute in Basisstellung (50%), dann ist man in einer Art „Komfortzone". Die Aufmerksamkeit auf die eigene Rolle ist balanciert, Unter- und Überbewertungen zu dieser Thematik halten sich die Waage. Hier sprechen wir weniger von „Flexibilität", wie das in der Äußeren Welt anzutreffen war, sondern eher von einer Balance im Sinne des Rollenverständnisses. Daraus ist aber nicht unbedingt ein entscheidender Wille, in der Funktion auch einen Unterschied zu bewirken, also wirklich Herausragendes zu vollbringen, abzuleiten. Wenn es also einen Veränderungsmanager braucht, der mit großer Tatkraft in seiner Funktion nach vorne strebt und ggf. alte Strukturen aufbricht, dann sind dies in der Regel Leute, die nicht in der gesellschaftlichen Komfortzone liegen, sondern die über hohe intrinsische Antriebe verfügen. Einschränkend sei jedoch angemerkt, dass aktuelle Frustrationen z. B. in einem Bewerbungsprozess dann ein schiefes Bild abgeben können, weil das System nicht die Zufriedenheit in einer hypothetischen Rolle abfragen kann. In der Praxis sind die Entscheider jedoch häufig mit genau dieser Fragestellung konfrontiert: Führt die Umfeldsituation beim Kandidaten berechtigter Weise zur Frustration oder lässt er sich davon frustrieren und hat eben nicht die starke innere Grundhalteng, den Erfolg zu wollen auch unter widrigen Umständen. Dies ist letztlich weder durch die Skala Erfolgsorientierung allein, noch durch die Kombination mit den anderen Skalen herauszubekommen. Hier muss sich der Experte das Urteil selbst bilden. Profilingvalues zeigt lediglich die Indizien, auf denen das Gespräch aufgebaut werden sollte.

Im Folgenden wird das Profiling einer Top-Führungskraft auf dem Sprung zur Vorstandsberufung diskutiert.



Top-Manager, der verändert

Mit einer Abweichungszahl von gesamt 20 in der Äußeren Welt haben wir es mit einem brillanten Kopf zu tun. Stark sticht die Qualität der praktischen Wertedimension (mittlere Zeile der Seite 5 des Reports) heraus. Hier sieht er laut Zwischenzahl (12) mehr als doppelt so „scharf" wie im menschlichen Bereich (26), die systemische Wertedimension wird um zwei Drittel unschärfer erfasst (20). Die Raute bei Erfolgsorientierung ist weit aus der „Komfortzone" nach oben herausgetreten. Das Leistungspensum dieses Menschen ist enorm und dazu hocheffizient. Dennoch gilt es mit Blick auf eine erfolgreiche Vorstandrolle zu beachten, dass Empathie, Eigene Bedürfnisse und auch Zielorientierung relativ gesehen, schwach ausgeprägt sind. Er muss daher nicht nur deutlicher auf sich und die emotionalen Bedürfnisse anderer achten, sondern auch die selbststrategische Ebene (Zielorientierung) stärker in den Blick nehmen, um zum einen seine eigene Zukunft klarer auszurichten und zum anderen dadurch auch an Führungsausstrahlung zu gewinnen.

Die dazugehörige Problemlösungskompetenz zur Erfolgsorientierung heißt Verantwortung / Durchsetzung und lässt sich wie alle anderen Skalen auf der Seite 6 des profilingvalues Reports von der korrespondierenden Basisskala ableiten. Die Grundfrage lautet

wie gehabt: „Was bin ich? Was ist meine Funktion bzw. Rolle und wie führe ich sie zum Erfolg?". Wenn es in diesem Bereich Probleme gibt und die Person kann diese lösen, dann ist sie bereit zur Verantwortungsübernahme und setzt sich auch entsprechend durch. Hier wird deutlich, was echtes Durchsetzungsvermögen aus Überzeugung heraus bedeutet, nämlich die hohe Identifikation mit der eigenen Rolle und den dazugehörigen Aufgaben. Dann gilt es, seinen Standpunkt klarzumachen und sich durchzusetzen. Dies ist nicht mit Dominanz gleichzusetzen, d.h. andere Standpunkte durch die schiere persönliche Kraft und den entsprechenden Auftritt gleichsam zu überfahren. Es kann jemand in seiner Rolle über perfektes Durchsetzungsvermögen verfügen, jedoch einen Vorgesetzten haben, der alles komplett abblockt. Hier geht es also nicht um ein sichtbares Verhalten oder einen Effekt, sondern um eine innere Einstellung und die Stimmigkeit des von Hartman aufgestellten sozialen Selbst. Für die Verantwortung gilt dies analog. Eine Führungskraft mag vielleicht nach immer größerer Verantwortung streben, so wie häufig die Umsatzverantwortung eines Managers fälschlicher Weise als Ausweis seiner „Größe" und „Macht" angesehen wird. Dies heißt jedoch noch lange nicht, dass der Verantwortungsbereich stimmig ist mit dem sozialen Selbst einer Person. Durch zahlreiche Interviews hat sich die These erhärtet, dass Führungskräfte, die im Übermaß nach Karriere streben, häufig keinen wirklich guten Balken bei Erfolgsorientierung bzw. Verantwortung / Durchsetzung erzielen. Die Raute ist jedoch meist ganz weit oben. Sie überdehnen die Verantwortungsansprüche, können diese jedoch nicht einlösen. Innere Spannungen sind die Folge.

3.3.8.6. Zielorientierung und Entschlossenheit

Eine in der heutigen Industriegesellschaft vorherrschende Grundfrage lautet „Wofür bin ich selbst? Wofür sind meine Aktivitäten gut? Wofür lebe ich? Welches Selbstkonzept habe ich und welche Selbststrategie?". Die eigenen Ziele, Prinzipien und Werte tatsächlich zu leben. Es ist gleichsam die Vorstellung von uns selbst sowie den Maßstäben und Regeln, wie wir unser Leben führen wollen. Zielorientierung bedeutet hier nicht das Fokussieren von Tages-, Wochen- oder Monatszielen. Dies fällt in den operativen Bereich und wäre daher der praktischen Wertedimension zuzuordnen (Praktisches Denken, Erfolgsorientierung). Die hier gemeinten Zie-

le sind strategischer Natur, im Sinne einer Strategie für sich selbst, die zum Auffinden und Erfüllen des persönlichen Lebenskonzepts dient und somit letztlich die Sinnfrage nach dem eigenen Leben beantwortet. Dieser Grundfrage sollte sich jeder stellen. Sie ist in der Regel alles andere als leicht zu beantworten und wurde von Hartman folgendermaßen formuliert: „What am I here for in the world?“[17].

Eine menschliche Gemeinschaft, die stark auf wirtschaftliches Wachstum setzt, die von Kind an das Individuum und seine Leistung beurteilt bzw. in den Vordergrund stellt und die den Erfolg des Einzelnen als das größtmöglich Erstrebenswerte propagiert, kann dieser Frage kaum ausweichen. Sie ist natürlich auch wichtig, das wird nicht in Abrede gestellt. Aber dass bei Führungskräften gemäß der bereits erwähnten profilingvalues Studie die Raute bei Zielorientierung die höchste ist im ganzen System (67%), während die Raute bei Eigene Bedürfnisse am Niedrigsten ausfällt (18%), stimmt doch nachdenklich[18]. Die Kopfsteuerung und das konstruktive Selbst übernehmen die Herrschaft vor dem inneren Anker und der Intuition. Ein Vergleich mit Staaten, die weniger Industrialisierungserfahrung haben, lohnt sich. Die Rauten für Zielorientierung liegen zum Beispiel in Mexico, Indonesien oder auch Russland deutlich niedriger als in den USA[19].

Hohe Werte bei Zielorientierung deuten auf Entschlusskraft bei Entscheidungen von Tragweite, die die eigene Person betreffen, und zeugen von festen Selbstidealen und hohen eigenen Maßstäben. Sie ziehen in der Regel diszipliniertes Verhalten, Konzentration, Ambition und auch Ehrgeiz nach sich. Auch Zuverlässigkeit, Konsequenz, Genauigkeit und Hartnäckigkeit sind häufige Begleiter. Ferner geht oftmals die Fähigkeit einher, normative Fragestellungen gut beantworten zu können, so dass wir auch in gewisser Weise von einem moralischen Indikator im Sinne der Selbstverpflichtung ausgehen können.

Niedrige Werte sind häufig zu finden bei Personen, die entweder zaudern oder in den Tag hinein leben. Solche sogenannten

---

[17] „Zu welchem Zweck bin ich hier auf der Welt?”, siehe Robert S. Hartman, 1994, S. 123 ff. Der ganze Abschnitt ist übrigens sehr empfehlenswert mit Blick auf die Suche nach dem Sinn des eigenen Lebens.

[18] Ulrich Vogel, 2011, S. 17

[19] Leon Pomeroy, 2005, S. 63 f., S. 255

Gegenwartsmenschen sind oftmals durchaus glücklich und erfreuen sich häufig einer sehr guten praktischen Erfolgsorientierung. Aber sie planen nicht wirklich langfristig für sich selbst und sind genau dann gefährdet, wenn das gewohnte Umfeld sich radikal ändert oder ihre Funktion nicht mehr gebraucht wird. Dann entschwindet der Lebensinhalt und die Leere ist schwer aufzufangen, weil in der systemischen Wertedimension keine ausreichende Grundlage besteht bzw. aufgebaut wurde. Auffallend niedrige Werte bei der Dimension Zielorientierung können auch darin begründet sein, dass eine Person das Gefühl bekommen hat, „alles erreicht zu haben". Es wird also keine persönliche Herausforderung mehr gesehen und dadurch ist keine stimmige Selbststrategie möglich. Auch diese Skala ist relativ stark durch die Aktualität beeinflusst. Sie ist nach der Erfolgsorientierung die zweitbeweglichste Skala im ganzen System.

Nachfolgend sind die relevanten Textbausteine abgebildet.

Zielorientierung							
Können	Unsicher und frustriert im Hinblick auf die eigene Ausrichtung;	Unklare Selbstausrichtung; kaum Zielorientierung;	Ungenaue Zielorientierung und Selbstausrichtungsfähigkeit;	Grundsätzliche Zielorientierung und Selbstausrichtung;	Klare Selbstausrichtung und realistische Zielsetzungen;	Sehr gute Selbstausrichtung und ambitionierte Zielorientierung;	Ausgezeichnete Selbstausrichtungsfähigkeit und exzellente Zielorientierung;
Wollen	momentan unsicher und unentschlossen, worauf man sich festlegen soll	momentan das Gefühl einer unsicheren und sich in der Warteschleife befindenden Zukunft	momentan ein Gefühl, dass die Zukunft in die Warteschleife gerät	momentan balancierte Aufmerksamkeit zwischen Ambition und Abwarten	momentan eine gute Zielverfolgung	momentan starke Aufmerksamkeit auf eigene Ziele und Werte; sehr hohe eigene Maßstäbe	momentan sehr starker Fokus auf die eigenen Ziele, Werte und Prinzipien; extrem hohe eigene Maßstäbe
Entschlossenheit							
Können	Sehr geringe Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen;	Sehr geringe Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen;	Kann wichtige Entscheidungen treffen;	Kann wichtige Entscheidungen treffen;	Gute Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen;	Sehr gute Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen sowie normative Problemstellungen zu beurteilen;	Herausragende Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen sowie normative Problemstellungen zu beurteilen;
Wollen	gegenwärtig wenig Fokus auf entschlossenem Handeln	momentan geringe Aufmerksamkeit, Veränderungen umzusetzen	momentan geringe Aufmerksamkeit, Veränderungen umzusetzen	Bereitschaft, Veränderungen konsequent umzusetzen	momentan hoher Fokus, Veränderungen konsequent umzusetzen	sehr hoher Fokus, Veränderungen konsequent umzusetzen	sehr hoher Fokus, Veränderungen konsequent umzusetzen

Textbausteine Zielorientierung und Entschlossenheit

Sehr häufig haben wir es bei der Zielorientierung mit einem „Überschlagen" der Raute zu tun. Der Diamant geht nahe an die 100% und zum Balken entsteht eine durchaus deutliche Lücke, wie die folgende Abbildung zeigt.

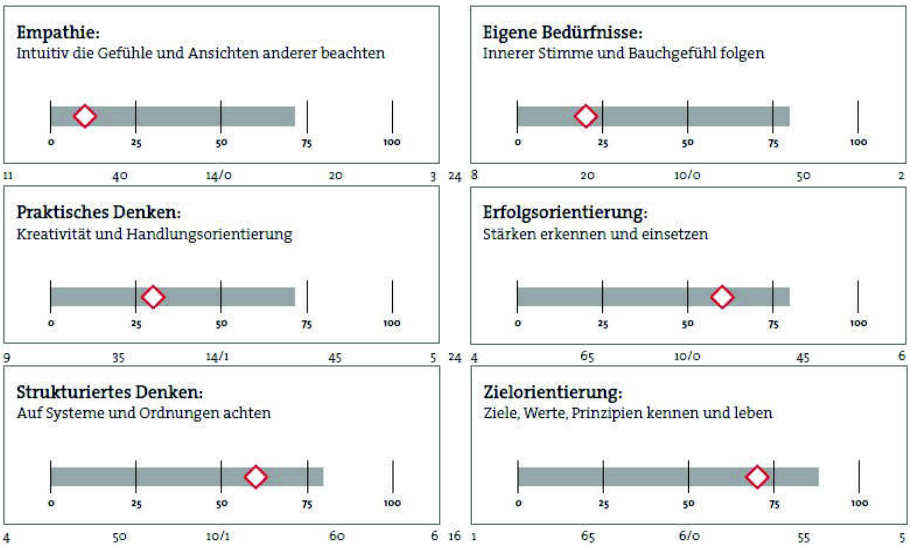
„Lücke" zwischen Balken und Raute bei Zielorientierung

Es handelt sich um eine Führungskraft in der Industrie. Seit Jahren trägt er sich mit dem Gedanken, aus dem Konzern zu gehen, um in der Selbständigkeit seine Erfahrungen sinnvoll umzusetzen. Der Klarheit im Sinne der persönlichen Positionierung tut dies auf Dauer nicht gut. Andererseits kann man sehr gut nachvollziehen, dass der Schritt in die Selbständigkeit mit Zielkonflikten verbunden ist. Viele Menschen stecken in ähnlichen Situationen, die sie als belastendes Dilemma empfinden. Natürlich gibt es für solche Problemlagen kein Patentrezept. profilingvalues ist jedoch bereits im frühen Stadium solcher Entwicklungen in der Lage, die Situation zu beleuchten. Damit können sich die Personen auch früher mit Alternativen aktiv auseinandersetzen und das Dilemma reduzieren. Eine sehr hohe Raute bei der Zielorientierung ist in aller Regel ein Anzeichen für eine aktuelle Orientierungsphase, die freilich unter Umständen schon sehr lange „aktuell" ist.

Von der Strahlkraft in der Führung durch hohe Werte bei der Zielorientierung war schon weiter oben bei der Diskussion der Muster im Selbst die Rede[20]. Die Ursache ist einfach zu erklären. Wenn man sich intellektuell völlig im Klaren darüber ist, wofür man steht und was die persönliche langfristige Positionierung ist, dann wirkt man abgeklärt, selbstbewusst und klar. Man sieht seinen Erfolg automatisch kommen – bis hin zur Selbstsicherheit, die trügerisch ist und gefährlich werden kann. Denn wenn die anderen Skalen im System dieses Niveau nicht tragen, d.h. im Vergleich zur Zielorientierung deutlich abfallen, dann steht diese Selbstsicherheit auf tönernem Fundament. Und die erwartete Leistung wird unter

[20] Siehe Abschnitt 3.3.5. Selbstsicht (innen).

Umständen bei weitem nicht erbracht, wie die Diskussion des folgenden Beispiels zeigt.

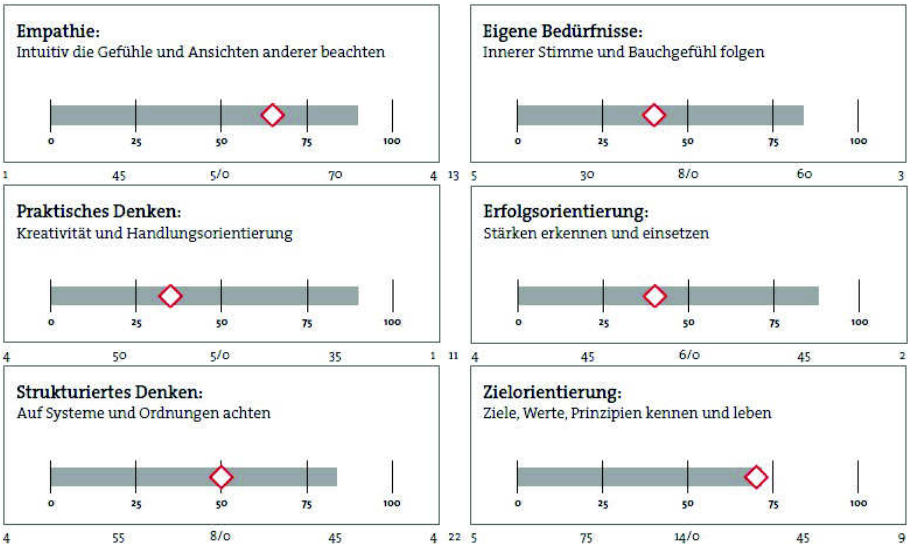


Dominanz der Zielorientierung: Leistungen werden nicht erfüllt

Der Blick auf die Äußere Welt liefert durch die Summe der ersten mittleren Unterzahlen (14, 14, 10) das Gesamtniveau mit der Abweichungszahl 38. Dies liegt im Bereich sehr gut. Auffallend ist, dass die systemische Wertedimension deutlich am besten abschneidet mit einer etwa um ein Drittel höheren Sehschärfe als bei Empathie und Praktisches Denken, die beide auf dem gleichen Niveau liegen und an der Schwelle zur Ausprägungsstufe gut liegen. Im Selbst hingegen haben wir eine deutlich höhere Klarheit im Gesamtniveau (Abweichungszahlen Summe 26 aus 10, 10 und 6, das ist im Bereich exzellent für die Klarheit in Selbst). Somit sieht die Führungskraft nach innen um die Hälfte besser als nach außen. Innerhalb des Selbst jedoch erreicht die Zielorientierung mit Abstand die größte Klarheit, was auch für das ganze System gilt. Die nächstbesser entwickelte Dimension ist um zwei Drittel schwächer entwickelt als das eigene Selbstkonzept. Betrachtet man also alle Skalen in der Relation, so kann man sagen, dass die Managerin die Frage des „Wofür bin ich?" gar nicht mehr thematisieren muss. Es ist ihr ohnehin klar. Wenn es jedoch darum geht, die nötigen ope-

rativen Arbeiten anzustoßen, dann ist sie in der Beurteilung des Erfordernisses „Was ist zu tun?" (Praktisches Denken) mit zweieinhalbfach schwächeren Talenten ausgestattet. Genauso läuft es im zwischenmenschlichen Miteinander. Es ergeht der Managerin insofern schlecht, als dass sie ihre überaus hohe Klarheit im Selbst auf die Welt projiziert, die sie deutlich weniger klar sieht. Somit enttäuschen sie Dinge, die in der Welt passieren, weil sie nicht ihrer klaren Vorstellung von ihrem Selbstverständnis her entsprechen.

Das folgende Beispiel stellt eine Art umgekehrten Fall dar. Die hoch begabte Managerin hat ein auf den ersten Blick beeindruckendes Profiling.



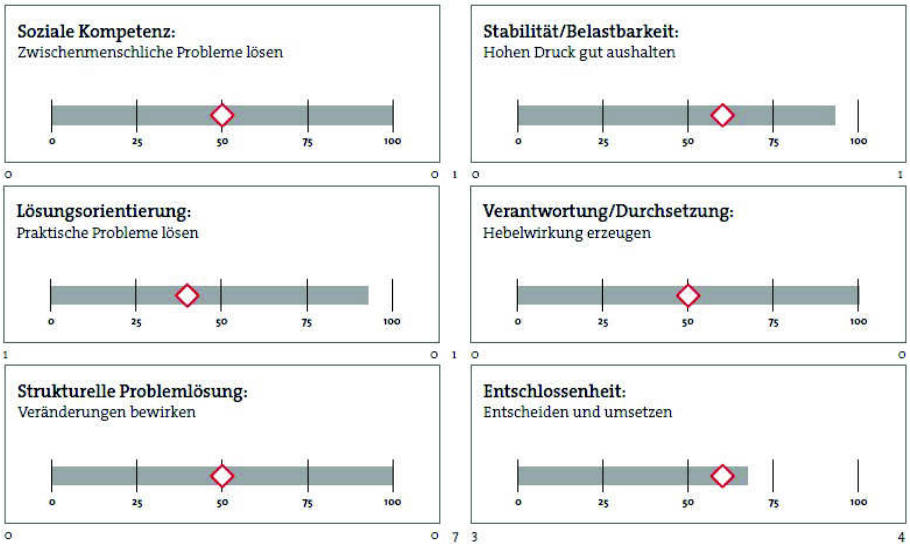
Eklatante relative Schwäche Zielorientierung: Aktionismus

Das Niveau der Äußeren Welt liegt mit einer Gesamtabweichung von 18 im extraordinären Bereich. Die zwischenmenschliche Offenheit macht sie im Erstkontakt sehr gewinnend, mühelos setzt sie Pläne auf und findet zahlreiche Lösungen für jedes Problem. Das Selbst liegt mit der Abweichungszahl 28 immer noch im exzellenten Bereich, jedoch sieht sie dort schon mehr als die Hälfte schwächer. Dies führt auch zu einer gewissen Spannung zwischen außen und innen. Wenn wir die Selbstsicht genauer untersuchen, dann wird das Ungleichgewicht noch gravierender. Die Sehschärfe

im Bereich Zielorientierung (Abweichungszahl 14) ist doppelt so schwach als der Schnitt aus Eigene Bedürfnisse und Erfolgsorientierung (8 und 6). Im Vergleich zu den drei Skalen der Äußeren Welt fällt das Ergebnis noch schlechter aus, denn eine bis zu dreifach schwächere Klarheit bei der Zielorientierung ist festzustellen. Die Person neigt dazu, jede Menge Ideen zu verfolgen, die jedoch keiner klaren Linie zuzuordnen sind, sondern in alle möglichen Richtungen streuen und damit Reibung bzw. Widerstand im Unternehmen erzeugen. Hier ist deutlich zu erkennen, dass jede noch so talentierte Person eine oder mehrere eklatante Schwachstellen haben kann, die unter Umständen alles zunichte machen, was zuvor errichtet wurde. In der diskutierten Konstellation ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der nachhaltige persönliche Erfolg sogar gänzlich verhindert wird.

Die zur Zielorientierung gehörige Problemlösungskompetenz ist die Entschlossenheit. Hier ist wiederum nicht das entschlossene Vorgehen im täglichen Bereich bei operativen Entscheidungen gemeint. Vielmehr bedeutet Entschlossenheit die Fähigkeit, auftretende Probleme im Bereich des strategischen Selbst lösen zu können. Also entschlossen zu sein mit Blick auf Entscheidungen, die persönliche Sinnfragen und wichtige eigene Interessen betreffen. Auch hier hilft es bei der Erklärung für den Teilnehmer zur Grundfrage zurückzukehren („Wofür bin ich?") und darauf aufbauend die Fähigkeit zu thematisieren, in diesem Bereich Probleme lösen zu können.

Im gerade diskutierten Beispiel wird das relative Missverhältnis mit Blick auf die Zielorientierung besonders deutlich, wenn die Seite 6 des profilingvalues Reports gesamthaft betrachtet wird mit besonderem Blick auf die Entschlossenheit.



Seite 6: Schwäche Entschlossenheit – extreme Kombination

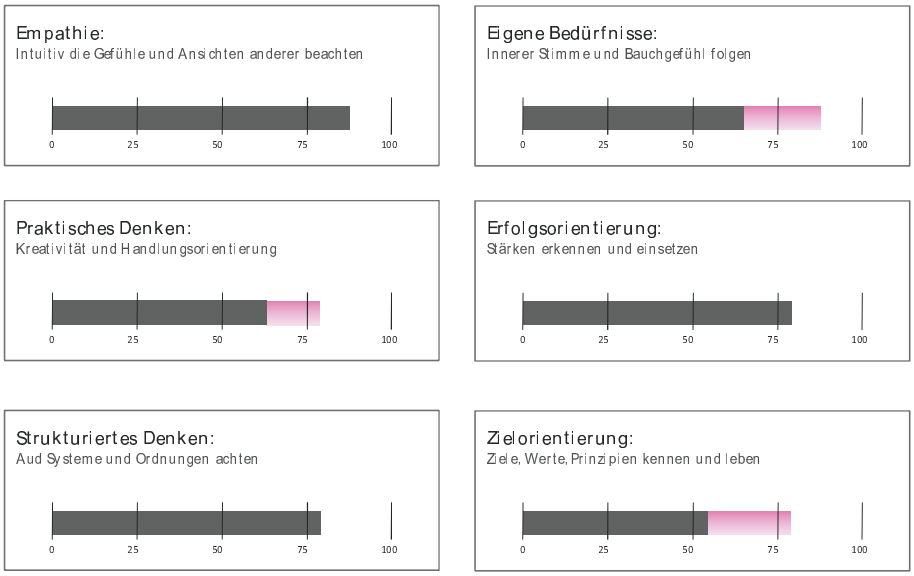
Hier wird nicht nur hinsichtlich der tatsächlichen Balkenlängen die relative Schwäche deutlich. Vergleicht man darüber hinaus die Summe der Über- und Unterbewertungen (jeweils rechte und linke Eckzahlen), so wird deutlich, wie groß die Unterschiede sind. Entschlossenheit erreicht 7 Abweichungen (3 plus 4). Keine der anderen Skalen hat mehr als eine einzige Abweichung. Somit ist die Problemlösungskompetenz im Bereich selbststrategischer Fragestellungen, also der längerfristigen Selbstausrichtung, mindestens sieben Mal schwächer ausgeprägt, als alle anderen Problemlösungskompetenzen. Dem ist nichts hinzuzufügen.

Eine Entwicklung dieser Führungskraft ist jedoch durchaus vielversprechend, sind doch die Talente so zahlreich und exzellent. Voraussetzung wäre die klare Einsicht, dass der bisherige aktionistische Einsatz der Fähigkeiten einer von Grund auf neu zu erarbeitenden Selbststrategie weichen muss. Ein darauf aufbauendes striktes Aktivitäten-Management stellt dann das Fortbestehen der klaren Linie sicher, bis die neue Art zu arbeiten in Fleisch und Blut übergegangen ist. Wenn der Weg konsequent verfolgt wird, dann können High-Potential-Qualitäten nachhaltig gewinnbringend eingesetzt werden.

3.3.9. Potenziale innen und außen

Die Betrachtung von Balken und Rauten hat gezeigt, dass durch Veränderung der Aufmerksamkeiten auch die Fähigkeiten anders genutzt bzw. effektiver zum Einsatz gebracht werden können. Es werden also in diesem Sinne Potenziale ausgeschöpft, ohne dass die Fähigkeit als solche besser entwickelt oder trainiert werden müsste. Grundsätzlich ist, wie bereits erwähnt, das Modell von Robert S. Hartman sehr entwicklungspositiv. Wir können an unserer Sehschärfe arbeiten und versuchen, die Wertedimensionen immer deutlicher auch in ihren Kombinationen und Verschränkungen zu erkennen. Insofern sind dem Potenzial zunächst keine Grenzen gesetzt, wenn auch die Talente zu werten unter uns Menschen zum Teil höchst unterschiedlich verteilt sind, einschließlich der Begabung, die eigenen Talente mit Ausdauer und Hartnäckigkeit weiter zu entwickeln.

Im System von profilingvalues gibt es eine weitere Möglichkeit, Potenziale einfach zu erkennen: in jeder Wertedimension stellt der jeweils längere Balken das Potential dar. Dies ist nicht limitierend gemeint in dem Sinn, dass keine höhere Entwicklung möglich ist. Es geht im Gegenteil darum zu verdeutlichen, dass die Differenz vom geringeren zum höheren Balken überwindbar ist. Der höhere Balken der Zeile fungiert als Anker für den niedrigeren, an dem er sich quasi hochentwickeln kann. In der folgenden Abbildung sind die Potenziale innerhalb der Wertedimensionen jeweils rot eingezeichnet.



Potenziale heben innerhalb der Wertedimensionen

Die Argumentation fußt auf der Aussage, dass es keinen stichhaltigen Grund gibt, warum eine Person in derselben Wertedimension auf Dauer in den beiden Werteräumen außen und innen unterschiedlich klar sehen, d.h. werten können sollte. Mit genügend Anstrengung und Übung kann eine positive Entwicklung des schwächeren Werteraums erreicht werden.

Im obigen Beispiel könnte man der Person Folgendes raten: *„Werfen Sie doch bitte einmal einen Blick auf ihre enormen Fähigkeiten im Bereich Empathie. Sie können also in exzellenter Weise die Individualität im Anderen erkennen und über ihre herausragenden Sensoren und Antennen sofort spüren, wer Ihnen da gegenüber sitzt. Ihr Einfühlungsvermögen ist wirklich bemerkenswert. Nun richten Sie doch einmal diese extrem feinfühligen Sensoren und Antennen bitte in Ihr Inneres. Erfühlen und erspüren Sie sich selbst intensiver und geben sich dabei die Wertschätzung, die Sie verdienen und im Übrigen Anderen mühelos entgegen bringen. Dies wird Ihnen helfen, die eigene Individualität klarer zu erfassen und zu schätzen. Auf Dauer entwickeln Sie dadurch mehr Selbstwertgefühl und in der Folge auch Selbstvertrauen. Ihre Fähigkeiten im Bereich Eigene Bedürfnisse werden dann steigen."*

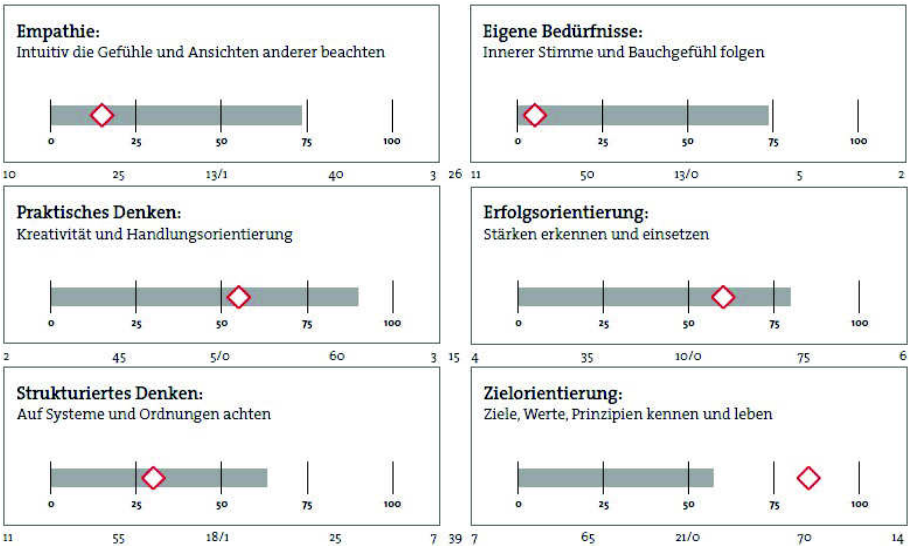
In der praktischen Wertedimension kann man den Aspekt wie folgt adressieren: *„Sie verfügen über sehr hohe Fähigkeiten, Ihre eigenen Stärken zu erkennen. Sie wissen genau, welche Funktion und Rolle Sie innehaben. Es ist Ihnen vollkommen klar, wie sie aus Ihrer Position heraus auch andere einsetzen und Aufgaben delegieren können. Diese Art von funktionalem Wissen sollten Sie häufiger im rein praktischen Tun anwenden. Krempeln sie daher im übertragenen Sinne öfter die Ärmel hoch und denken weniger aus Ihrer Funktion und Rolle heraus, sondern von den tatsächlichen praktischen Erfordernissen her. Suchen sie selbst nach Lösungen und bringen sich aktiver ins Operative ein. Dadurch werden Sie nicht nur Ihren Blickwinkel sinnvoll verändern und im Praktischen Denken versierter, sondern auch für Ihre Mitarbeiter ein besseres Vorbild sein."*

Die systemische Wertedimension ließe sich ebenfalls gezielt ansprechen: *„Blicken Sie bitte einmal auf Ihre außerordentlich hohen Fähigkeiten im Strukturierten Denken. Sie sind in der Lage, das große Ganze zu sehen und haben Weitblick. Vermutlich haben Sie schon häufig erfolgreich Konzepte und Strategien entwickelt, die Ihr Unternehmen nach vorne gebracht haben. Die Systematik im Arbeiten von der Analyse bis hin zur logischen Folge und langfristigen Zielsetzung liegt Ihnen. Nutzen Sie dieses Talent doch einmal bei sich selbst, wenn es um Ihre eigene längerfristige Zielorientierung geht. Sammeln Sie die Fakten für sich selbst: Was Sie gerne tun, was Sie können, was Sie vermeiden wollen, was Ihnen wichtig ist und wie Sie Ihr weiteres Leben zielgerichtet gestalten wollen. Gehen Sie genauso heran wie an die Entwicklung einer Strategie in der Äußeren Welt. Stellen Sie einfach sich selbst ins Zentrum, sozusagen als Gegenstand der Analyse und Zielsetzung. Sie haben die Fähigkeit dazu. Dies wird Sie letztlich zu einer differenzierten persönlichen Positionierung bringen, die Ihnen mehr Zufriedenheit verschafft. Sie kommen so ans ‚Steuerrad' Ihrer eigenen Entwicklung."*

Entsprechend kann für die jeweils umgekehrten Fälle argumentiert werden. Gerade im Coaching wird diese Möglichkeit der Potenzialausschöpfung sehr häufig und mit Erfolg eingesetzt.

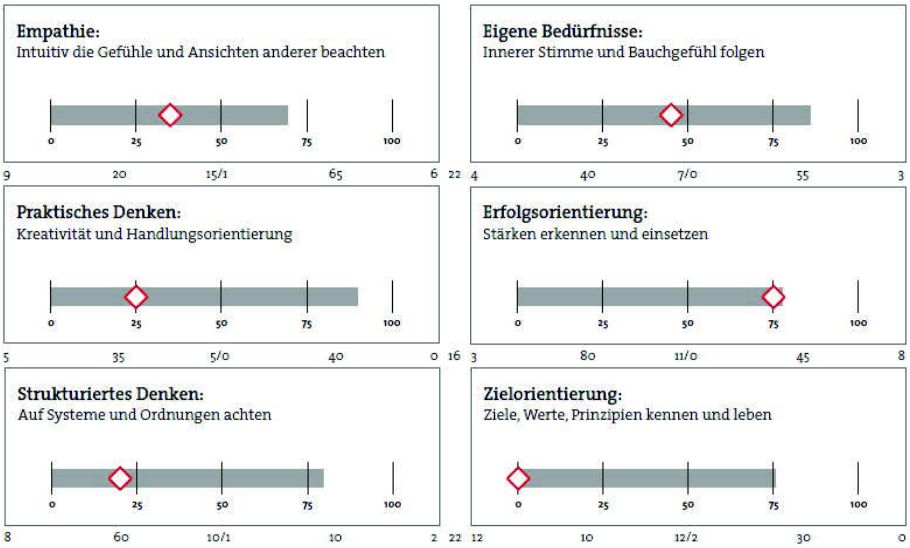
3.3.10. Der geübte Blick: Wesentlichkeitsanalyse

In diesem Abschnitt sollen die erlernten Fähigkeiten im Zusammenspiel angewendet werden. Mit einer gewissen Übung, die im Grunde durch die Lektüre der bisherigen Beispiele erreicht sein sollte, kann man nun zu einer weiteren Vorgehensweise greifen, um die Klaviatur des Experten zu erweitern: Den schnellen Eindruck. Diesen erreicht man mit Hilfe eines schnappschussartigen Blicks. Geben Sie dann Ihrer Intuition Raum. Nehmen Sie sich dafür die Seite 5 des profilingvalues Reports und halten Sie sie mit dem ausgestreckten Arm für etwa drei Sekunden möglichst weit von sich weg. Dann schließe man die Augen und erforsche den ersten Eindruck. Orientieren sollte man sich dabei an zwei Kriterien: Erstens, welche Skalen stechen im positiven Sinne gleichsam „nach oben heraus"? Zweitens, welche Kästchen fallen im negativen Sinne quasi „nach unten durch"? Gemeint sind hier in erster Linie Balken, aber man kann für den Schnappschuss die Rauten auch mitberücksichtigen. Dazu ein erstes Beispiel. Bitte verfahren Sie mit der folgenden Abbildung genau wie oben beschrieben.



Blitzartiger Eindruck und Intuition, Beispiel 1

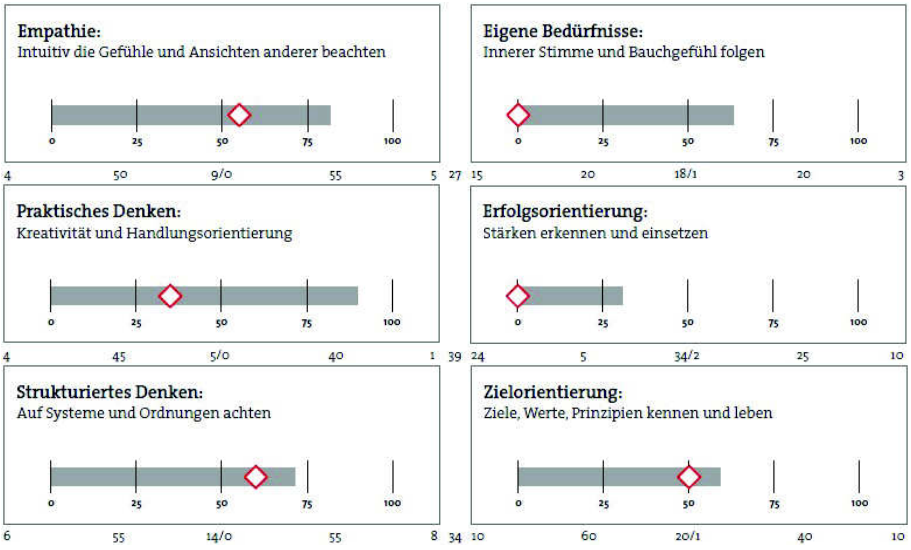
Was ist Ihnen aufgefallen? Die mittlere Zeile sticht positiv heraus. Die beiden Skalen der praktischen Wertedimension sind mit Abstand die längsten der Person. Und im negativen Sinne? Die Skalen von Strukturiertes Denken und Zielorientierung sind die deutlich schwächsten im ganzen System. Dieser Mensch ist also enorm stark und vermutlich auch schnell im Sinne des praktisch-operativen Vorantreibens. Gleichzeitig hat er Mühe, das große Ganze dahinter zu sehen sowie seine eigene Positionierung zu erkennen und entsprechend zu planen. Hat er ein weites „Spielfeld" vor sich, auf dem er frei agieren kann, ist er unter Umständen in der Lage, viel Neues und Gutes zu schaffen. Sollte er in eine komplexe Organisation eingebunden sein, dann wird die Schwäche unter Umständen zum entscheidenden Hindernis des Erfolgs. Auch könnte man gleichsam „im Augenwinkel" noch bemerkt haben, dass in der menschlichen Dimension beide Rauten sehr tief stehen. Insofern wird er dazu tendieren, andere zu überfahren und sich selber nicht zu schonen. Der sprichwörtliche „Hase im Pfeffer" liegt hier also in der Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen bzw. der Wechselwirkung zwischen praktischer und systemischer Wertedimension. Bei der nächsten Abbildung sollte genauso verfahren werden.



Blitzartiger Eindruck und Intuition, Beispiel 2

Was haben Sie wahrgenommen? Positiv fallen die Skalen Praktisches Denken und Eigene Bedürfnisse auf. Nach unten stechen Empathie und Zielorientierung heraus. Die Person ist demnach sehr selbstsicher und weiß was zu tun ist – zumindest ist sie davon überzeugt. Ein dominantes Verhalten ist meist die Folge. Gleichzeitig ist Empathie die schwächste Skala, gefolgt von der Zielorientierung, deren Raute sogar auf Null steht. Der Umgang mit Menschen dürfte demnach nicht immer harmonisch verlaufen, zudem ist zumindest gegenwärtig keine klare längerfristige Perspektive zu sehen.

Das folgende Beispiel sollte wiederum mit dem „X-Ray-Blick" diagnostiziert werden.

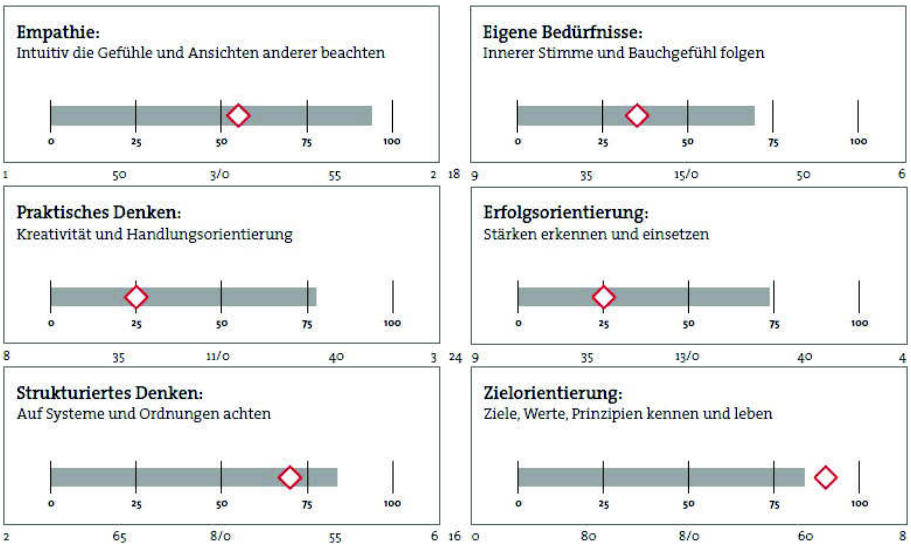


Blitzartiger Eindruck und Intuition, Beispiel 3

Was sticht hier ins Auge und wirkt signifikant? Die Äußere Welt wird herausragend scharf gesehen, das Selbst dagegen sehr schwach. Die Frage des „Was bin ich Selbst?" ist das zentrale Problem (Erfolgsorientierung). Hier haben wir es mit einem hellen Kopf zu tun, der zum Teil brillante Ideen hat, die er auch umsetzen kann. In seinem Inneren herrscht hingegen jede Menge Unordnung, so dass er zumindest momentan nicht wirklich „integriert"

zwischen außen und innen wertet. Das erzeugt Spannungen. Darüber hinaus herrscht enorme Unzufriedenheit in der gegenwärtigen Funktion. Hier besteht akuter Handlungsbedarf.

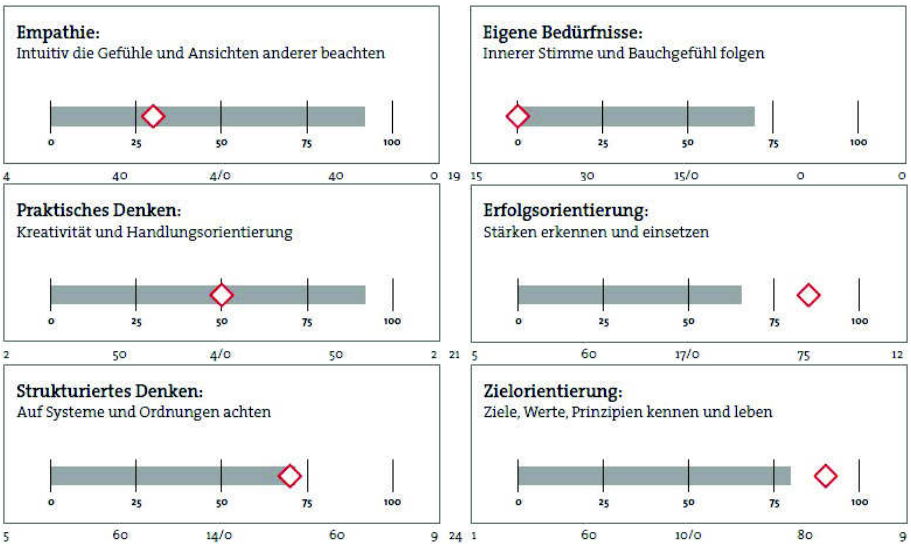
Das nächste Beispiel zeigt einen weiteren Teilnehmer für die Schnappschussanalyse.



Blitzartiger Eindruck und Intuition, Beispiel 4

Was dominiert hier? Empathie ist herausragend, wird jedoch dicht gefolgt von der untersten Zeile (systemische Wertedimension). Die praktische Wertedimension fällt im Vergleich dazu recht schwach aus. Sympathisches, menschlich warmes Auftreten ist die Folge – die Person hat Ausstrahlung. Sie muss jedoch eng geführt bzw. angeleitet werden, weil die selbständige operative Arbeit in ihrem Wertesystem eher weiter hinten rangiert.

Und schließlich Beispiel Nummer 5, eine Führungskraft.

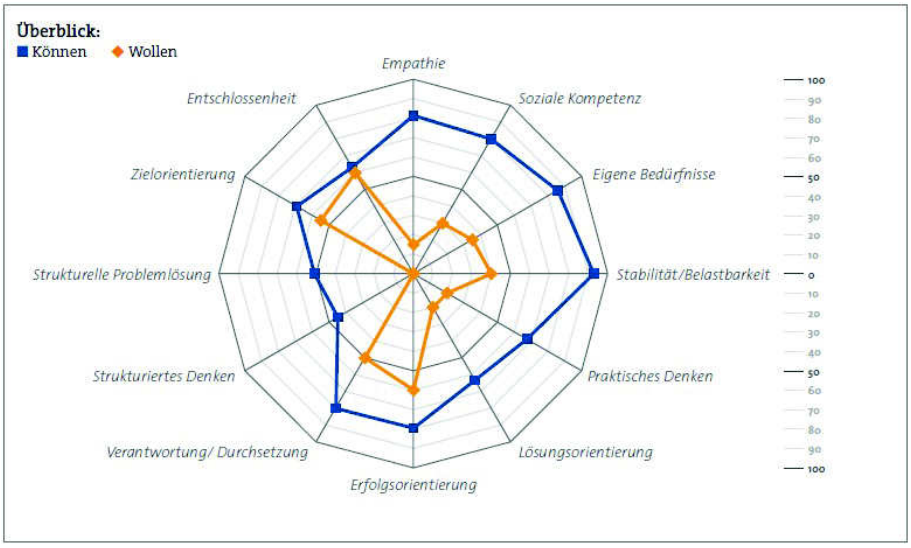


Blitzartiger Eindruck und Intuition, Beispiel 5

Was springt ins Auge? Empathie und Praktisches Denken sind herausragend, dicht gefolgt von Zielorientierung, die zudem eine sehr hohe Raute zeigt. Erfolgsorientierung, Strukturiertes Denken und Eigene Bedürfnisse fallen deutlich schwächer aus. Es findet gleichsam eine Zweiteilung der Skalen statt. Diese hochintelligente Person ist äußerst aktiv und kann mit Menschen und praktischen Erfordernissen hervorragend umgehen. Sie sucht gerade nach ihrer längerfristigen Linie. Ihre gegenwärtige Funktion passt nicht sehr gut zu ihr. Sie achtet zu wenig auf sich. Zudem können die strategisch-konzeptionellen Talente nicht Schritt halten mit der zuvor genannten Exzellenz in der menschlichen und praktischen Wertedimension. Die hohe Raute bei Strukturiertem Denken kompensiert das ein Stück weit, aber nicht gänzlich.

3.4. Das Spinnennetz (Report S. 7)

Das Spinnendiagramm ist ein äußerst beliebter Teil des profilingvalues Reports. Es gibt eine ganze Reihe von Experten, die damit noch lieber arbeiten als mit der Seite 5. Sie schätzen die komprimierte Aussagekraft und nutzen das dynamische Moment, das durch die blaue und orange Linie vermittelt werden kann. Solange der Experte die Grundstruktur der Profiling-Mechanik klar durchdrungen hat, ist dagegen nichts einzuwenden. Jeder profilingvalues Experte soll seinen Stil finden und die Teile des Reports vermehrt herausgreifen, die ihm in der Interpretation besonders liegen.

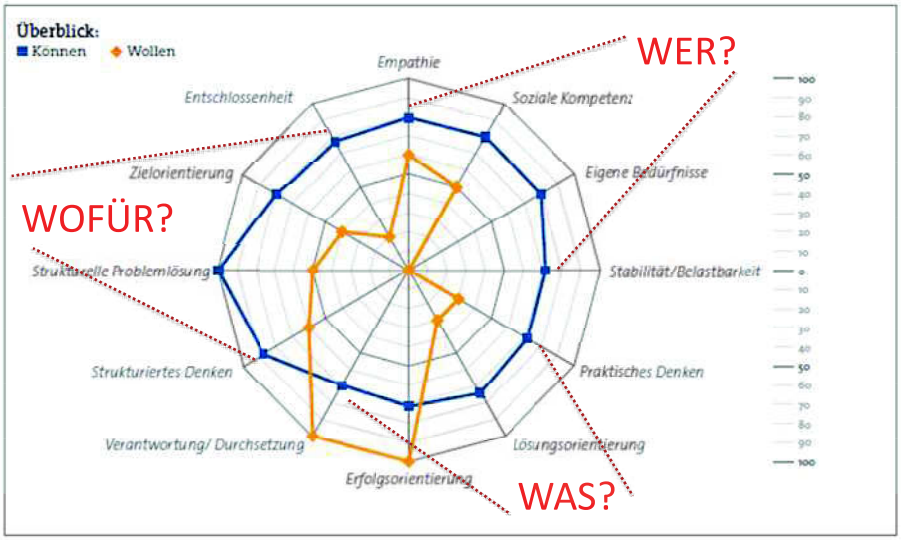


Spider: Ecken und Kanten

Die blaue Kurve im Beispiel repräsentiert die Balken der Skalen auf den Seiten 5 und 6 des Reports und bildet somit die „Talentlandkarte" zum aktuellen Zeitpunkt ab. Die orange Kurve zeigt die dazugehörigen Rauten und gibt damit ein Signal, wo eine Person gegenwärtig die „Schwingen der Aufmerksamkeit" ausgebreitet hat, oder wo sie sich ggf. einigelt. Im obigen Beispiel ist die Talentlandkarte zwar grundsätzlich groß, aber sehr unterschiedlich aufgefaltet. Es herrscht wenig Symmetrie. Hier sehen wir tatsächlich eine Person mit „Ecken und Kanten". Die menschlichen Dimen-

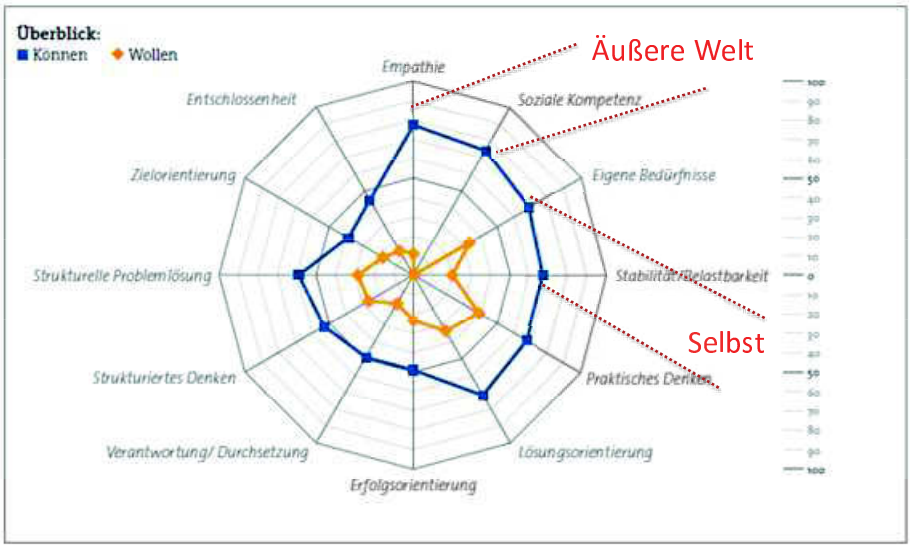
sionen (2 und 3 Uhr) werden äußerst klar gesehen, während die Einordnung in Systeme und Hierarchien (8 und 9 Uhr) sehr schwer fällt. Die Rauten sind zahlreich um die gefettete 50%-Linie und damit die erwähnte Grundstellung des Pendels angeordnet. Dies bedeutet im Außen Flexibilität, im Selbst eher ein Gleichgewicht, auch im Sinne der Komfortzone. Ausnahmen bilden Praktisches Denken, was aufgrund einer gewissen aktuellen Unzufriedenheit zustande kommen kann, sowie Strukturiertes Denken. Hier wird der Freiheitsdrang sehr stark deutlich. Diese Person ist nicht leicht zu führen. Hingegen liegen die Rauten (orange Kurve) im Selbst bei 2 und 3 Uhr deutlich über dem Gesellschaftsschnitt von etwa 20%. Insofern können wir mit einer sehr selbstbewussten Person rechnen. Umgekehrt gäbe eine auf hohem Niveau sehr symmetrische blaue Kurve Hinweise auf eine Person mit wenig offenen Flanken, die auf alles passend reagiert. Mitunter werden solche Menschen aber auch als „profillos" wahrgenommen.

Es empfiehlt sich sehr, beim Spinnendiagramm mit den Uhrzeiten zu arbeiten. Die Zahl 12 ist nicht nur in Sachen Zeit eine menschlich verwurzelte Ziffer, ähnlich wie in den 12 Monaten und Tierkreiszeichen. Die Anordnung der Uhrzeiten erfolgt durch eine Dreiteilung des Zifferblattes. Die ersten vier Uhrzeiten gehören der menschlichen Wertedimension (12 bis 3 Uhr), die vier Stunden des zweiten Drittels beziehen sich auf die praktische Wertedimension (4 bis 7 Uhr) und das letzte Drittel auf die systemische Wertedimension (8 bis 11 Uhr), wie die folgende Abbildung deutlich macht.



Spider: Logik Einteilung, Erklärung 1

Innerhalb der Wertedimensionen herrscht folgende Logik: Die ersten beiden Uhrzeiten beziehen sich auf die Äußere Welt (Empathie, Soziale Kompetenz; Praktisches Denken, Lösungsorientierung; Strukturiertes Denken, Strukturelle Problemlösung). Die letzten beiden Stunden jeder Dimension zielen auf das Selbst (Eigene Bedürfnisse, Stabilität / Belastbarkeit; Erfolgsorientierung, Verantwortung / Durchsetzung; Zielorientierung, Entschlossenheit). Auch innerhalb der Welten gibt es eine Ordnung: Zuerst kommt die Grundkompetenz, dann folgt die dazugehörige Problemlösungskompetenz.

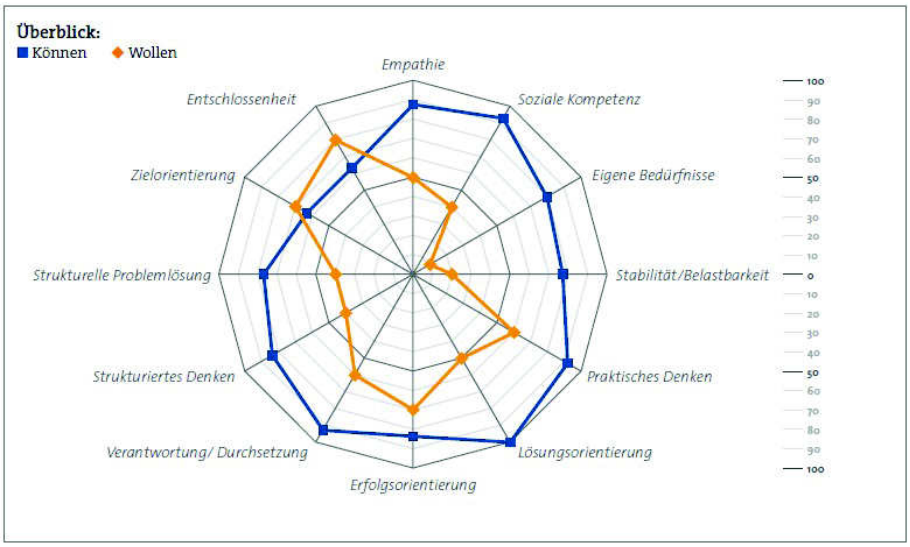


Spider: Logik Einteilung, Erklärung 2

Das oben abgebildete Spinnendiagramm stellt einen Problemfall dar. Die Fähigkeiten-Kurve beginnt bei 12 Uhr sehr gut, bricht aber ab 6 Uhr sukzessive ein, um auf 10 Uhr ihren Tiefpunkt zu erreichen. Zwischenmenschlich ist diese Person gut aufgestellt, das Selbstbewusstsein ist hoch und auch die praktischen Begabungen sind auf gutem Niveau. Wenn es aber um die eigene Position bzw. den Beruf und das Einordnen in Hierarchien geht, werden Schwächen offensichtlich. Wenn es schließlich um die Frage des persönlichen Plans im Leben geht, die eigene Positionierung und Strategie, dann ist hier nur sehr wenig zu finden. Korrespondierend dazu ist die orange Kurve komplett innerhalb der gefetteten 50%-Linie. Die Aufmerksamkeiten sind zum Teil sehr stark reduziert. Einzig die Raute bei Eigene Bedürfnisse (2 Uhr) sticht heraus – sie liegt bei 35% etwa 15 Prozentpunkte über dem gesellschaftlichen Mittel von 20%. Die persönliche Komfortzone ist also stark ausgeprägt. Die Frage „Wer bin ich Selbst?" ist sehr klar beantwortet. Das deutet auf Schwierigkeiten hin, wenn persönliche und womöglich tiefgreifende Veränderungen anstehen. Die Entwicklung ist am Ehesten über das Praktische Denken und die Lösungsorientierung zu erreichen (4 und 5 Uhr). Hier hat die Person ihren Anker, an dem ihr Können verdeutlicht werden kann und die Notwen-

digkeit, dies in einer für sie geeigneten Weise einzusetzen. Darauf aufbauend können dann die längerfristigen Planungen erfolgen. Dem starken Selbstbewusstsein gilt es durch kritische Selbstreflexion die negativen Effekte zu nehmen.

Ganz anders stellt sich das folgende Beispiel dar.



Spider: Extraordinäre Talentlandkarte

Die außergewöhnlich große Talentlandkarte offenbart ein herausragendes Set an Fähigkeiten. Auch sind sehr viele Punkte auf der orangen Kurve um die 50% herum. Die Person ist hochflexibel. Zwei Problembereiche erschließen sich dem Experten jedoch ganz schnell: Erstens neigt die Person zum Verhalten eines Workaholic. Die Aufmerksamkeit bei 2 Uhr (Eigene Bedürfnisse) ist lediglich bei 10% und damit mit Abstand die niedrigste Raute im ganzen System. Obwohl der Bevölkerungsschnitt hier nur bei 20% liegt, ist das signifikant und sollte korrigiert werden bevor ggf. gesundheitliche Probleme auftauchen. Zweitens sehen wir bei 10 und 11 Uhr eine deutliche Abflachung der Fähigkeiten (blaue Kurve). Hingegen ist die Aufmerksamkeit hier besonders hoch. Die Person war in langjähriger Festanstellung und hat sich kurz vor dem Zeitpunkt des Profilings selbständig gemacht. Die eigene Positionie-

rung ist daher (noch) nicht völlig klar (Balken) – trotzdem kann natürlich eine Sehnsucht danach bestehen (Raute).

Ein hin und wieder auftretendes Verständnisproblem beim Spider betrifft die Funktion der Raute. Auch im Spinnendiagramm ist es mitnichten das Ziel, dass sich die orangene Kurve mit der blauen Kurve deckt. Das führt komplett an der Mechanik der beiden Kurven vorbei. Die blaue Linie bildet die Fähigkeiten zum Messzeitpunkt ab, die orangene Kurve die aktuellen Aufmerksamkeiten im Sinne eines Pendels mit dem Schwingungsdurchmesser von 0 bis 100% und der Basisstellung (Lot) bei 50%.

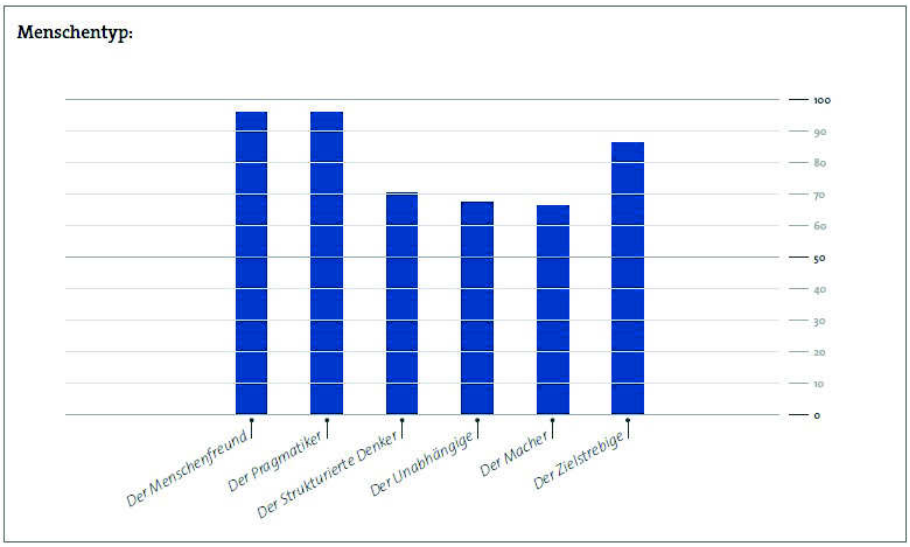
3.5. Das Menschentypdiagramm (Report S. 7)

Profilingvalues ist ein individuelles psychometrisches Verfahren und verfolgt nicht das Ziel, Menschen in Clustern, Schubladen oder Typen zu kategorisieren. Diesen Zweck verfolgen andere Instrumente, sogenannte Typisierungen[21], um die hohe Komplexität des Individuums zu vereinfachen und überschaubar zu machen. Das hat beispielsweise im Verkaufstraining seinen Sinn oder auch in der Beurteilung von Rollen und Funktionen im Team. Profilingvalues verfolgt sozusagen den umgekehrten Ansatz, nämlich die enorme Komplexität eines Menschen zu erfassen und in einem System darzustellen, das dennoch Erklärung und Interpretation für den einzelnen Menschen ermöglicht. Es geht hier nicht um Reduktion, sondern um die Darstellung der Persönlichkeitsausprägungen in einem Modell, was ein tiefes Eingehen auf das Individuum ermöglicht. Daher werden Typisierungen und profilingvalues oftmals sogar nebeneinander im Unternehmen eingesetzt.

Das Menschentypdiagramm auf Seite 7 des profilingvalues Reports ist lediglich ein Zusatz, ein „Add-on" für den Teilnehmer. Viele Kunden schätzen es, weil hier eine plakative Aussage möglich ist, die in aller Regel auch zutrifft, wenngleich sie stark vereinfacht, wie das folgende Beispiel zeigt.

---

[21] Als Beispiele seien hier angefügt das DISG-Verfahren oder der MBTI (Myers-Briggs-Type-Indicator).



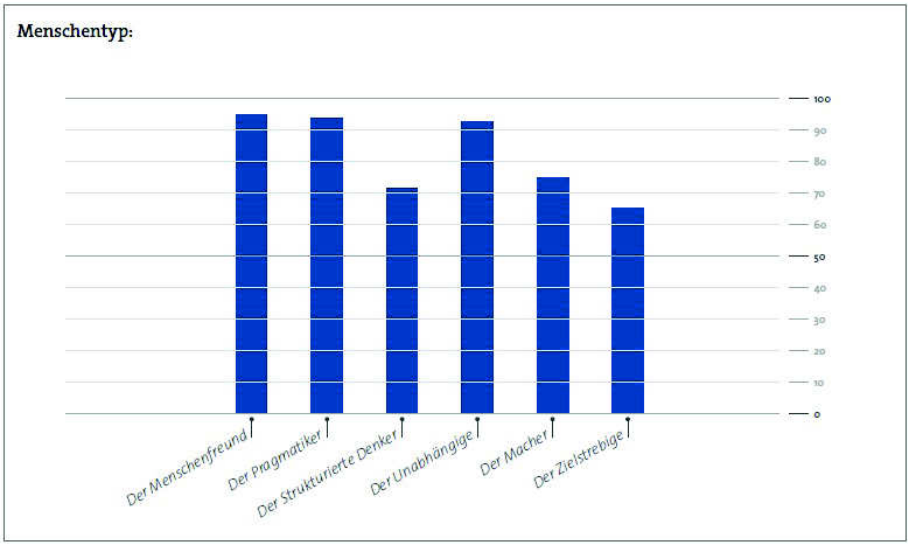
Menschentypdiagramm, Beispiel 1

Man nehme die höchsten zwei oder drei Säulen und formuliere daraus einen Satz, wie zum Beispiel hier: Die zielstrebige, menschenorientierte Pragmatikerin. Dies trifft vollumfänglich auf die zuvor diskutierte Managerin zu, reduziert jedoch die unendliche Vielschichtigkeit ihres Wesens erheblich. Dennoch kann daraus Nutzen gezogen werden.

Für die Berechnung wird das Spinnendiagramm herangezogen, wobei keinerlei Rauten einfließen, denn temporäre Aufmerksamkeiten würden einer generellen Typisierung eher im Weg stehen. Die gegenwärtige Situation einer Person wird allerdings indirekt berücksichtigt, weil manche Balken besonders empfindlich mit Blick auf die aktuell herrschenden Bedingungen im Umfeld reagieren. Die Säulen sind aus den korrespondierenden Grund- und Problemlösungskompetenzen der jeweiligen Wertedimensionen errechnet. So kalkuliert sich der Menschenfreund aus den Balken von Empathie und Soziale Kompetenz (12 und 1 Uhr), der Pragmatiker aus Praktisches Denken und Lösungsorientierung (4 und 5 Uhr) sowie der Strukturierte Denker aus Strukturiertes Denken und Strukturelle Problemlösung (8 und 9 Uhr). Analog wird im Selbst vorgegangen: Der Unabhängige bezieht sich auf die Balken von Eigene Bedürfnisse und Stabilität / Belastbarkeit (2 und 3

Uhr), der Macher auf Erfolgsorientierung und Verantwortung / Durchsetzung (6 und 7 Uhr) und der Zielstrebige auf Zielorientierung und Entschlossenheit (10 und 11 Uhr).

Umgekehrt kann das Menschentypdiagramm auch genutzt werden, um die Schwächen bzw. Entwicklungsfelder einer Person aufzuzeigen.



Menschentypdiagramm, Beispiel 2

Diese Person agiert weniger nachhaltig bzw. längerfristig orientiert, plant entsprechend ungern und ist in der gegenwärtigen Funktion auch nicht ideal aufgehoben. Demgegenüber ist dies ein äußerst selbstbewusster Typ, der weiß was zu tun ist und exzellent mit Menschen umgehen kann.

Ein wichtiger Unterschied zu den gängigen Typisierungen besteht darin, dass profilingvalues keine Anteile an bestimmten Typen berechnet. Die Fragebogen zu den gängigen Typisierungen erzeugen durch die Wertungen in der Regel ein Punktesystem, das einem Typ etwas „gut schreibt" und dem anderen Typ damit automatisch etwas wegnimmt. Es sind dort also niemals Lösungen möglich, bei denen alle Typen extrem hoch abschneiden. In der Logik dieser Verfahren wäre das auch nicht sinnvoll. Nachdem profilingvalues jedoch die Abweichungen zu einer logisch-mathema-

tischen Profilstellung errechnet und dadurch alle Balken und Rauten in diesem Sinne kalkuliert werden, könnte es im Extremfall dazu kommen, dass alle Säulen des Menschentypendiagramms auf 100% stünden. Dann wäre die logische Stellung getroffen, was - wie ausgeführt - extrem unwahrscheinlich ist. Dann wären auch alle Balken auf 100 und alle Rauten auf 50%.

3.6. Die Expertenlegende (Report S. 7 unten)

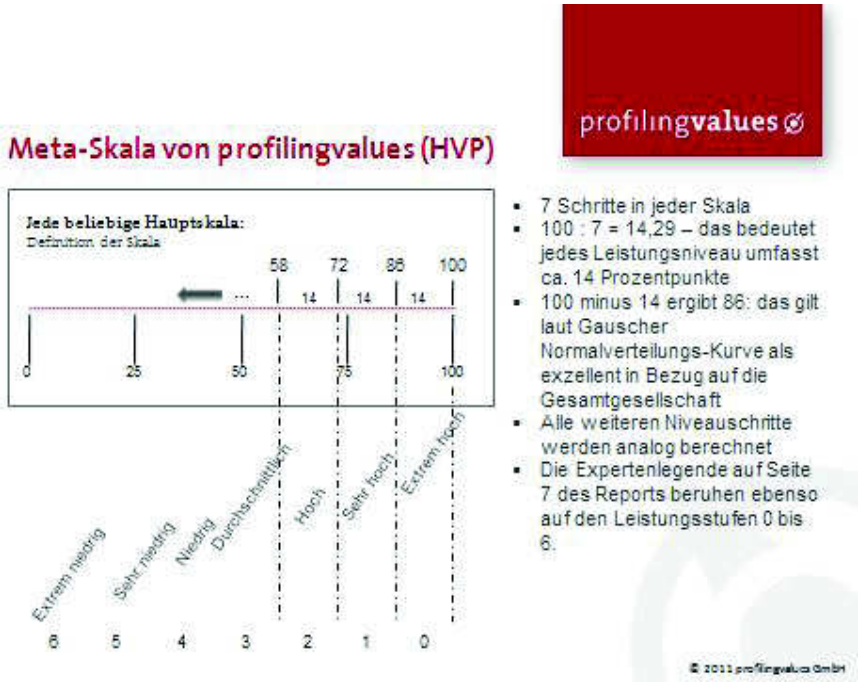
Die Expertenlegende ist die Kür einer Interpretation und nicht die Pflicht – abgesehen von wenigen Ausnahmen. Der angehende Experte sollte sich daher nicht davon entmutigen lassen, auch wenn eine versierte Anwendung trotz großer Anstrengung nicht gleich gelingen mag. Auch im Feedbackgespräch mit dem Teilnehmer ist der richtige Umgang mit der Expertenlegende wichtig. Der folgende Vorschlag funktioniert auch für frisch zertifizierte Partner: *„Nun sehen Sie auf der Seite 7 des profilingvalues Reports jede Menge für den Laien unverständliche Abkürzungen und Zahlen. Diese erkläre ich Ihnen im Einzelnen jetzt nicht. Ich werde lediglich einige Aspekte thematisieren, die mir im Zusammenhang des gesamten Profilings erwähnenswert erscheinen.*" In 90% der Fälle ist der Teilnehmer zufrieden, wenn nicht gar erleichtert, denn er hat mit den zwei Werteräumen, drei Dimensionen sowie mit Balken und Rauten schon genug Neues zu verkraften. Der Neugier der hartnäckigen 10 Prozent ist entgegenzuhalten, dass man zwar ein Methodengespräch führen könnte, dann aber keine Zeit mehr für die Inhalte sei. Hier sollte mit Sprachbildern gearbeitet werden, die eindrücklich, plakativ oder aufrüttelnd sind. Dann wird beim Beteiligten Einsicht erzeugt. Etwa, dass die Konzentration auf einzelne Ergebnisse etwa genauso sinnvoll ist, wenn einem technischen Laien bei der Probefahrt eines Sportwagens erklärt würde, wie die neue leistungsstarke elektronische Zündung programmiert wurde.

Man könnte skeptisch anmerken, warum die Expertenlegende überhaupt ausgedruckt ist, wenn es doch zu Irritationen und unliebsamen Fragen kommen kann. Zum einen erleichtert eine einzige Report-Version mit allen Informationen die Handhabung und dient der Transparenz. Zum anderen hat sich gezeigt, dass die kleinen Zahlen im Marketing durchaus große Wirkung entfalten, weil sie die Wissenschaftlichkeit des Systems unterstreichen.

In den folgenden Abschnitten wird die Expertenlegende mit all ihren Skalen, Abkürzungen, Bedeutungen, Rohdaten und Skalierungen im Detail besprochen. Die bereits weiter oben diskutierte Meta-Skala des Systems wird dazu anfangs nochmals aufgegriffen.

3.6.1. Die sieben Ausprägungsstufen in der Expertenlegende

Wie erwähnt ist eine übergreifende Skalierung für das ganze System des Hartman Value Profile nötig, um alle Skalen miteinander in Beziehung setzen zu können[22]. Auf den Hauptskalen kann dies einfach errechnet werden, wie die Wiederholung der folgenden Abbildung zeigt.



Metaskalierung im Hartman Value Profile

Für die Expertenlegende gelten analog die Kennziffern von 0 = extrem hoch bis 6 = extrem niedrig. Es benötigt etwas Zeit, um dies zu verinnerlichen, aber dann automatisiert sich die Interpretation. Wichtig ist, eine 6 nicht als „schlecht" zu verinnerlichen und eine 0 als „hervorragend". Es kommt immer auf die jeweilige

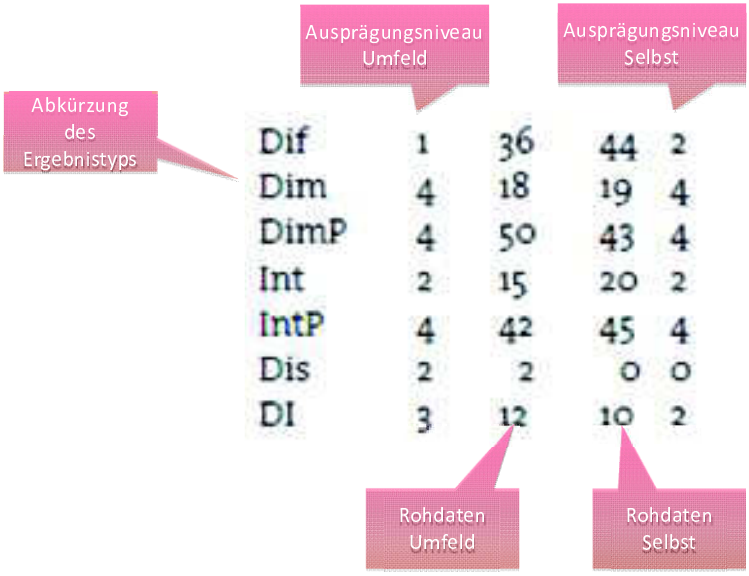
[22] Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt 3.3.7. Sieben Ausprägungsstufen über alle Skalen.

Skala und auf die Aufgaben der Person an, um Stärken oder Schwächen festzustellen. Die folgende Abbildung zeigt die komplette Expertenlegende auf der Seite 7 des profilingvalues Reports ganz unten.

Dif	1	36	44	2	VQ	2	71	35	4	Difl/2	1	82				C	163
Dim	4	18	19	4	SQ	2	83	39	5	RHO	2	0.849	0.810	2		D	148
DimP	4	50	43	4	BQr	0	1.17	1.12	0	Y	1964						873
Int	2	15	20	2	BQa	2	77	37	5	Key	10P74XQijVs04						
IntP	4	42	45	4	CQ	1	90	41	2	A	331					AC	0.894
Dis	2	2	0	0	RQ	1	110	61	0	B	231					BD	0.785
DI	3	12	10	2	AI	3	64	50	0								

Expertenlegende

Die linken beiden Blöcke zeigen jeweils sieben Skalen des HVP an, die eine noch tiefer gehende Interpretation ermöglichen. Die rechten beiden Abschnitte geben im Wesentlichen Zusatzinformationen an und verdeutlichen Korrelationen. Die nächste Abbildung zeigt die Logik des Aufbaus im linken Zahlenblock der Expertenlegende.



Expertenlegende linker Block

Die ganz links und ganz rechts stehenden Spalten enthalten definitionsgemäß nur Zahlen zwischen 0 und 6, also die Ausprägungsniveaus oder die Leistungsstufen. Die dazwischen liegenden Rohdaten leiten sich durch die Berechnungsformeln ab, die im Folgenden hergeleitet werden. Für die Interpretation ist es nicht nötig, die Berechnungsweise zu verstehen. Im Gegenteil, zu viel Kalkulation und Logik kann auch mitunter den Blick auf das Wesentliche verstellen oder die Intuition beeinträchtigen. Die zahlreichen Nachfragen der vergangenen Jahre und das damit verbundene tiefe Interesse der (angehenden) Experten waren jedoch Veranlassung genug, die Mathematik transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

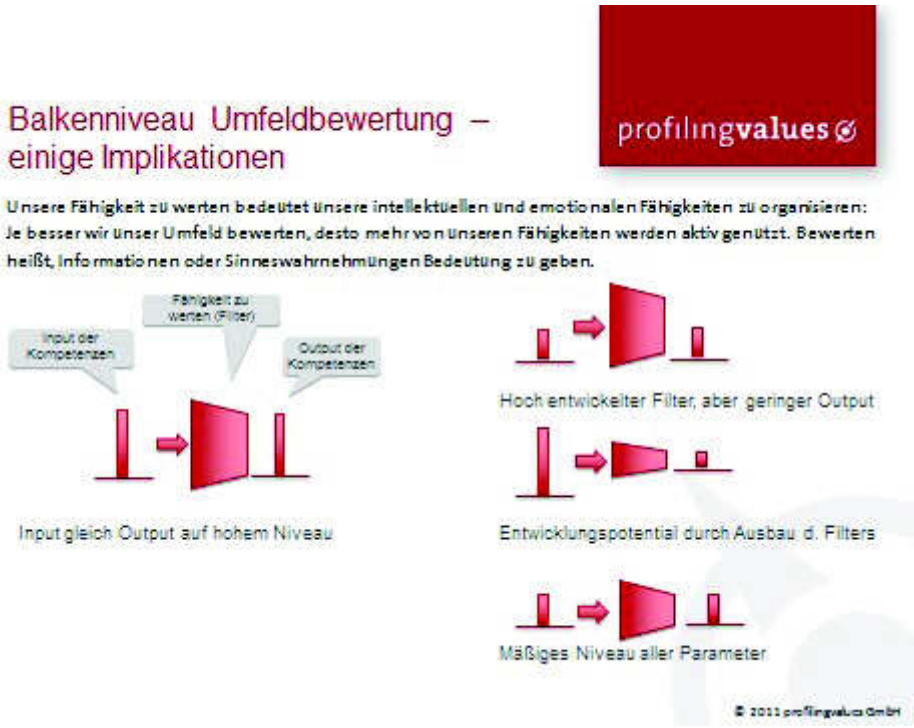
3.6.2. Linker Zahlenblock

Die einzelnen Skalen werden im Folgenden zeilenweise gemäß dem oben abgebildeten Zahlenblock analysiert, denn sie haben grundsätzlich die gleiche Erklärung im Außen wie im Innen. Die Bedeutung ist jedoch an einigen Stellen unterschiedlich. Für eine effektive und effiziente Analyse eines Profilings empfiehlt es sich jedoch, spaltenweise vorzugehen, d.h. zunächst die linke Zahlenkolonne (Äußere Welt) von oben nach unten zu untersuchen und danach dasselbe für das Selbst (rechte Zahlenkolonne) durchzuführen.

3.6.2.1. Dif: Differentiation – Abweichung – „Sehschärfe"

Dieser Wert gibt die Klarheit an, mit der das Umfeld oder das Selbst gesehen wird. Er zeigt exakt das Niveau, also die Fähigkeit zu werten, die bereits ausgiebig weiter oben diskutiert wurde[23]. Um die Inhalte schnell wieder zu aktivieren, ist das relevante Schaubild hier nochmals aufgeführt.

[23] Siehe Abschnitt 3.3.4.1. „Sehschärfe" (Niveau) – Klarheit der Wertung.



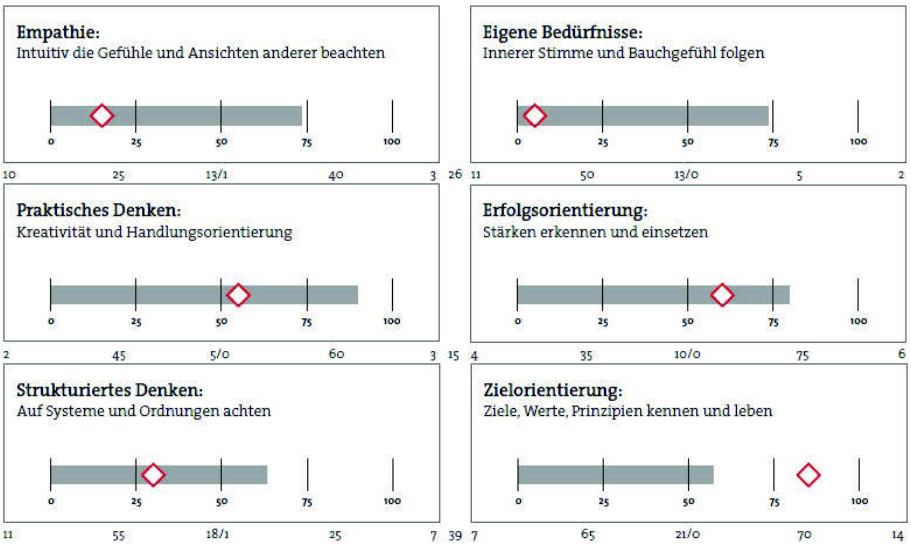
Die Fähigkeit zu werten als „Filter" für Klarsicht

Der Dif-Wert gibt also exakt die Summe der Abweichungen von Empathie, Praktischem und Strukturiertem Denken in der Äußeren Welt an und skaliert diese. Analog errechnet sich das Selbst als Summe aus Eigene Bedürfnisse, Erfolgs- und Zielorientierung.

Dif	**1**	**36**	**44**	**2**
Dim	4	18	19	4
DimP	4	50	43	4
Int	2	15	20	2
IntP	4	42	45	4
Dis	2	2	0	0
DI	3	12	10	2

Dif: Summe der Abweichungszahlen der jeweiligen Welt

Die korrespondierende Seite 5 des Reports sieht folgendermaßen aus:



Errechnung des Dif-Wertes aus den einzelnen Abweichungszahlen

Außen: 13 + 5 + 18 ergeben den Rohwert von Dif1, nämlich 36 für die Äußere Welt. 13 + 10 + 21 ergeben den Rohwert von Dif2, nämlich 44 für das Selbst. Zur Unterscheidung in der Expertendiskussion erhalten die Abkürzungen stets den Zusatz „1" für die Äußere Welt (links) und „2" für das Selbst (rechts): Analog stehen Dim1 für außen und Dim2 für innen, DimP1 (außen) und DimP2(innen), Int1 und Int2 usw.

Der Dif-Wert vereinfacht, da er mit Hilfe der Leistungsstufe sofort das Gesamtergebnis für den jeweiligen Werteraum deutlich macht. Der abgebildete Teilnehmer wertet demnach die Äußere Welt mit „sehr hoher" Ausprägung, also sehr gut. Das Selbst wird von ihm „hoch", d.h. gut gewertet. Die weiter oben diskutierte Abschätzung des durchschnittlichen Balkenniveaus wird hier auf den Punkt gebracht.

Die wichtigsten Aspekte des Dif-Wertes zeigt die folgende Abbildung.

Dif – Differences: Klarheit in der Umfeld- und Selbstbewertung

profilingvalues

Dif	1	36	44	2
Dim	4	18	19	4
DimP	4	50	43	4
Int	2	15	20	2
IntP	4	42	45	4
Dis	2	2	0	0
DI	3	12	10	2

- Formel: Summe aller Abweichungen zur logischen Norm innerhalb eines Profilingschrittes (d.h. 18 Aussagen)
- Effizienter Einsatz rationaler und emotionaler Fähigkeiten (indirekter Hinweis auf Intelligenz und Reife des Selbst)
- Höhe der Klarheit im Umfeld zeigt Grad der analytischen Fähigkeiten
- Im Selbst bedeutet Dif den Grad der Ordnung/Unordnung der eigenen Person
- Das profilingvalues Klientel liegt meist bei 0 bis 3 der Leistungsniveaus
- Vorsicht: sehr niedrige Werte können u.U. entstehen, wenn ein Teilnehmer das Profiling extrem hastig durchgeführt hat

© 2011 profilingvalues GmbH

Dif-Wert: Wichtigste Aspekte

Der Dif-Wert ist in seiner Bedeutung kaum zu überschätzen, denn er liefert die Grundlage für die meisten weiteren Berechnungen. Er ist somit ein Hauptparameter, an dem man sich immer wieder orientieren muss, wenn einzelne andere Werte diskutiert und interpretiert werden. Liegt zum Beispiel ein sehr schwacher Dif-Wert vor, so sind alle folgenden Werte gesamthaft in einem anderen Licht zu interpretieren. Wir haben es hier also auch wieder mit wechselseitigen Abhängigkeiten in einem System zu tun, ähnlich wie auf der Seite 5 des Reports. Bei der Expertenlegende ist es insofern einfacher, als dass nicht alles im gleichen Maße voneinander abhängt, sondern dass es einige Haupt-Parameter gibt, die eine gewisse Richtung vorgeben. In diesem Zusammenhang spielt der Dif-Wert eine führende Rolle.

Das nächste Schaubild zeigt die Zusammenhänge zwischen Rohdaten und Ausprägungsniveaus. Für den geübten Experten ist es mitunter wichtig zu wissen, ob ein Teilnehmer bei einer be-

stimmten Ausprägungsstufe eher zur besseren oder zur schwächeren Leistungsstufe tendiert.

Dif:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-30	Extrem hoch	0
31-40	Sehr hoch	1
41-50	Hoch	2
51-60	Durchschnittlich	3
61-70	Niedrig	4
71-80	Sehr niedrig	5
81 +	Extrem niedrig	6

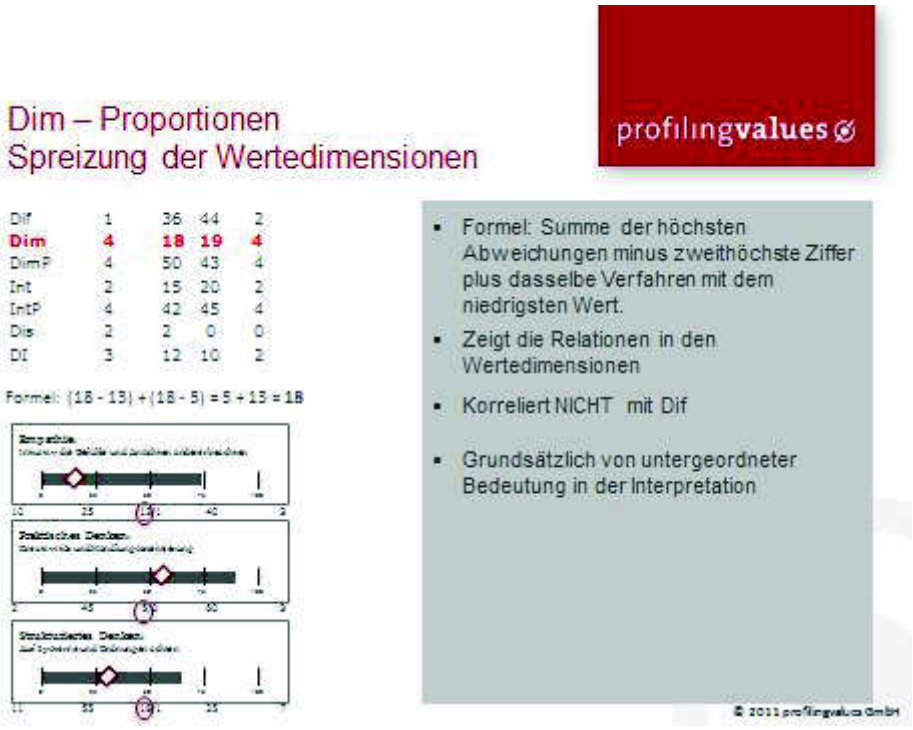
Dif-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Laut Leon Pomeroy zeigen die Dif1-Werte die generelle Fähigkeit zu unterscheiden, was Gut und Böse ist in der Welt. Dif2-Werte bilden die grundsätzliche Kompetenz ab, zwischen Gut und Böse im eigenen Selbst zu unterscheiden. Der Großmeister des HVP schreibt zudem gemäß seiner Forschungen: Schwache Dif1-Werte gehen einher mit hysterischen Abwehrreaktionen und Hypochondrie. Auch Depressionen aus Antriebsschwäche und Müdigkeit sind damit verbunden. Sehr gute Dif-1-Werte sind hingegen verbreitet bei unabhängigen Denkern, die weniger an den Traditionen orientiert sind, sondern diese eher in Frage stellen. Geschwächte Dif2-Werte deuten hingegen auf schweigsame, vorsichtige, innenorientierte und penibel korrekte Persönlichkeitsorientierung. Monotone Arbeiten werden leichter ertragen bzw. umgekehrt Veränderungen als Bedrohung empfunden. Sehr niedrige Werte sind ein Anzeichen für ernste emotionale Probleme[24], wie es bei Burn-Out, Mobbing, chronischer Orientierungslosigkeit o.ä. heutzutage häufig vorkommt. Starke Ausprägungen bei Dif2 zeugen von innerer Stärke, Reife und Belastbarkeit. Das Selbst ist in Ordnung und strahlt mit einnehmender Kraft auch nach außen ab.

[24] Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 225, 177, 179.

3.6.2.2. Dim: Dimension – „Spreizung"

Der Dim-Wert gibt an, wie ein Mensch die Proportionen um sich herum wahrnimmt. Es geht weniger um den tatsächlichen optischen Blick, den wir in Extremen beispielweise als Vogel- oder Froschperspektive beschreiben könnten. Dennoch hilft dieses Bild, weil ein besonderer Blickwinkel beschrieben wird, der analog für den Werteraum auch eine Bedeutung hat. Wenn man das Menschliche extrem klar und scharf sieht, es auch entsprechend wichtig nimmt, dann gestaltet man gleichsam sein Leben genau in diesem Sinne aus. Wenn in Ergänzung dazu der praktische Blick fehlt und auch der Sinn für Systeme und größere Ordnungen wenig vorhanden ist, dann wird eine ganz spezifische Perspektive eingenommen. Der Dim-Wert zeigt also an, inwieweit die drei Wertedimensionen (menschlich, praktisch, systemisch) genau gleich scharf gesehen werden (Dim = 0) oder eben extrem unterschiedlich (Dim = 6). Das Ergebnis ist eine mehr oder weniger „verzerrt" wertende Sicht, die jedoch an dieser Stelle weder als gut oder schlecht bezeichnet werden kann. Der reine Dim-Wert ist für die profilingvalues Analysen nicht von direkter Bedeutung, wie das folgende Schaubild zeigt. Er ist jedoch wichtig, um ein Verständnis für den darauf folgenden Wert zu entwickeln.



Dim-Wert: Zusammenfassung

3.6.2.3. DimP: Dimension-Prozent – „Spreizungswirkung"

Bei DimP wird der soeben hergeleitete Dim-Wert mit dem Niveau, also dem Dif-Wert in Beziehung gesetzt. Mit DimP1 = 0 haben wir eine Person, die auf allen drei Wertedimensionen gleich scharf sieht in Abhängigkeit zu ihrer Sehschärfe und somit einen realistischen Standpunkt einnimmt. Die Objektivität dieser Wirklichkeitsbeurteilung hängt wiederum vom Niveau der Klarsicht ab. Optimierende Aufgaben ohne gravierende Veränderungen liegen diesem Menschen eher. Wenn DimP1 = 6 ist, dann ist die Spreizungswirkung maximal, und es herrscht ein Denken quer über die Wertedimensionen hinweg vor. Die Person kann jenseits der eingefahrenen Bahnen Ideen haben und diese auch ggf. unorthodox umsetzen. Dafür ist sie in der Regel nicht einfach zu führen. Aber auch hier ist stets das Niveau der Klarheit ins Kalkül zu sehen. Der Dif-Wert ist – wie dieses erste Beispiel zeigt – gleichsam allgegen-

wärtig. Die wichtigsten Aspekte von DimP zeigt die folgende Abbildung.

DimP-Wert: Zusammenfassung

Das Beispiel in der Grafik links unten erklärt es einleuchtend. Person A und B haben die gleiche Spreizung nominal. A hat eine durchschnittliche Fähigkeit, sein Umfeld richtig zu werten (50%), der Median von B liegt bei 80%. Diese hohe Klarheit führt dazu, dass die Spreizung weitaus mehr bewirkt als bei A, der ohnehin deutlich „trüber" nach außen blickt.

Da DimP1 sogar bei einer 6 noch durchaus passend für bestimmte Aufgaben gelten kann – vorbehaltlich der restlichen Resultate –, ist es wichtig, auch hier die Skalierung im Zusammenhang mit den Rohdaten zu kennen.

DimP:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-10	Extrem hoch	0
11-20	Sehr hoch	1
21-30	Hoch	2
31-40	Durchschnittlich	3
41-50	Niedrig	4
51-60	Sehr niedrig	5
61 +	Extrem niedrig	6

DimP-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

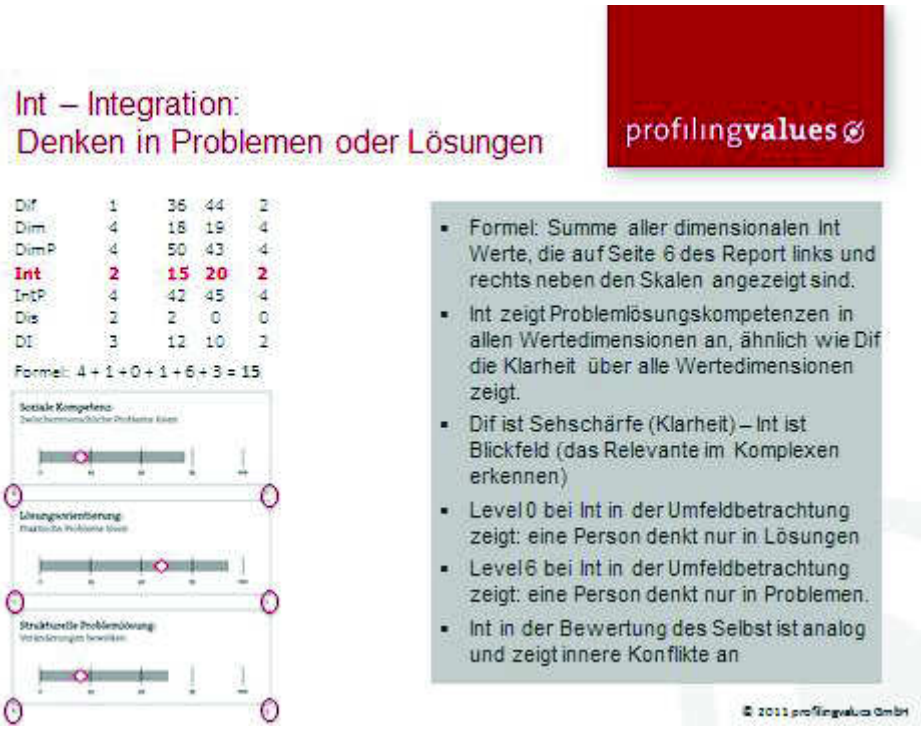
DimP2 sollte stets mit Vorsicht interpretiert werden. Zu schnell kann man hier auf eine schlechte Selbsteinschätzung schließen, obwohl dies grundsätzlich vielleicht gar nicht der Fall ist. Hier sei nochmals in Erinnerung gerufen, dass die Klarheit im Selbst stärker schwankt als in der Äußeren Welt. Wir haben je nach Lebensphase einen trüberen oder klareren Blick auf uns selbst. Daher kann es leicht passieren, dass ein Balken (vorzugsweise die Erfolgsorientierung) aufgrund der herrschenden Bedingungen schwächer ausfällt, gleichsam einknickt. Sofort wird die Spreizung größer und auch die Spreizungswirkung. Sind wir nicht zufrieden und ausgeglichen, haben wir auch eine schlechtere Selbsteinschätzung, denn es fehlt die aktuelle Bestätigung und Anerkennung unseres Tuns in unserer Funktion. Das ist aber häufig ein rein temporäres Phänomen und sollte deshalb entsprechend vorsichtig interpretiert werden.

Grundsätzlich zeigen stark erhöhte Rohdaten und damit schwächere Leistungsstufen, dass eine Person sich entfremdet – bei DimP1 von der Welt und bei DimP2 von sich selbst. Ein verminderter Realitätssinn ist die Folge. Leicht schwächere Leistungsstufen bei DimP1 gehen häufig einher mit kreativen Persönlichkeiten, die außerhalb der eingefahrenen Bahnen denken können bis hin zu künstlerischer Extravaganz (Rohwerte 40 bis etwa 55). Extrem schwache Ausprägungen können jedoch auch auf eine Entwertung oder Verdrehung des HVP hindeuten. Bei Rohdaten größer als 60 ist eine genaue Betrachtung der anderen Skalen notwendig, um zu sehen, was ggf. hinter einem „starken Auftritt" der Person steckt. Hier können auch Manipulationsversuche die Ursache sein.

Auch kann die eigenwillige Orientierung als Schutzreaktion eingeübt worden sein, um Unsicherheit zu verdecken.

3.6.2.4. Int: Integration – Problemlösung – „Blickfeld"

Dieser Wert summiert die verschiedenen Fähigkeiten, Probleme im jeweiligen Werteraum zu lösen. Int zeigt an, inwieweit wir das Relevante im Komplexen erkennen – also das Wesentliche trotz steigender Informationsflut. Der Wert addiert dabei die menschliche, praktische und systemische Wertedimension und gibt daher im Grunde das Niveau der Seite 6 des profilingvalues Reports wieder. Das folgende Schaubild zeigt alle wichtigen Punkte.



Int-Wert: Zusammenfassung

Äußern sich Menschen überwiegend problemorientiert und sehen überall Schwierigkeiten und Gefahren, so fällt Int eher schwach aus. Positive und konstruktive Gemüter verfügen in aller

Regel über einen leistungsstarken Int-Wert. Im Folgenden ist die Skalierung des Int-Wertes veranschaulicht.

Int:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-7	Extrem hoch	0
8-14	Sehr hoch	1
15-21	Hoch	2
22-28	Durchschnittlich	3
29-35	Niedrig	4
36-42	Sehr niedrig	5
43 +	Extrem niedrig	6

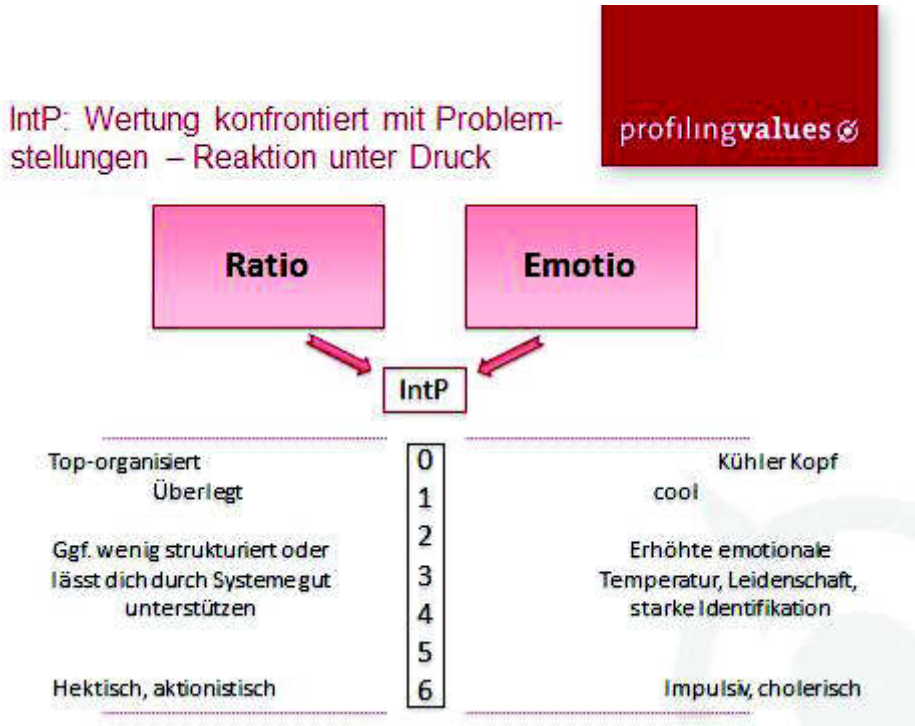
Int-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Schwache Leistungsstufen bei Int1 haben signifikante Korrelationen zu konservativem Denken, sehr niedrige zu neurotischer und hypochondrischer Depression. Auch gehen solche Werte häufig mit Kraftlosigkeit und Erschöpfung einher[25].

3.6.2.5. IntP: Integration-Prozent – Reaktion konfrontiert mit Problemstellungen

Dieser Wert ist insofern besonders interessant, weil er unterschiedliche Wirkungen in uns hervorruft, wie das folgende Schaubild zeigt.

[25] Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 178.



IntP-Wert: Ratio und Emotio

Als Spezies Mensch sind wir vernunftbegabte Lebewesen. Die Ratio ist also ein kennzeichnendes Merkmal. Daneben verfügen wir jedoch über Gefühle und Instinkte. Insofern wirkt der IntP-Wert auch unterschiedlich, denn er bildet die Reaktion ab, mit der wir uns bei Problemstellungen vorzugsweise verhalten. Es ist daher eine Folge des Druckes, der auf uns ausgeübt wird bzw. den der Mensch subjektiv spürt. In der Welt der Vernunft mag sich dies ganz anders äußern als im Reich der Gefühle. Demgemäß muss auch der IntP-Wert differenziert werden. Er umfasst sehr unterschiedliche Aspekte und damit Wirkungen bzw. Verhalten. Aber das Prinzip ist das Gleiche: Als Mensch sind wir mit Problemen konfrontiert, die unseren Verstand erfordern. Genauso aber stehen uns alltäglich Situationen bevor, die unsere emotionale Verfassung herausfordern und uns die Gefühlsbalance suchen lassen. Dies unter den berühmten „Hut" zu bringen, ist oft keine leichte Aufgabe – besonders für Menschen mit einer schwächeren Ausprägungs-

stufe bei IntP1. Im emotionalen Bereich trifft bei Stufe 3 oder 4 stets der folgende Satz zu: *„Obwohl man es von außen gar nicht unbedingt wahrnimmt, unterhalb Ihrer Haut ist die emotionale Temperatur durchaus ein ganzes Stück weit erhöht. Das lässt Sie auch schnell in Aufwallung geraten, wenn etwas gegen Ihre Vorstellungen und Gefühle spricht.*" Dies ist einer der Werte im HVP, die eine umfangreiche Verblüffung produzieren können. Denn der Teilnehmer kann sich nicht im Geringsten vorstellen, wie aufgrund seiner Rangreihung eine solche Schlussfolgerung gezogen werden kann. Richtig eingesetzt – d.h. nicht zu offensichtlich – bietet dieser Wert eine gute Chance, Menschen umfassend von profilingvalues zu überzeugen.

Der analoge Schluss hin zur Ratio darf jedoch nicht unmittelbar gezogen werden. Die Emotionen werden in uns in der Regel relativ ungezügelt behandelt. Die Vernunftseite geht oft logischer und kontrollierter vor. Sollte daher ein IntP1-Wert von 3 oder 4 im Raume stehen, dann sind Nachfragen nötig mit Blick auf die analytische Beurteilung. Etwa die saloppe Frage: „Wie sieht denn eigentlich Ihr Schreibtisch aus?!". Dann bekommt man vielleicht die Antwort, dass dies ein wunder Punkt sei, man aber schließlich doch noch alles rechtzeitig finde. Oder aber dem wird gleich entgegen getreten und der Teilnehmer verwahrt sich. Denn er habe klare Wiedervorlage-, Ordnungs- und alle möglichen sonstigen Systeme. Hier hat die Person ihre Schwäche im Ratio-Bereich unter Druck erkannt und sich Systeme geschaffen oder zurecht gelegt, die ihr eine Navigation in unsicherer Zeit ermöglichen. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Aspekte von IntP.

IntP – Konfrontation mit Problemen: Reaktion auf Druck

profilingvalues

Dif	1	36	44	2
Dim	4	18	19	4
DimP	4	50	43	4
Int	2	15	20	2
IntP	**4**	**42**	**45**	**4**
Dis	2	2	0	0
DI	3	12	10	2

Formel IntP1:
15 = 36 * 0.42
15 = 42% von 36

Formel IntP2:
20 = 44 * 0.45
20 = 45% von 44

- Formel: Int (Blickfeld) Werte berechnet als Prozent des Dif (Abweichungen) Wertes
- IntP hat zwei Komponenten: unsere rationalen und emotionalen Fähigkeiten
- Ratio: gute Werte bedeuten Selbst-Organisation und ein klarer Blick unter Druck; schwächere Niveaus zeigen unorganisierte und hektische Personen
- Emotio: gute Leistungsstufen bedeuten Kühle; durchschnittliche Werte Leidenschaft und Emotionalität; schwache Werte stehen für Impulsivität
- IntP in der Bewertung der eigenen Rolle hat die analoge Bedeutung mit Blick auf innere Konflikte

© 2011 profilingvalues GmbH

IntP-Wert: Zusammenfassung

IntP wird von den Rohdaten her wie folgt in die Leistungsstufen umgesetzt.

IntP:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-10	Extrem hoch	0
11-20	Sehr hoch	1
21-30	Hoch	2
31-40	Durchschnittlich	3
41-50	Niedrig	4
51-60	Sehr niedrig	5
61 +	Extrem niedrig	6

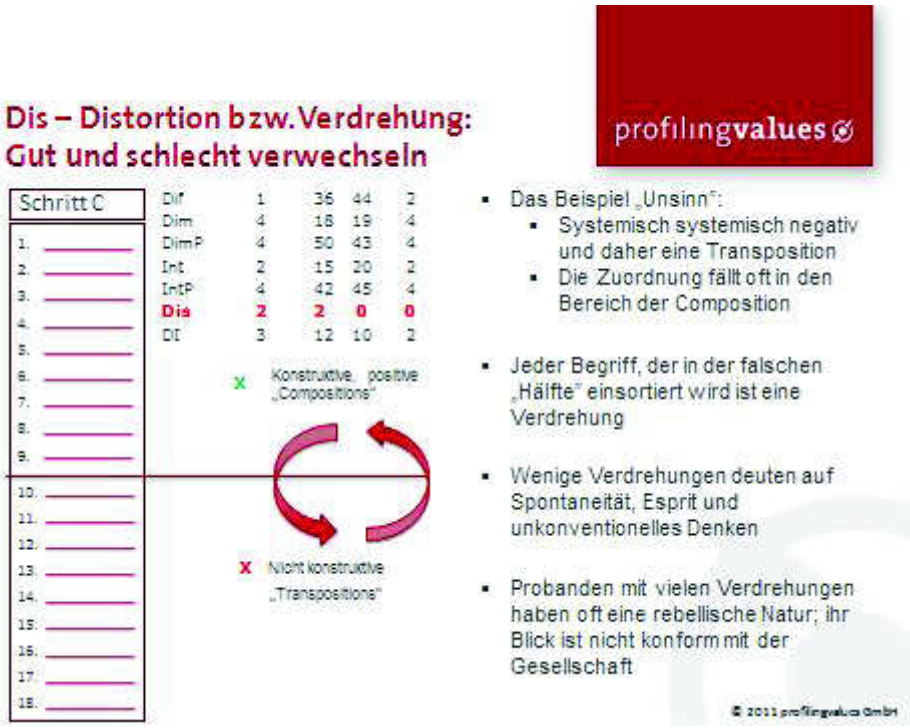
IntP-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Sehr gute Leistungsstufen bei IntP2 (innere Welt) zeigen einen konstruktiven und positiven Umgang mit inneren Konflikten. Dies führt zu Selbstbewusstsein und Ich-Stärke. Ein schwächerer IntP2-Wert kann Zukunftssorgen andeuten. Hier ist momentan die Vernunft und/oder die emotionale Befindlichkeit nicht kontrolliert genug, um die herrschenden inneren Konflikte sachgerecht zu lösen. Stark erhöhte IntP2-Werte können auf Ungeduld, mangelnde Ausdauer oder Mattigkeit hindeuten[26].

3.6.2.6. Dis: Distortion – Verdrehung

Diese Skala ist schnell einleuchtend, wenn man die Mathematik dahinter betrachtet. Eine Verdrehung wird schlichtweg erzeugt, wenn eine konstruktive Aussage als negativ bewertet wird (Rangplatz 10 bis 18) oder eine destruktive Aussage positiv gesehen wird (Ränge 1 bis 9), wie die folgende Abbildung zeigt.

[26] Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 187.



Dis-Wert: Zusammenfassung

Wenn eine Verdrehung auftritt, muss logischer Weise auch eine zweite stattfinden. Deshalb gibt es bei dieser Skala keine ungeraden Zahlen bei den Rohdaten. Auch ist die Leistungsstufe 1 nicht vorhanden. Tritt die geringste Zahl von Distortions auf (2), so ist auch die Ausprägungsstufe bereits „gut". Nur ohne Distortions wird „0" vergeben, wie die folgende Skalierung zeigt. Die „6" hat Robert S. Hartman ebenfalls nicht skaliert, die schwächste Ausprägung ist somit die „5".

Dis:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0	Extrem hoch	0
	Sehr hoch	1
2	Hoch	2
4	Durchschnittlich	3
6	Niedrig	4
8 +	Sehr niedrig	5
	Extrem niedrig	6

Dis-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Einleuchtend zu erklären ist die Mechanik dieser Skala über das Beispiel „Blödsinn", einer der Begriffe im Profilingschritt C (Äußere Welt, gesamthaft) des Systems. Wertewissenschaftlich bedeutet diese Aussage gleichsam ein Systemversagen aus systemischen Gründen und ist daher negativ, wenngleich es die am wenigsten schlechte Kombination im Bereich der nicht-konstruktiven Begriffe und Aussagen darstellt. In der Tat ist Blödsinn daher häufig auch lustig, weil es gegen den systematischen Ablauf und damit die Gewohnheit geht. Das fällt auf und ist für Menschen positiv, die Regeln und Systeme um sich herum nicht so ernst nehmen. Die Folge ist eine zu hohe Bewertung des Begriffs. Wenn ein Profiling ein paar Verdrehungen zeigt, die in der Regel ähnlich wie die geschilderte zustande kommen, so können wir davon ausgehen, dass es sich um eine Person handelt, die etwas unkonventionell denkt, mit Spontaneität und vielleicht einem gewissen Witz ausgestattet ist und schon einmal die sprichwörtlichen „fünfe gerade sein lässt". Der Mensch mit Distortion „0" ist hier klarer im Sinne der analytischen Entscheidung – aber im Zweifel vielleicht auch ein wenig konventioneller bzw. trockener. Auch hier zeigt sich, dass eine schwächere Leistungsstufe nicht etwas Negatives bedeuten muss, ähnlich wie bei DimP. Wenn jedoch die Verdrehungen gehäuft auftreten, dann haben wir es mit Personen zu tun, die das herrschende Gesellschaftsbild ablehnen und die sich meist auch in soziale Systeme bzw. Teams nicht einordnen können. Dies bezieht sich jedoch nur auf Dis1, der die Äußere Welt umfasst. Hier kehrt sich gleichsam das Weltbild auf den Kopf. Im Selbst jedoch (Dis2) ist dies kein Hinweis darauf. Denn dort kann eine als furchtbar emp-

fundene Arbeitssituation, eine tief steckende Frustration oder eine negative Perspektive die Aussagen in ihrer Wertung dermaßen umkehren, dass viele Distortions zustande kommen.

Ein Rückblick auf die Seite 5 des Reports kann nun aufklären, in welcher Wertedimension die Distortion stattgefunden hat. Denn in der Expertenlegende zeigt Dis nur die Summe über alle Dimensionen an. Die Anzahl der Verdrehungen wird an der mittleren Unterzahl nach dem Schrägstrich angegeben. Im folgenden Beispiel sind in der systemischen Dimension der Äußeren Welt zwei Distortions zu erkennen.

Verdrehungen in der betreffenden Wertedimension: Die mittlere Unterzahl nach dem Schrägstrich

Am Häufigsten treten Distortions in der systemischen Wertedimension auf. Denn sie ist im Vergleich zur extrinsischen und intrinsischen weniger wertvoll und daher näher an der Mittellinie der 18 Profiling-Aussagen – also zwischen Rangplatz 9 und 10 – gemäß dem logischen Profil positioniert. In der menschlichen Wertedimension (intrinsisch) sind die Verdrehungen dagegen seltener, denn die Aussagen sind tendenziell weiter von der „Spiegellinie" zwischen Gut und Schlecht entfernt. Dem Experten erschließt sich so die Art der Verdrehung: Wird Richtig und Falsch besser im Menschlichen, Praktischen oder Systemischen unterschieden? Oder ist der Verdrehungsgrad überall gleich? Die mittlere Unterzahl nach dem Schrägstrich ermöglicht daher eine Differenzierung der Verdrehungsarten und damit Rückschlüsse auf entsprechende Persönlichkeitseigenschaften.

Wenn Dis1 niedrig oder sehr schwach ausfällt (4 oder 5), dann sollte man äußerst kritisch sein. Hier können zahlreiche Konflikte lauern, und die Einstellung einer Person ins Unternehmen ist

sehr vorsichtig zu sehen. Es kann jedoch auch ein Hinweis darauf sein, dass keine Ernsthaftigkeit vorliegt oder eine mangelnde innere Konsistenz im Profilingschritt vorliegt. Dann können Logikfehler oder eine unvollständige Bearbeitung zugrunde liegen.

Schwache Dis1 Werte können gemäß der Studien von Leon Pomeroy auf launische Menschen hindeuten, die zynisch, überkritisch und argwöhnisch sind. Sie sind keine Teamplayer und oft neidisch und habgierig. Leicht schwächere Dis1-Werte sind verbunden mit Besorgnis und (aktuellen) Problemen in der Lebensführung. Wenn Dis2 sehr schwache Ausprägungsstufen erreicht, dann ist die generelle Unterscheidungskraft zwischen Gut und Schlecht so gering geworden, dass auf die Dauer Verhaltensauffälligkeiten nicht ausbleiben. Werte haben Konsequenzen und in diesem Fällen können sie bis hin zu Orientierungslosigkeit, Verzagen, Depression und Selbstmordgedanken führen[27].

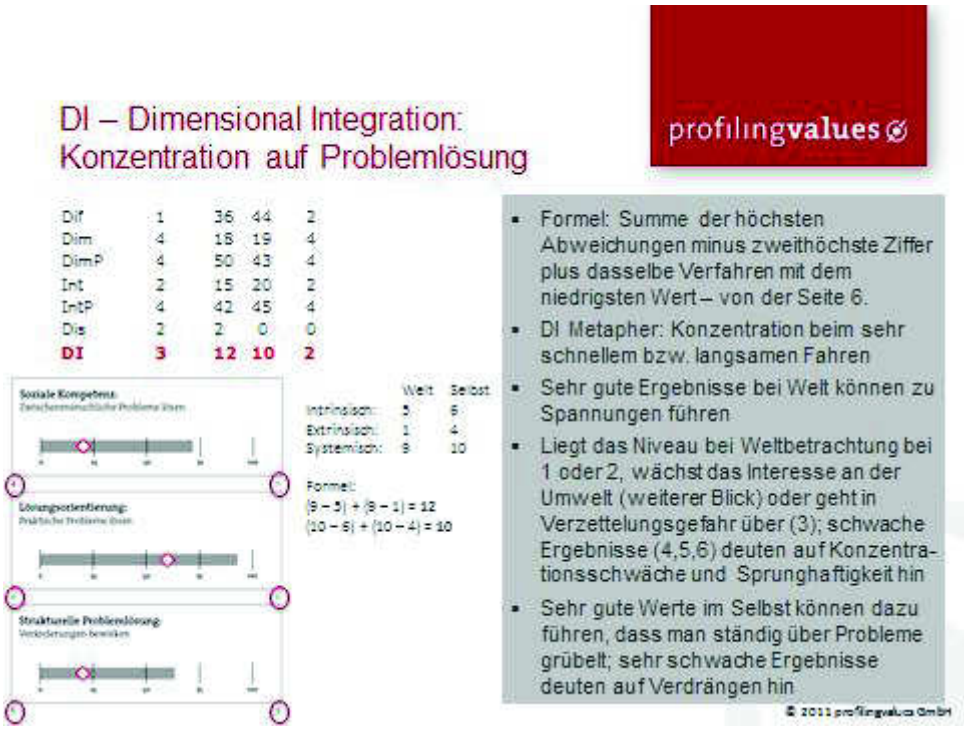
3.6.2.7. DI: Dimensional Integration – Konzentration bei der Problemlösung

DI misst inwieweit eine Person in der Lage ist, alle drei Wertedimensionen für die Lösung einer Herausforderung adäquat zu nutzen und dabei fokussiert vorzugehen. Dieser Wert ist folglich das Pendant zu Dim (Proportionen) im Vergleich zum Dif (Gesamtniveau). Beim DI geht es um die Verhältnismäßigkeit in Bezug auf die gesamte Problemlösefähigkeit.

Gute Leistungsstufen bei DI1 stehen für Fokussierung, Durchhaltewillen, Biss und Konsequenz. Schwächere Leistungsstufen signalisieren Ablenkbarkeit, Verzettelungsgefahr oder mangelnde Ausdauer, aber auch Wissbegierde und (überschäumenden) Tatendrang. DI2 betrifft die inneren Problemstellungen. Hier zeigen sehr gute Leistungsstufen an, dass man nicht abschalten kann und seine Probleme „mit ins Bett nimmt". Schwache Leistungsstufen bedeuten, dass eigene Probleme verdrängt werden. Das folgende Schaubild fasst die wichtigsten Punkte von DI zusammen.

---

[27] Vgl. Leon Pomeroy, S. 178, 189 f.



DI-Wert: Zusammenfassung

Die im Schaubild erwähnte Metapher des Autofahrens sei an dieser Stelle genauer erklärt. Man stelle sich vor, mit einem äußerst schnellen Sportwagen auf der Autobahn unterwegs zu sein. Wenn mit 250 km/h eine sichere Fahrt durchgeführt werden soll – sofern man angesichts dieser Geschwindigkeit noch von sicher sprechen kann – dann ist höchste Konzentration und eine Art Tunnelblick erforderlich, um rechtzeitig eventuelle Gefahren zu erkennen, so dass eine Reaktion noch Sinn macht. Diese extreme Konzentration bringt Spitzenleistung in uns hervor und unter Umständen sogar ein (in diesem Fall gefährliches) Hochgefühl. Andererseits verursacht die hohe Konzentration eine Anspannung, für die der Körper einen Preis bezahlt bzw. Energie und Regeneration benötigt. Bei der Ausprägungsstufe „0" (exzellent) ist genau das der Fall. Die Person sieht nichts anderes mehr, sondern konzentriert sich ausschließlich auf das fokussierte Problem. Wenn man nun ein wenig vom Gaspedal geht und auf vielleicht 170 km/h reduziert,

dann mag einem das fast langsam erscheinen, man ist jedoch immer noch sehr schnell unterwegs. Wir bewegen uns quasi in Leistungsstufe „1" und können trotz sehr hoher Konzentration schon ein wenig den Blick rechts und links schweifen lassen. Man lässt sich nicht völlig vom zentralen Problem vereinnahmen und entwickelt eine gewisse Neugier, was sonst noch so zu sehen ist. Bei der Leitungsstufe „2" ist die Geschwindigkeit noch langsamer und die Straße erhält noch weniger von unserer Aufmerksamkeit. Die Konzentration für sicheres Fahren ist gewährleistet, aber neben den Reizen für die Augen um uns herum können auch unsere Gedanken sich ein wenig selbständig machen und andere Problemstellungen fokussieren, so dass wir im Multi-Tasking-Modus an verschiedenen Herausforderungen arbeiten. Die Person ist wissbegierig, will sich entwickeln und strebt nach Neuem, erledigt aber weiterhin ihre Aufgaben. Bei den schwächeren Ausprägungsstufen kann man sich das Autofahren immer langsamer vorstellen. Zunächst verliert man ab und zu die Konzentration (Leistungsstufe 3) und fährt vielleicht 60 km/h obwohl 100 erlaubt und auch verkehrsmäßig machbar sind. Der Fahrer hängt seinen zahlreichen Gedanken nach und verliert den Fokus. Eine latente Verzettelungsgefahr droht. Je schwächer die Ausprägung, desto mehr wird der Lenker mit seinem Fahrzeug zum Verkehrshindernis und stellt sogar ein Risiko dar. Er denkt und agiert nur noch oberflächlich, lässt sich von allen möglichen Dingen ablenken und neigt zur Sprunghaftigkeit.

Im Selbst gilt DI2 analog und beschreibt den Umgang mit inneren Konflikten. Wenn jemand auf die Dinge, die ihn innerlich beschäftigen, sehr stark fokussiert ist, dann fällt es ihm schwer abzuschalten bzw. ein lockeres Verhältnis zu den aktuellen Problemen zu finden. Vielleicht weniger im direkten Tun, denn dann ist man eher auf die Äußere Welt fokussiert, sondern mehr im Inneren wenn die Arbeit ruht. Aber zu dieser Zeit bemächtigt sich eben die Unruhe leichter der Person, Gedanken werden gewälzt, konfrontative Situationen durchgespielt und die Konzentration im Sinne der Anspannung zollt ihren Tribut. In den meisten Fällen erzielt ein extrem starker DI2 eine solche Wirkung, es gibt jedoch auch Ausnahmefälle, in denen die innere Anspannung nicht in dieser Form verspürt wird. Grundsätzlich sind bei DI2 Werte „gesund", die zwischen 1 und drei liegen. Geht es in den schwächeren Bereiche (4, 5, 6), dann nimmt die Konzentration auf die Konflikte immer mehr

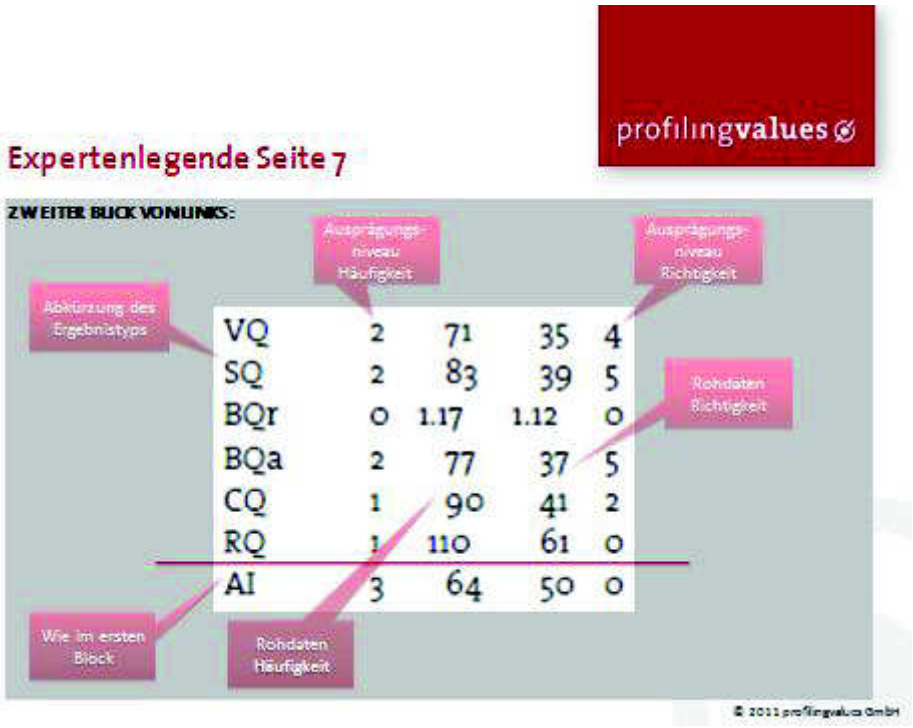
ab und es setzt Verdrängung ein. Die Rohdaten werden gemäß der folgenden Tabelle auf die Ausprägungsstufen umgerechnet.

DI:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-3	Extrem hoch	0
4-7	Sehr hoch	1
8-11	Hoch	2
12-15	Durchschnittlich	3
16-19	Niedrig	4
20-23	Sehr niedrig	5
24 +	Extrem niedrig	6

DI-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

3.6.3. Mittlerer Zahlenblock

Dieser Block sieht auf den ersten Blick schwerer aus als er ist und das Verständnis dafür nimmt mit etwas Übung rasch zu. Die Bedeutung der Zahlenkolonnen bei den Ausprägungsstufen ist anders als beim gerade diskutierten linken Block.



Mittlerer Zahlenblock der Expertenlegende (S. 7 Report)

Bis auf die letzte Zeile gilt es nun umzudenken, denn die Äußere Welt (links) und das Selbst (rechts) sind hier nicht die Grundlage der Anordnung. Es handelt sich in der linken Spalte um die Häufigkeit, mit der eine Person wertet und rechts um die dazugehörige Richtigkeit. Man kann also links mit Quantität und rechts mit Qualität verbinden. Daraus ergeben sich vier Möglichkeiten:

- Eine Person wertet in einer Situation mit hoher Frequenz, d.h. Raum und Personen werden andauernd „gescannt ". Dabei können jedoch im Extremfall alle Wertungen falsch sein.
- Oder aber man wertet quantitativ gesehen wenig, d.h. die Wertungsfrequenz ist gering – aber vielleicht sind in diesem Falle alle Wertungen richtig, weil die Qualität hervorragend ist.
- Umgekehrt kann man sehr oft werten und alles ist richtig.
- Schließlich besteht die Möglichkeit, dass jemand sehr wenig wertet und dennoch sind die Urteile falsch.

Klinisch gesehen ist die Quantität von Bedeutung, aber im geschäftlichen Kontext ist es in aller Regel ausreichend, sich lediglich auf die Richtigkeit der Wertungen zu konzentrieren, d.h. es genügt, die ganz rechte Spalte des Zahlenblocks zu fokussieren. Damit wird es erheblich einfacher, diesen Teil der Expertenlegende zu durchdringen.

3.6.3.1. VQ / SQ: Value Quotient / Self Quotient – objektiv-dimensionale Wertung der Äußeren Welt / des Selbst

Der Value Quotient bezieht sich ausschließlich auf die Äußere Welt. Er zeigt an, inwieweit eine Person entlang der drei Wertedimensionen ein objektives Weltbild zusammensetzen kann. Daher fließt dort Dim (Proportionen) ein, genauso wie Int (Problemlösung) und Dis (richtig und falsch). Objektivität meint hier die Abwesenheit von Verzerrungseffekten aller Art. Sie unterstreicht eine klare Sicht der Dinge, die nicht unbedingt erstrebenswert sein muss – zumindest nicht für jedes Naturell. Von einem Künstler einen leistungsstarken VQ zu erwarten wäre unnatürlich. Gerade durch seine unterschiedlich stark ausgeprägte Sichtweise der Wertedimensionen (Dim), durch Problemsicht im tieferen Sinne der Aktivierung (Int) sowie durch unkonventionelle Sichtweisen (Dis) erreicht er eine kreative Kombination, die seine Emotionalität und sein Künstlerdasein sogar letztendlich ausmachen. Dies stellt den Motor und die Leidenschaft dar, mit der er oder sie jenseits der Norm Dinge vollbringt, die noch nicht da waren und daher Aufmerksamkeit und hoffentlich Bewunderung erwecken. Kreative Mitglieder unserer Gesellschaft bringen uns demnach in der allgemeinen Erkenntnis voran und stiften hohen Nutzen – obwohl VQ vermutlich schwach ausfällt.

Umgekehrt wollen wir uns keinen Verfassungsrichter vorstellen, der oberflächlich die Materie prüft und mit komplett neuen juristischen Ideen, die dem Fachmann die Haare zu Berge stehen lassen, ein Grundsatzurteil spricht. Hier benötigen wir Rationalität und einen kühlen Kopf sowie die Art von Objektivität um die es beim VQ geht. Hier erwarten wir umfassende Durchdringung und reifes Urteilsvermögen. Genauso muss ein Kriminalkommissar den Fakten auf den Grund gehen und alles mobilisieren, was die Suche

nach dem Täter vorwärts bringt. Die Entscheidung, ein verdächtiges Waldstück nach dem vermissten Kind nicht zu durchsuchen, weil es sich gerade nicht „rechnet", da vielleicht Urlaubszeit bei den Polizisten herrscht und die Gewerkschaft Druck macht, wäre fatal. Der Kommissar wird dafür sorgen, dass durchsucht wird. Im Rahmen der genannten Beispiele brauchen wir Menschen, die einen exzellenten VQ haben, weil sie alle Werteaspekte durchdringen und sie in einer stabilen Form zusammensetzen können. Umgekehrt könnte so eine Haltung für den Geschäftsführer eines Start-up-Unternehmens zu einem existentiellen Hindernis werden. Unwägbarkeiten müssen im Gründungsumfeld sogar explizit in Kauf genommen werden und die Intuition bekommt die Oberhand. In der Rolle des aufbauenden Unternehmers können das Querdenken (erhöhter Dim) sowie das unkonventionelle Denken (erhöhter Dis) genau richtig sein. Ein verschlechterter VQ wäre die Folge.

Vorsicht ist hier jedoch beim Umkehrschluss geboten. Ein schlechter VQ heißt keineswegs, dass ein kreativer Unternehmer vorliegen muss. Dafür sind eine Reihe anderer Faktoren mit ursächlich, allen voran der Niveauparameter Dif. Die wichtigsten Aspekte des VQ und des SQ (analog zum Selbst) fasst die folgende Abbildung zusammen.

VQ: Value Quotient / SQ: Self Quotient: Objektive Bewertung von Welt / Selbst

profilingvalues

VQ	**2**	**71**	**35**	**4**
SQ	**2**	**83**	**39**	**5**
BQr	0	1.17	1.12	0
BQs	2	77	37	5
CQ	1	90	41	2
RQ	1	110	61	0
AI	3	64	50	0

Formel für das Leistungsniveau **Häufigkeit** VQ:
36 + 18 + 15 + 2 = 71

Formel für das Leistungsniveau **Richtigkeit** VQ:
18 + 15 + 2 = 35

Dif	1	**36**	**44**	2
Dim	4	**18**	**19**	4
DimP	4	50	43	4
Int	2	**15**	**20**	2
IntP	4	42	45	4
Dis	2	**2**	**0**	0
DI	3	12	10	2

- Formel VQ Häufigkeit: Summe Rohdaten von Welt Dif, Dim, Int und Dis; VQ Richtigkeit: Summe von Welt Dim, Int und Dis; SQ analog
- Betonung liegt auf Urteilsfähigkeit. Manager müssen auch bei diffuser Datenlage entscheiden; Richter müssen sich dagegen anders verhalten
- Der stärkere Wert (VQ oder SQ) ist Anker an dem der Schwächere wachsen kann
- Für Veränderungsmanager oder Innovatoren sind schlechte VQ/SQ-Werte kein Hindernis. Andere relevante Ergebnisse behalten jedoch ihre Gültigkeit
- Zumindest im Geschäftsleben ist die Richtigkeit das wichtige Kriterium im Vergleich zur Häufigkeit

© 2011 profilingvalues GmbH

VQ / SQ-Wert: Zusammenfassung

Das Selbst in der Objektivität (SQ) hat eine etwas abweichende Bedeutung als der VQ. Es umfasst bei einem starken Dif2 neben der Reife im Selbst auch inneren Realitätssinn plus konstruktive Konfliktbearbeitung. Man ist gleichsam ein starkes Boot, egal ob man auf stürmischer oder ruhiger See unterwegs ist. Das Selbst ist autark und im hohen Maße reif. Die Rohdaten werden wie folgt in Leistungsstufen kalkuliert.

VQ2 / SQ2:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-7	Extrem hoch	0
8-14	Sehr hoch	1
15-21	Hoch	2
22-28	Durchschnittlich	3
29-35	Niedrig	4
36-42	Sehr niedrig	5
43 +	Extrem niedrig	6

VQ / SQ-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

3.6.3.2. BQr: Balanced Quotient relativ – Balance innen und außen

Dieser Wert setzt die beiden zuvor beschriebenen Skalen (VQ und SQ) miteinander ins Verhältnis indem er SQ durch VQ teilt, also den Quotienten ermittelt. Dadurch wird die „Spannung" zwischen beiden Skalen aufgezeigt. Sind die Werte für den objektiven Weltblick und das objektive Selbst genau gleich, so resultiert für den Quotienten eine 1, d.h. es herrscht keinerlei Spannung, da VQ und SQ auf dem gleichen Niveau sind. Die Person sieht gleichsam beide Welten integriert in derselben Art und Weise. Das folgende Beispiel beleuchtet eine deutliche Spannung.

Dif	0	28	72	5	VQ	0	48	20	2
Dim	3	14	30	6	SQ	6	148	76	6
DimP	4	50	42	4	BQr	3	3.09	3.80	5
Int	0	6	42	5	BQa	3	98	48	6
IntP	2	21	58	5	CQ	3	302	182	6
Dis	0	0	4	3	RQ	3	216	131	1
DI	1	6	27	6	AI	0	50	68	4

Schwacher BQr2 durch niedrige innere Objektivität

Die Berechnung funktioniert folgendermaßen: Der Rohwert des SQ2 (76) wird durch VQ2 (20) geteilt, d.h. 76 : 20 = 3,8. Dies ergibt in der Skalierung eine Ausprägungsstufe von 5, also sehr schwach. Die Objektivität im Außen ist bemerkenswert – hier sind Ausprägungsstufen von 2 oder besser eher selten. Die Objektivität im Selbst ist allerdings, wie gerade errechnet, sehr schwach. Dadurch entsteht eine hohe Spannung, so dass die Person Probleme mit sich selbst hat. Denn dort fehlt der starke objektive Anker, der für die Äußere Welt so gut entwickelt ist. Es ist ein leckes Boot auf einer ruhigen See. Der Mensch lebt daher von außen nach innen. Die Person versucht mit ihrem kompetenten Blick auf die Welt das unsichere Selbst zu nähren. In diesem Beispiel können wir nun „rückverfolgen", wie der schwache SQ zustande kommt, der letztlich auch für den niedrigen BQr2 ursächlich ist. Das Niveau im Selbst ist grundsätzlich sehr schwach (Dif2 eine 5) und die Proportionen sind gar nicht harmonisch (Dim2 eine 6). Die mangelnde Klarsicht im Selbst ist also kombiniert mit einer schwachen Selbsteinschätzung. Die inneren Konflikte werden problembehaftet gesehen und keiner Lösung zugeführt (Int2 eine 5). Schließlich treten vier Verdrehungen im Selbst auf (Dis2 eine 3), so dass keine saubere Unterscheidung zwischen gut und schlecht erfolgt. Aus diesen Werten ist klar erkennbar, dass mit einer inneren Objektivität nicht gerechnet werden kann.

Grundsätzlich bietet die Abwesenheit von Spannung im BQr-Wert keinerlei Hinweis auf das Niveau der Wertungen. Denn ein äußert schwacher VQ im Quotienten gerechnet mit einem ebenso schlechten SQ ergibt eine klare Harmonie in der Person, allerdings ohne jegliche Objektivität. Die BQr2-Werte werden mit folgender Skalierung in die Ausprägungsstufen überführt.

BQr2:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0,7-1,5	Extrem hoch	0
1,6-2	Sehr hoch	1
2,1-2,5	Hoch	2
2,6-3	Durchschnittlich	3
3,1-3,5	Niedrig	4
3,6-4	Sehr niedrig	5
4,1 +	Extrem niedrig	6

BQr2-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Der BQr ist der einzige Wert, der eine Doppelskala darstellt, wie das folgende Beispiel zeigt, denn es ist auch möglich, dass der Blick nach innen klarer ist im Vergleich zur Objektivität nach außen. In derselben Skala ist dies allerdings nicht abbildbar.

Dif	4	68	34	1	VQ	5	127	59	6
Dim	2	10	17	4	SQ	1	65	31	4
DimP	1	15	50	4	BQr	x	0.52	0.53	x
Int	5	41	14	1	BQa	3	96	45	6
IntP	5	60	41	4	CQ	0	49	24	1
Dis	5	8	0	0	RQ	1	90	52	0
DI	1	7	7	1	AI	6	79	50	0

Schwacher BQr durch niedrige innere Objektivität

In solchen Fällen wird beim beim BQr ein „X" angezeigt. Dies signalisiert, dass die Skala gleichsam gedreht hat und nun in dem Bereich angelangt ist, wo die innere Objektivität die äußere signifikant übersteigt. In diesem Fall gilt es nun auf die Rohdaten zu sehen, um sich ein Bild zu machen. Ist der Rohwert von BQr 0,69 oder kleiner, so wird das „X" angezeigt. Nun gibt gleichsam die Rohdatenspanne von 0,69 bis theoretisch 0,01 das Spektrum an, in dem sich das Verhältnis von innerer zu äußerer Objektivität immer mehr anspannt. Nun aber in dem Sinne, dass man von in-

nen nach außen lebt und daher tendenziell Probleme mit der Welt hat. Man glaubt an das Gute in sich und projiziert diese Gedanken auf das Umfeld. Dann wird man u.U. von der äußeren Welt „ins Gesicht geschlagen" und ist enttäuscht, da die Welt den eigenen, hehren Prinzipien nicht folgen will. Im Beispielfall ist die innere Objektivität allerdings gar nicht besonders gut. Mit einer 4 bei SQ2 ist dieser Wert sogar unterdurchschnittlich. Allerdings ist VQ in diesem Fall um so viel schlechter, dass dennoch eine signifikante Spannung bei den Objektivitäten eintritt. Durch eine Dif1 von 4 (Rohwert 68), kombiniert mit Dim1 eine 2 (10), Int1 eine 5 (41) und Dis1 eine 5 (8), resultiert für BQr2 eine 6 (59). Dadurch kann diese Person sich selbst nicht sehr gut einschätzen, jedoch die Äußere Welt nochmal um ein Vielfaches schlechter. Hier stoßen wir an mangelnden Realitätssinn, der – das liegt in der Natur der Sache – in der Regel von der Person selbst nicht erkannt wird.

Im Folgenden ist eine ungefähre Projektion auf die Ausprägungsstufen aufgeführt. Dies ist jedoch nicht als bindend zu sehen. Robert S. Hartman hat hier keine Abstufungen vorgenommen. Das Ganze ist im Gesamtkontext zu beurteilen. Deshalb ist die Tabelle lediglich als Orientierung gedacht.

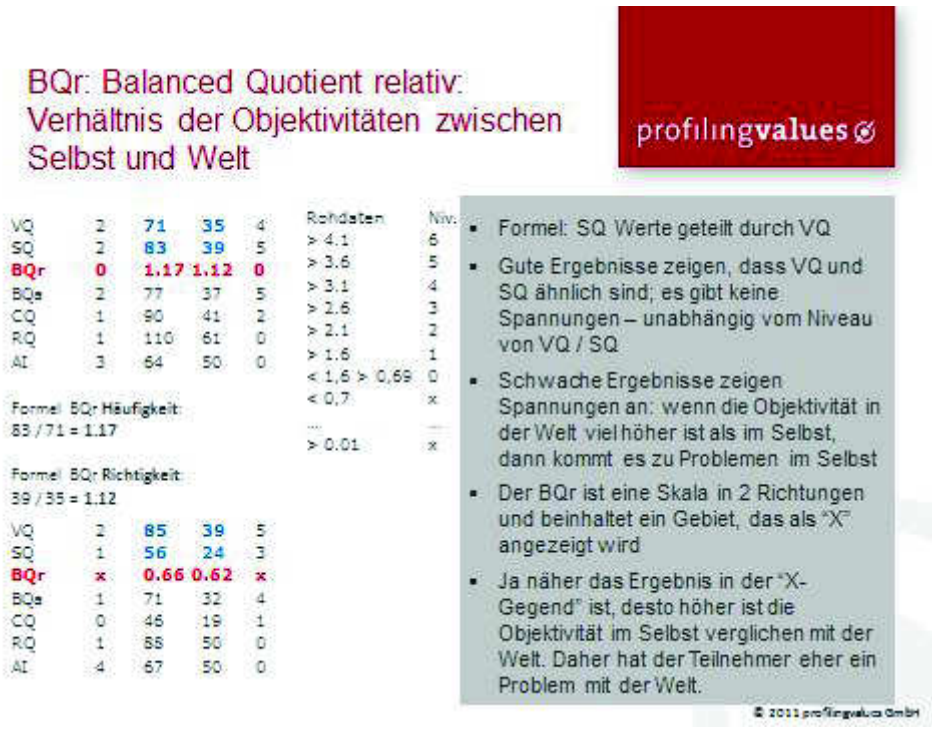
BQr2: "X"-Skala		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
	Extrem hoch	0
0,69-0,61	Sehr hoch	1
0,6-0,51	Hoch	2
0,5-0,41	Durchschnittlich	3
0,4-0,31	Niedrig	4
0,3-0,21	Sehr niedrig	5
0,2-0,01	Extrem niedrig	6

BQr-Wert: „X"-Skala: Rohdaten und Orientierung

Schwache BQr-Werte (wo also die innere Objektivität deutlich geringer als die äußere ist) sind häufig ein Hinweis auf tendenziell launische Menschen, die zynische Züge haben und argwöh-

nisch sind. Sie sind keine Teamplayer und treten sehr selbstbewusst auf[28].

Die wichtigsten Aspekte des BQr sind im Folgenden Schaubild zusammengefasst.



BQr-Wert: Zusammenfassung

3.6.3.3. BQa: Balanced Quotient absolut – objektiv-dimensionale Balance

Auch der BQa setzt VQ und SQ miteinander in Beziehung, diesmal jedoch in einer anderen Form. Er bildet den Mittelwert und zeigt daher an, wie hoch die gesamte Objektivität entlang der Wertedimensionen ist, wenn nicht mehr nach Werteräumen differenziert wird. Außen und Innen werden „in einen Topf geworfen". Dabei werden die Rohwerte addiert und die Summe halbiert. Während

[28] Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 191.

wir zuvor beim BQr Spannungen zwischen VQ und SQ erkennen konnten, aber kein Niveau, ist beim BQa genau Letzteres zu sehen im gesamthaften Sinne, aber wir können weder Spannung oder Harmonie erkennen. Insofern ergänzen sich BQr und BQa.

Dif	1	32	46	2	VQ	1	62	30	4
Dim	3	13	11	2	SQ	2	77	31	4
DimP	3	41	24	2	BQr	0	1.25	1.04	0
Int	1	13	20	2	BQa	1	70	31	4
IntP	3	41	43	4	CQ	0	86	32	2
Dis	3	4	0	0	RQ	1	108	56	0
DI	2	8	10	2	AI	6	75	50	0

Unterdurchschnittlicher BQa harmonisch

Das abgebildete Beispiel zeigt die Verhältnisse. Sowohl VQ als auch SQ sind leicht unterdurchschnittlich. Wenn man das Niveau der Weltsicht und im Selbst betrachtet (Dif1 eine 1 und Dif2 eine 2), dann sehen wir hohes Niveau. Die Proportionen sind schwächer (Dim1 3, Dim2 hält das Niveau), die Problemlösung fließt ein (Int1 eine 1 und Int2 eine 2, allerdings mit hohem Rohwert), Dis1 schlägt auf VQ durch. SQ wird durch den erwähnten Int2 nach unten gezogen. Zumindest zur Zeit werden Problemstellungen nicht optimal angegangen, im Selbst wird eher konfliktbehaftet gedacht. Der BQa errechnet sich durch VQ2 eine 4 (Rohwert 30) plus SQ2 (31) geteilt durch 2, also (30 + 31) : 2 = 31 (gerundet). Das ergibt Ausprägungsstufe 4. Der BQr hingegen zeigt definitionsgemäß eine exzellente Leistungsstufe an (0). Es herrscht keinerlei Spannung, sondern die Objektivitäten harmonieren. Der BQa wird folgendermaßen skaliert.

BQa2:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-7	Extrem hoch	0
8-14	Sehr hoch	1
15-21	Hoch	2
22-28	Durchschnittlich	3
29-35	Niedrig	4
36-42	Sehr niedrig	5
43 +	Extrem niedrig	6

BQa-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Die Verhältnisse in diesem gesamten Kontext geben sehr gut Aufschluss über die gegenwärtige Situation eines Menschen. Da es sich bei den hier diskutierten Skalen um „Kettenberechnungen" aus quasi vorgelagerten Skalen handelt, muss der Interpret immer vorsichtiger werden mit Blick auf grundsätzliche Aussagen. Denn temporäre Aspekte aus den Skalen der Seite 5 des Reports beeinflussen nachhaltig diese Weiterberechnungen bzw. kumulieren gar.

Dif	0	28	40	1	VQ	0	39	11	1
Dim	1	5	14	3	SQ	1	70	30	4
DimP	1	18	35	3	BQr	1	1.80	2.73	3
Int	0	6	16	2	BQa	0	55	21	2
IntP	2	21	40	3	CQ	1	98	56	3
Dis	0	0	0	0	RQ	1	114	68	0
DI	0	3	8	2	AI	0	50	50	0

Überdurchschnittlicher BQa mit Spannung

Das oben abgebildete Beispiel zeigt auf den ersten Blick eine Person mit guter Gesamtobjektivität (BQa2). Der Blick „dahinter" zeigt jedoch, dass diese aus unterschiedlichen Sichtweisen in den Werteräumen Außen und Innen resultiert. Letztere ist schwächer (SQ2), die Äußere Welt ist extrem klar (VQ2). Demgemäß herrscht durchaus Spannung zwischen außen und innen, wie der BQr-Wert auch anzeigt. Diese Person ist in hohem Maße auf die

Äußere Welt fokussiert und agiert in ihr, hat aber das Selbst nicht annähernd so gut im Griff, obwohl der BQa2 eine Leistungsstufe von 2 hat. Wenn wir rückverfolgen sehen wir zwar ein gerade noch sehr gutes Niveau im Selbst (Dif2 eine 1 mit Rohwert 40), jedoch eine deutlich schwächere Selbsteinschätzung (DimP2 eine 3) sowie eine ebensolche Haltung bei inneren Konflikten (Int2 eine 2 und IntP2 eine 3). Das Selbst ist zumindest temporär ein wenig „aus dem Ruder" und wir können vermuten, dass eine Kompensation dahingehend stattfindet, dass sich diese Person „erst recht" auf alle Aspekte der Äußeren Welt konzentriert und gleichsam darin lebt – denn dort ist alles äußerst klar.

Die Verhältnisse von SQ und VQ können mit der Metapher des Bootes (Selbst) auf dem Meer (Äußere Welt) plakativ erklärt werden. Entsprechend kann man auf BQr und BQa rückschließen.

- SQ schwach und VQ stark: Leckes Boot auf ruhiger See
- SQ stark und VQ stark: Gutes Boot auf ruhiger See
- SQ schwach und VQ schwach: Leckes Boot auf stürmischer See
- SQ stark und VQ schwach: Gutes Boot auf stürmischer See.

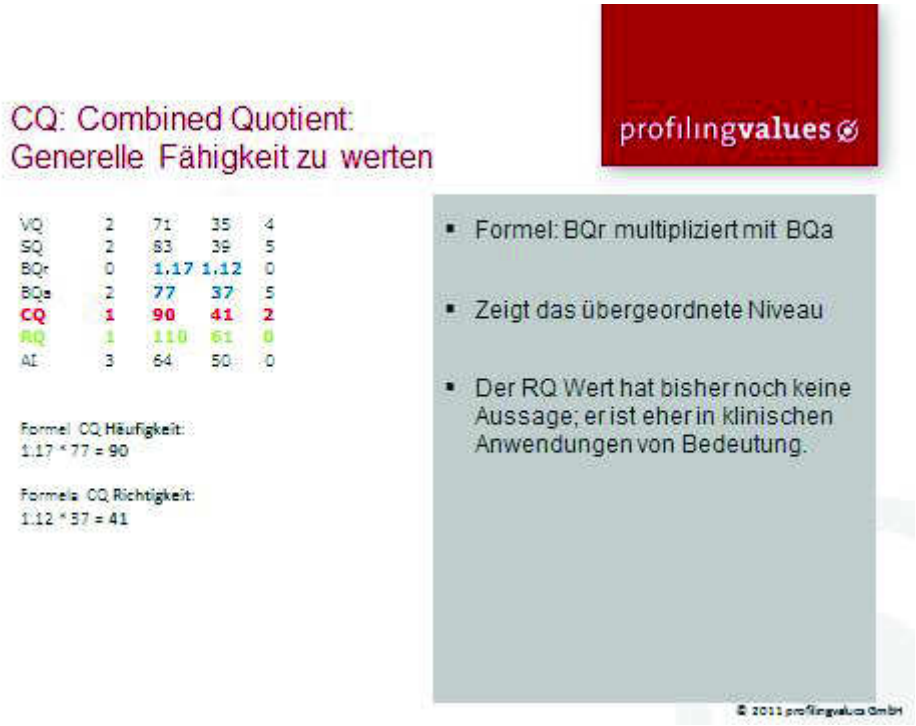
Die folgende Abbildung fasst den BQa-Wert zusammen.

BQa-Wert: Zusammenfassung

3.6.3.4. CQ: Combined Quotient – Gesamtfähigkeit zu werten sowie RQ: Retest-Quotient

Der CQ-Wert wurde für den klinischen Bereich entwickelt und errechnet sich durch die Multiplikation aus BQr und BQa. Dieser Wert zeigt eine Art „Gesamtbewertung" des Profilings, die jedoch bei Anwendung in der Wirtschaft mit Vorsicht zu genießen ist. Da unterschiedlichste Anforderungen in zahllosen Positionen und Unternehmen existieren, kann man nicht allgemein von gut oder schlecht sprechen. Es gibt zwar bestimmte Niveaus mit Blick auf das ein oder andere Kriterium, aber ob das „gut" oder „schlecht" ist im generellen Sinne, kann man dort nicht sehen. Denn wo steht geschrieben, dass es gut ist, über extrem hohe kognitive Kapazitäten zu verfügen – dies kann sogar hinderlich sein. Oder warum

sollte es immer erstrebenswert sein, das eigene Selbst herausragend klar erkennen zu können – dies kann zu Enttäuschungen führen, weil man „allein auf weiter Flur ist". Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Aspekte.



CQ-Wert und RQ: Zusammenfassung

Der RQ-Wert ist ein Retest-Quotient, der im System von profilingvalues (noch) nicht aktiviert ist. Die Zahlen sind zufällig eingespielt (randomisiert). So gesehen ist der RQ im Moment lediglich ein „Dummy", also eine Attrappe. Ursprünglich war er von Robert S. Hartman entwickelt worden, um Verbesserungen quantifizierbar zu machen. Dies war jedoch im Wesentlichen im klinischen Bereich wichtig, wenn es darum ging, dass eine psychisch kranke Person bestimmte Anker erkennt und beginnt, sich daran positiv zu entwickeln. Der RQ ist sozusagen der CQ des vorherigen Profilings in Bezug auf das aktuelle mit Blick auf eine Verbesserung oder Verschlechterung. Da in den wirtschaftlichen Anwendungsfel-

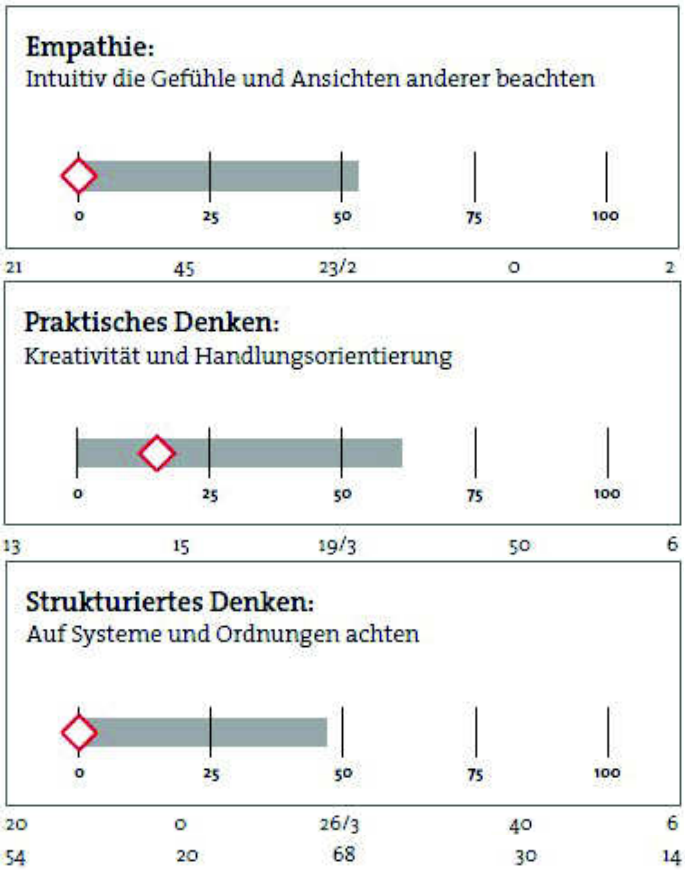
dern in der Regel – wie bereits erwähnt – so unterschiedliche Anforderungen vorliegen, ist es wenig sinnvoll, Veränderungen an einem relativ abstrakten Gesamtquotienten festzumachen. Viel wichtiger ist es, an einzelnen Aspekten zu arbeiten und damit in der eigenen Rolle entsprechend vorwärts zu kommen. Dabei ist ein Vergleich von Profilings zu unterschiedlichen Zeitpunkten sehr sinnvoll. Aber man gewinnt mehr, wenn man die Auswertungen nebeneinander legt und die Entwicklungen im Einzelnen betrachtet. Der CQ-Wert projiziert sich folgendermaßen auf die Ausprägungsstufen.

CQ2:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
0-11	Extrem hoch	0
12-30	Sehr hoch	1
31-54	Hoch	2
55-86	Durchschnittlich	3
87-127	Niedrig	4
128-168	Sehr niedrig	5
169-220	Extrem niedrig	6

CQ-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

3.6.3.5. AI: Attitude Index – Einstellung gegenüber der Welt und sich selbst

Der Einstellungsindex ist ein wichtiges Ergebnis, das in verschiedener Hinsicht neue Einblicke gibt bzw. auch manche Aussagen der Grundskalen relativiert. Zunächst wird er berechnet durch die Differenzierung von Über- und Unterbewertungen sowohl in der Äußeren Welt wie auch im Selbst. Zur Verdeutlichung wird das folgende Beispiel für den äußeren Werteraum herangezogen.



AI-Wert: Kalkulation auf der Seite 5 des profilingvalues Reports

Der Dif1-Wert ist unterdurchschnittlich und nicht weit von der Ausprägungsstufe „sehr niedrig" entfernt (Rohdaten 68, ab 71 gilt Leistungsstufe 5). Die Differenzierung nach Unter- und Überbewertungen ergibt bei der Empathie 21 zu 2 (linke zu rechte Eckzahl, in Summe immer die Abweichungszahl, d.h. die erste mittlere Unterzahl). Bei Praktischem Denken steht es 13 zu 6 und bei Strukturiertem Denken 20 zu 6. Ganz unten sind die Abweichungen spaltenweise aufsummiert, so dass wir hier ein Gesamtverhältnis von 54 zu 14 erreichen. Das heißt, die Person hat fast viermal so viele Unterbewertungen im Vergleich zu Überbewertungen (4 * 14 wäre 56; 54 Unterbewertungen sind es im Beispiel).

Die Berechnung des AI-Wertes zeigt die Ausprägungsstufe 6, wie die folgende Expertenlegende der Beispielperson anzeigt.

Dif	4	68	34	1	VQ	5	127	59	6
Dim	2	10	17	4	SQ	1	65	31	4
DimP	1	15	50	4	BQr	x	0.52	0.53	x
Int	5	41	14	1	BQa	3	96	45	6
IntP	5	60	41	4	CQ	0	49	24	1
Dis	5	8	0	0	RQ	1	90	52	0
DI	1	7	7	1	AI	6	79	50	0

Sehr schwacher AI-Wert im Beispiel

Was kann ein verhältnismäßig hoher Anteil von Unterbewertungen aussagen? Zunächst beschreibt es im Außen folgende Situation: Die Äußere Welt kommt auf die Person zu, und diese reagiert darauf negativ – aus welchen Gründen auch immer. Unterbewertungen bei positiven Aussagen bedeuten, dass die Aussage weniger wertvoll gewichtet wird als im logischen Profil. Gutes wird also schlechter gesehen. Unterbewertungen kommen aber auch zustande, wenn negative Aussagen zu hoch in Rangreihe gebracht werden. Schlechtes wir also wertvoller erachtet, als es sein sollte. In Summe bedeutet dies eine negativere Betrachtung der Welt, als es nach objektiven Kriterien richtig wäre. Die Gründe dafür können zwar unterschiedlich sein, sind aber schnell kategorisiert. Es kann sich um eine Person handeln, die tatsächlich die Äußere Welt sehr negativ sieht und auch entsprechend kommuniziert. Wir erleben sehr schwache AI-Werte auch bei Personen, die überkritisch sind. Am häufigsten handelt es sich aber um eine (temporär) belastete Person. Es liegt im Extremfall eine reaktive Depression vor. Die Welt belastet jemanden derart, dass er oder sie nichts mehr Positives daran sehen kann und im schlimmsten Fall in Schwermut verfällt. Gerade in unserer hochkompetitiven Arbeitswelt, in der ständig Höchstleistung abgerufen werden sollen, ist dies inzwischen ein weitverbreitetes Phänomen und auch ein Hinweis auf drohenden Burn-out. Erkennt man im Gespräch die Belastung des Teilnehmers, dann kann ein Hinweis auf die gegenwärtigen Rautenstellungen von Empathie, Praktischem und Strukturiertem Denken hilfreich sein mit der folgenden Begründung: Durch den schwachen AI-Wert zieht es die Rauten tendenziell nach unten, weil die Unter-

bewertungen überwiegen (Rauten-Formel). Die Potenzialausschöpfung sinkt aufgrund der Belastung. Ohne diese kann man sich alle drei Rauten ein Stück weit rechtsverschoben vorstellen, und dann sieht die Situation unter Umständen für den Teilnehmer schon viel positiver aus. Die Belastung wäre gleichsam „herausgerechnet". Ein AI1-Wert von 6 ist nicht unbedingt ein größeres Problem, wenn es bei einer momentanen Situation bleibt. Langfristig gesehen ist die reaktive Depressionsgefahr aber durchaus ernst zu nehmen.

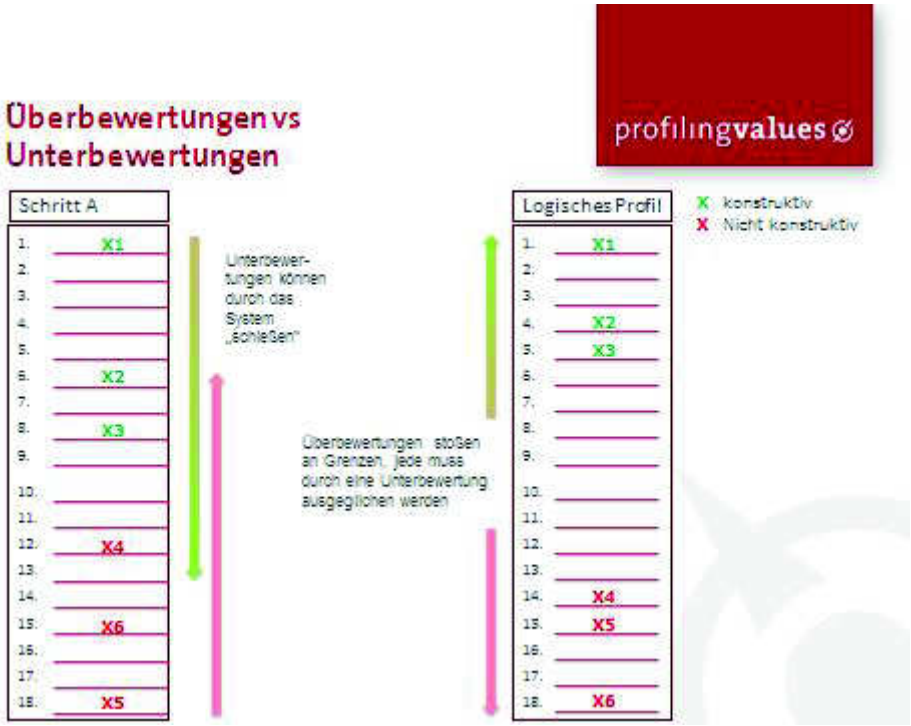
Deutlich gefährlicher ist ein sehr schwacher AI2-Wert. Hier kommt quasi das Selbst auf die eigene Person zu und diese kann sich selbst nicht mehr positiv annehmen. In den AI2 fließen zwar aktuell wichtige Aspekte ein, insbesondere mit Blick auf die Arbeitssituation. Aber eine Ausprägungsstufe von 6 ist ein Alarmzeichen. Hier kann eine existenzielle Depression drohen und die ist weitaus schwieriger zu behandeln als die reaktive. Sind AI1 und AI2 auf der Ausprägungsstufe 6, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass professionelle therapeutische Hilfe in Anspruch genommen werden sollte.

Der Rohwert des AI wird folgendermaßen berechnet. Die Anzahl der Unterbewertungen wird Mal 100 genommen, im obigen Beispiel 54 * 100 = 5.400. Diese Zahl wird dann durch den Dif, in diesem Fall Dif1 (Rohwert 68) geteilt, also 5.400 : 68 = 79 (gerundet) und stellt demnach die Prozentzahl dar, die alle Unterbewertungen im Vergleich zur Gesamtzahl der Abweichungen (Dif) ausmachen. Die Rohdaten des AI werden wie folgt in die Ausprägungsstufen überführt.

AI:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
50-53	Extrem hoch	0
54-57	Sehr hoch	1
58-61	Hoch	2
62-65	Durchschnittlich	3
66-69	Niedrig	4
70-73	Sehr niedrig	5
74+	Extrem niedrig	6

CQ-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Nun fragt sich der interessierte angehende Experte, warum 50% das offensichtlich beste Resultat ist, das eine größtmögliche positive Einstellung zur Welt oder zu sich selbst ausdrückt. Warum ist das Halten der Waage zwischen Unter- und Überbewertungen schon die bestmögliche Konstellation? Wäre es nicht noch viel positiver, wenn die Überbewertungen deutlich überwiegen würden und damit das Negative einen noch viel geringeren Stellenwert erhält? Grundsätzlich ist das richtig gedacht, aber es kann aus mathematischen Gründen im Profiling nicht funktionieren. Dazu ist nochmals schematisch die Rangreihung abgebildet.



Überbewertungen stoßen an mathematische Grenzen

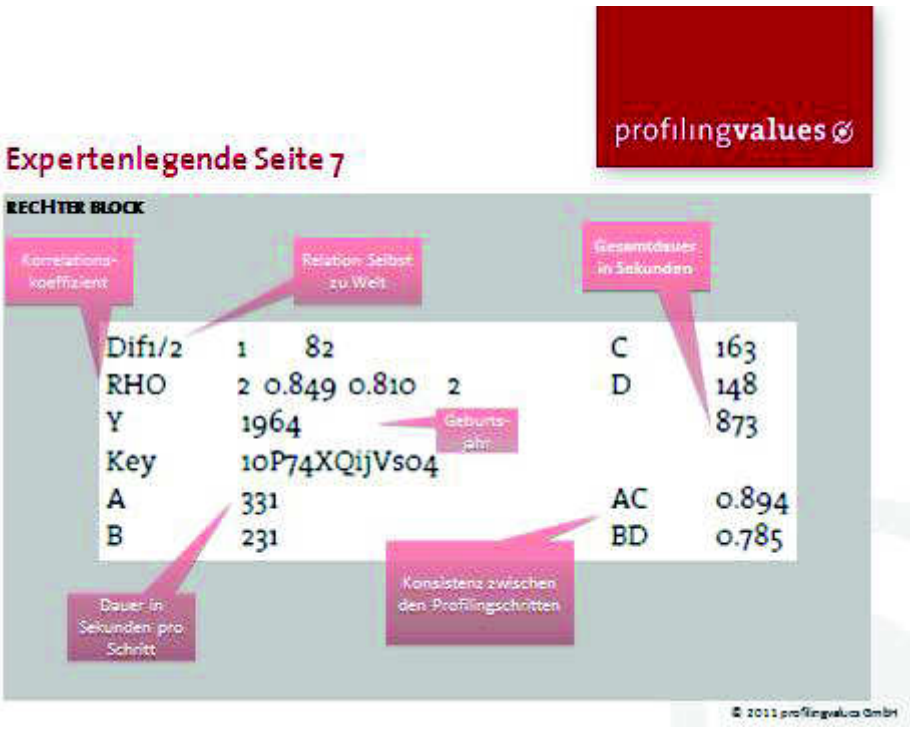
Während die Unterbewertungen einen großen Raum der Möglichkeiten erhalten, also jeweils weit nach unten oder oben gereiht werden können, kann dies bei den Überbewertungen nicht funktionieren. Konstruktive Aussagen werden überbewertet durch höhere Rangordnung als das logische Profil, destruktive State-

ments durch tiefere Rangordnung. Hier fehlt schlichtweg der mathematische „Platz", die Überbewertungen überschießen zu lassen. Sie stoßen an die Grenzen der Rangreihenplätze 1 und 18. Jede Überbewertung braucht aufgrund der mathematischen Definition eine Unterbewertung, um „existieren" zu können. Die wichtigsten Aspekte des AI fasst die folgende Abbildung zusammen.

AI-Wert: Zusammenfassung

3.6.4. Die rechten Zahlenblöcke

Es handelt sich um die folgenden Skalen und Zusatzinformationen.



Rechte Zahlenblöcke der Expertenlegende (S. 7 Report)

3.6.4.1. Dif1/2: Harmonie zwischen Innen und Außen

Diese Skala bildet ein ähnliches Verhältnis zwischen Außen und Innen ab, wie die komplexen Objektivitäten VQ, SQ, BQr und BQa. Der Dif1/2 misst die „Reibung" zwischen der Sehschärfe außen und innen, also lediglich die Klarheit über alle Dimensionen hinweg in jeder Welt. Er bezieht sich weder auf Proportionen noch auf Problemlösung oder Verdrehung. Er konzentriert sich auf das Verhältnis der Niveaus von äußerer Welt und Selbst. So werden schlicht die Rohdaten von Dif1 (Äußere Welt) durch diejenigen von Dif2 (Selbst) geteilt.

Dif	1	36	52	3	VQ	0	55	19	2	Dif1/2	3	69		
Dim	1	6	11	2	SQ	3	86	34	4	RHO	1	0.880	0.768	3
DimP	1	17	21	2	BQr	0	1.57	1.79	1	Y	1968			
Int	1	11	23	3	BQa	1	71	27	3	Key	10PqSHGfzYa04			
IntP	2	31	44	4	CQ	1	110	47	2	A	272			
Dis	2	2	0	0	RQ	1	120	64	0	B	800			
DI	1	4	10	2	AI	1	56	50	0					

„Reibung" zwischen Außen und Innen

Gemäß der Rohdaten ergibt sich folgende Rechnung: (36 * 100) : 52 = 69 (gerundet). Dies entspricht einer Ausprägungsstufe von 3 und ist daher signifikant erhöht. Es „reibt" gleichsam zwischen außen und innen. Obwohl die Objektivitäten nicht so weit auseinander liegen (VQ und SQ) und dadurch der BQr2 im sehr guten Bereich liegt, existiert im direkten Sehschärfenvergleich zwischen außen und innen deutliche Spannung. Die Persönlichkeit ist nicht ganz integriert, denn die Klarheit ist in der Äußeren Welt signifikant höher als im Selbst. Tendenziell zeigen diese Konstellationen – also höhere Sehschärfe außen als innen – eine Art „Unerfüllt-Sein" an. Eine „innere Leere" wird verspürt, die bis zum „Getrieben-Sein" gefühlt werden kann. Leistungsstufen von 0 und 1 gelten als sehr harmonisch zwischen außen und innen. Ab 2 kann etwas Reibung verspürt werden, die dann gemäß den Ausprägungsstufen ansteigt, bis hin zu einem direkten Gegensatz der Klarheiten und entsprechend starker Spannungen, die von der Person wahrgenommen werden.

Dif1/2:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
100-90	Extrem hoch	0
89-80	Sehr hoch	1
79-70	Hoch	2
69-60	Durchschnittlich	3
59-50	Niedrig	4
49-40	Sehr niedrig	5
39-0	Extrem niedrig	6

Dif1/2-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Auch hier wird der scharfe Beobachter bemerken, dass die diskutierte Situation nur eine Seite der Medaille betrifft. Es gibt auch hier eine umgekehrte Relation – eine Person sieht das Selbst deutlich schärfer als die Welt und erlebt deshalb Enttäuschungen. Dieses Ergebnis wird im Report jedoch nicht als Doppelskala ausgewiesen wie beim BQr. Dem Experten genügt hier der Blick auf die Dif-Werte, um zu erkennen, wo die höhere Sehschärfe liegt. Mit der Prüfung, welcher Werteraum besser gesehen wird, kann Dif1/2 entsprechend interpretiert werden.

3.6.4.2. RHO: Korrelationskoeffizient – Niveau

Der RHO-Wert ist in der Praxis für die Interpretation wenig ergiebig. Er ist vielmehr ein mathematischer Kontrollwert. Grundsätzlich misst er die Ähnlichkeit der Anordnung des Teilnehmers zur logisch-mathematischen Profilstellung, also im Grunde dasselbe wie der Dif-Wert. Während letzterer jedoch schlichtweg alle Abweichungsschritte abzählt, bedient sich der RHO-Wert einer gängigen mathematischen Methode, um Ähnlichkeiten darzustellen[29]. Sollte jemals eine 1,000 bei einem RHO-Wert gesichtet werden, so hat der Teilnehmer das logische Profil getroffen. Wie bereits erwähnt liegt diese Wahrscheinlichkeit in einer ähnlichen Größenordnung, als würde man in seinem ganzen Leben 49 Millionen Mal den Lottohauptgewinn ziehen – also vergleichsweise gering. Haben wir es mit RHO-Werten zu tun, die sehr nahe an 1,000[30] reichen, also beispielsweise 0,955, dann ist das Niveau des Profilings exzellent. Je weiter der Wert von unten gesehen von 1,000 entfernt ist, desto schwächer ist die Sehschärfe. Die folgende Tabelle zeigt die Projektion auf die Leistungsstufen.

---

[29] Hier wird die Quadratsumme der Abweichungen in eine etwas komplexere Formel integriert, die hier zu weit führen würde, aber in jeder gängigen Formelsammlung nachzulesen ist im Rahmen von mathematischen Reihen.

[30] Im Deutschen ist die korrekte Schreibweise 1,000 (sprich: eins Komma null null null). Im Report wird aufgrund der Internationalität die englische Schreibweise 1.000 verwendet. Es handelt sich also nicht um ein „Tausender-Zeichen", sondern um ein Dezimalkomma.

RHO:		
Rohdaten	**Ausprägungsstufen**	
1,000 - 0,925	Extrem hoch	0
0,924 - 0,850	Sehr hoch	1
0,849 - 0,775	Hoch	2
0,774 - 0,700	Durchschnittlich	3
0,699 - 0,625	Niedrig	4
0,624 - 0,550	Sehr niedrig	5
0,549 -	Extrem niedrig	6

RHO-Wert: Rohdaten und Ausprägungsstufen

Rein theoretisch kann der RHO-Wert Dezimalzahlen von +1 bis -1 annehmen. So gesehen wäre -1,000 die komplett inverse Anordnung des logischen Profils, also gleichsam die Rangreihung auf den Kopf gestellt. Der Zahlenraum zwischen +1 und -1 ist unendlich groß und jede Profiling-Stellung lässt sich so exakt im mathematischen Sinne als „Entfernung" zum logischen Profil darstellen. Grundsätzlich wäre jeder RHO-Wert zunächst gleich wahrscheinlich, wenn wir zufällige Anordnungen wählen würden. Dazu stelle man sich am besten vor, eine Person hat 18 kleine Stöckchen in der Hand, die von 1 bis 18 nummeriert sind. Mit einem Wurf fliegen alle Stöckchen in eine Richtung. Nun kann man bei allen Stöckchen die Entfernung zum Abwurfpunkt messen und erhält so eine Rangreihung. Das wäre der perfekte Test, um Zufälligkeiten zu simulieren. Mit der Rangreihung durch Personen verhält es sich anders. Alle Menschen haben bestimmte Wertvorstellungen und ordnen demnach in der Regel in einem logischen Sinne an und lassen auch ein bestimmtes realistisches Muster erkennen. Insofern ist ein Großteil der möglichen Anordnungen wenig wahrscheinlich. Wenn wir zum Beispiel nur die Leistungsstufen von 0 bis 3 ansehen, dann liegen dort die Rohdaten von RHO alle zwischen 0,7 und 1. Umgekehrt ist der gesamte Zahlenraum zwischen 0,699 und -1 demnach unterdurchschnittlich oder gar völlig unwahrscheinlich. So gesehen sind nur 15% aller möglichen Anordnungen gesellschaftlich gesehen im Durchschnitt oder besser. Da wir jedoch 6,4 Billiarden Anordnungsmöglichkeiten haben, bleibt noch ausreichend Raum für jegliche Differenzierung.

Sind die RHO-Werte relativ schwach, so hat dies in der Regel Auswirkungen auf die Korrelationswerte AC und BD. Darauf wird im entsprechenden Abschnitt weiter unten eingegangen.

Mit dem RHO-Wert ist die letzte Skala besprochen, die Robert S. Hartman im HVP vorgesehen hat. Diesem letzten Wert zusammen mit dem ersten, der Dif-Skala, kommt insofern herausragende Bedeutung zu, als dass beide letztlich das Niveau angeben, mit wie hoher oder niedriger Klarheit die Äußere Welt und das Selbst gesehen werden. Deshalb dürfen die Werte der Expertenlegende keinesfalls „sklavisch" so interpretiert werden, wie in den Abschnitten zuvor beschrieben. Vielmehr müssen sie stets im Lichte des Gesamtkontextes unter besonderer Berücksichtigung des Dif-Wertes gesehen werden[31].In diesen Zusammenhang sei Leon Pomeroy im Original zitiert, der die Bedeutung des Zusammenspiels der Skalen und die dazu nötige Lernarbeit hervorhebt. Er warnt vor jeglicher isolierter Betrachtung einzelner Skalen. „Space does not allow offering a detailed cookbook or manual for applying the HVP practically in clinical, counseling, or consulting situations. Acquiring these practical skills requires participation in seminars and workshops devoted to more detailed practical applications of valuemetrics. Careful attention must be paid to the co-play and counter-play of all HVP scales. This is where the interpretive, descriptive, and diagnostic powers of the HVP reside."[32]

3.6.4.3. Y: Year – Geburtsjahr

Das Geburtsjahr wie auch alle anderen persönlichen Angaben sind auf freiwilliger Basis. Insofern kann es auch passieren, dass an dieser Stelle keine Jahreszahl aufscheint. Grundsätzlich ist es wichtig, die aktuelle Lebensphase des Teilnehmers in der Interpretation zu berücksichtigen. Einen direkten Einfluss auf das Ergebnis hat das natürlich nicht. Sonst könnte diesbezüglich unter Umständen eine Diskriminierung abgeleitet werden. Im HVP ist nachgewiesen, dass wie bei Geschlecht, Nationalität, Religion usw. keinerlei Unterschiede feststellbar sind. Im Gegenteil, manche jungen Teilnehmer haben Ergebnisse als wären sie schon völlig unflexibel und nicht mehr offen für Neues. Das tatsächliche „Alter" im Sinne von

---

[31] Vgl. den Abschnitt 3.6.2.1. über den Dif-Wert.
[32] Leon Pomeroy, 2005, S. 185.

richtiger Erkennung und Reife hängt also nicht von den Lebensjahren einer Person ab, sondern wie gut diese Person ihr Umfeld und sich selbst wertet.

Allerdings gibt es bestimmte Häufungen in der Praxis, die grob gesprochen in drei besondere Lebensphasen eingeteilt werden können. Erstens, ist die Jugend bis hin zum jüngeren Erwachsenenalter eine besondere Phase, in der sich der Mensch stark entwickelt. Dies kann bis zu einem Alter um die 30 reichen, wenn die Persönlichkeit letztlich „ausreift". Typisch für viele Profilings – aber keineswegs für alle – sind in dieser Phase eine geringere Stärke im Bereich der Zielorientierung. Die Frage „Wofür bin ich?" gewinnt oftmals noch keinen hohen Stellenwert (Raute) und wird auch noch nicht klar erkannt (Balken). Das Leben spielt sich mehr im Operativen und Menschlichen ab und wird daher nur „in der Gegenwart gelebt". In der späteren Phase der genannten Altersspanne steigt dann die Raute bei Zielorientierung oft stark an. Aber nochmals: Es gibt auch jede Menge junge Menschen, die hier exzellente Ergebnisse erzielen. Nur wenn die Resultate nicht so gut sind, wie beispielsweise die restlichen Skalen, dann sollte das nicht zu stark gewichtet werden. Weitere „Ausreißer" in diesem Zusammenhang sind die Skalen Strukturiertes Denken, eigene Bedürfnisse und Erfolgsorientierung. Oftmals können sich die jungen Leute noch nicht so leicht in Systeme einordnen und haben den Blick für das große Ganze und die Nachhaltigkeit noch nicht. Auch ist ihr innerer Anker häufig noch nicht so stark, so dass Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein nicht voll ausgeschöpft werden. Schließlich tendieren sie bei der Beurteilung ihrer aktuellen Rolle und Funktion (Erfolgsorientierung) zu einer stark momentbezogenen Wertung, so dass die längerfristige Linie noch nicht klar erkennbar ist.

Die sogenannte Midlife-Crisis ist ein Phänomen, das sich im Profiling recht offensichtlich niederschlägt. In der Regel sind alle Skalen im Selbst davon betroffen. Ein etwas abgesenktes Gesamtniveau (Dif2) ist eine Folge, denn das Selbst ist verunsichert, hat in der Lebensmittekrise weniger Ordnung und ist daher ein Stück weit aus der Balance. Häufig sieht man eine stark erhöhte Raute bei Zielorientierung in Verbindung mit einem abgesenkten Balken. Der Fokus liegt klar auf der Frage „Wohin geht mein Leben eigentlich …?" (Raute) und gleichzeitig findet man keine stimmige Antwort darauf (Balken). Begleitet wird dies meist mit einer sehr niedrigen Raute bei Erfolgsorientierung (Unzufriedenheit) bis hin zu einem abgesenkten Balken auf dieser Skala. Komplettiert ist das

Ganze häufig mit einer geringen Raute bei Eigene Bedürfnisse, wobei auch dieser Balken leiden kann. Man versucht gleichsam „verkopft" der Krise auf den Grund zu gehen und eine Lösung herbeizuführen. Dabei wird die Intuition oftmals zur Seite geschoben und eine ganzheitliche Erfassung der Problemsituation verhindert.

Stehen Menschen kurz bzw. einige Jahre vor der Pensionierung, können ebenfalls Besonderheiten auftreten. Ist das Arbeitsleben äußerst praxisorientiert verlaufen in dem Sinn, dass man stets seiner Rolle gerecht wurde und sich stark mit ihr identifizierte, dann kann mit dem absehbaren Ende der Berufslaufbahn eine gewisse Verunsicherung Einzug halten. Die zeigt sich in der Regel in einem abgeschwächten Balken bei der Zielorientierung, denn die längerfristige Perspektive in der Funktion ist nicht mehr gegeben. Freilich muss das nicht so sein, denn manche angehende Pensionäre haben sich längst auf die Zeit nach dem Arbeitsleben vorbereitet und wissen daher um ihre anstehende Selbstausrichtung. Aber ein Großteil macht sich diese Gedanken nicht und droht dann, in ein „Loch" zu fallen. Hier sehen wir also einen Frühindikator, der helfen kann, dass die Vorbereitung auf die Rente optimiert wird. Die Raute bei der Zielorientierung zeigt dann an, ob man sich (schon) mit dieser Fragestellung beschäftigt (Raute hoch) oder eben nicht (Raute tief). Die Skala Eigene Bedürfnisse reagiert in abgeschwächter Form in diesem Kontext ähnlich in der besonderen Weise (Durchschnitt der Raute bei nur 20%). Fehlen die Perspektiven, so kann dies auch eine Negativschleife bei einer Person auslösen. Die AI-Werte werden schlechter bis hin zu verminderten Dif-Werten. Die Welt und die eigene Person werden vor dem Hintergrund des Verlustes der eigenen bekannten Funktion negativer gesehen bis dahin, dass gesamthaft die Sehschärfe in beiden Werteräumen leidet.

3.6.4.4. Key: Zugangscode

Mit diesem Zugangscode wurde das Profiling durchgeführt. Bei Datenverlust kann mit diesem Schlüssel der entsprechende profilingvalues Report im System eindeutig identifiziert werden.

3.6.4.5. A, B, C, D: Durchlaufzeiten der einzelnen Profiling-schritte

Die Durchlaufzeiten werden in Sekunden angegeben und in der darunter liegenden Zeile für alle Schritte aufsummiert. Das System misst lediglich die Zeit, bis der Knopf „Diesen Profiling-Schritt abschließen" gedrückt oder das gesamte Profiling abgeschlossen wurde. Welche Verschiebebewegungen durchgeführt werden, wird nicht erfasst. Auch hat die Durchführungszeit keinerlei direkte Auswirkung auf das Ergebnis. Bestimmte Tendenzen bzw. Auffälligkeiten konnten jedoch über die Zeit festgestellt werden. So neigen stark praktisch orientierte Menschen dazu, das Verfahren sehr schnell durchzuführen. Eher planerisch bzw. systemisch orientierte Personen nehmen sich mehr Zeit. Skeptiker sowie Menschen, die sich ungern „in die Karten" schauen lassen möchten, brauchen deutlich länger. Häufig ist es auch so, dass für Schritt A eine längere Zeit verwendet wird. Das liegt am Erlernen der ungewohnten Verschiebemethode der Aussagen und ggf. daran, dass erst einmal ein Screenshot ausgedruckt wird und eine längere Überlegung startet, wie man dieses System durchschauen und damit manipulieren kann. Es wird von Fällen berichtet, die in 18 Papierschnipseln und umfangreichen Internet-Recherche endeten. Natürlich mit einem insofern unbefriedigendem Ergebnis für den Teilnehmer, weil die Systematik nicht durchschaubar ist. Oftmals ist auch ein Profiling-Schritt sehr lang und alle anderen im Normalbereich. Dann kann es sich um eine längere Unterbrechung handeln, obwohl man online im Verfahren geblieben ist. Wird unterbrochen, so ist die Uhr bis zum Wiedereinstieg angehalten. Es empfiehlt sich bei Auffälligkeiten in diesem Zusammenhang die Person anzusprechen und nach den Gründen zu fragen. Die Zeitmessung ist demnach eine reine Zusatzinformation, kann aber Einflüsse auf das Profiling haben, z.B. wenn jemand zu schnell durch das Verfahren geht und damit unter seinen Möglichkeiten bleibt, wenngleich das Grundmuster abgebildet wird, wie weiter oben bereits beschrieben. Um einige Kopfrechenarbeiten zu ersparen, sind anbei einige Minutenwerte in Sekunden umgerechnet.

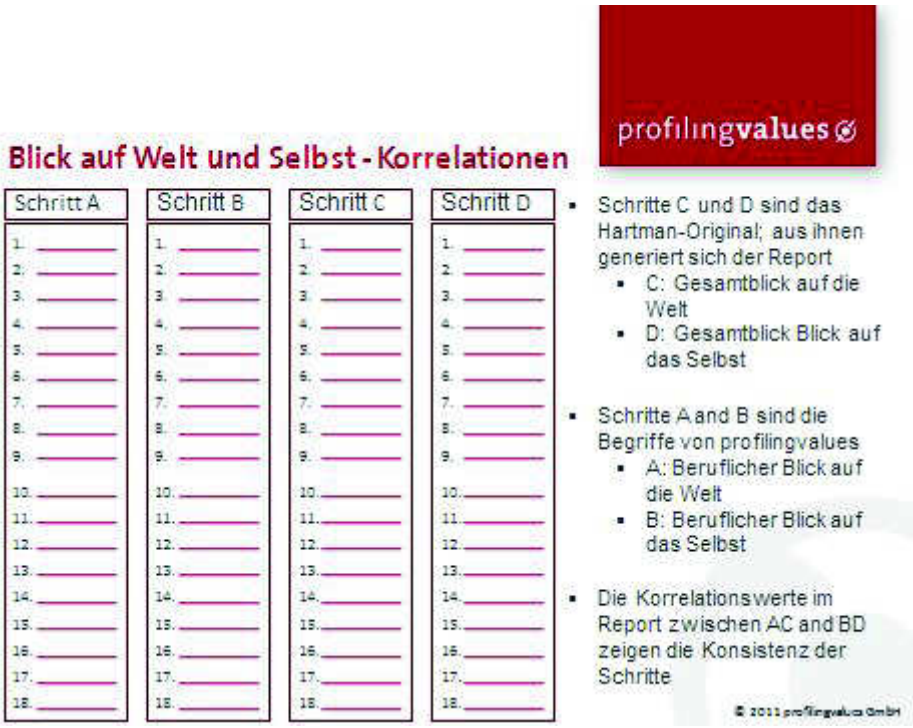
Durchlaufzeiten:	
Sekunden	**Minuten**
300	5
600	10
900	15
1.200	20
1.800	30
2.400	40
3.000	50

Durchlaufzeiten Sekunden und Minuten

Der profilingvalues Report wird aus den Schritten C und D erstellt (Hartmans Originalbegriffe). Sollten die Durchlaufzeiten für diese beiden Schritte unter 100 Sekunden liegen und das Ergebnis auffällig sein, dann kontaktieren Sie bitte das Serviceteam von profilingvalues. Dann hat eine Person weniger als eineinhalb Minuten für das Ranking von 18 Aussagen benötigt. Wir wollen dann sicher gehen, werfen einen Blick in das System und geben Rückmeldung, ob das Profiling auswertbar ist, ggf. mit bestimmten Anmerkungen, oder ob eine Wiederholung angesagt ist. In letzterem Falle sorgen wir für einen Ersatz-Zugangscode.

3.6.4.6. AC, BD: Korrelationswerte – Konsistenzprüfung

Die folgende Abbildung zeigt die inhaltliche Bedeutung und das Verhältnis der Profiling-Schritte.



Bedeutung der Profiling-Schritte A bis D

Mathematisch gesehen berechnen sich die Korrelationswerte AC und BD analog zum RHO-Wert. Ausgangspunkt ist jedoch nicht das logische Profil, sondern die Ähnlichkeit zwischen A und C bzw. B und D. Werte zwischen 0,8 und 1,0 zeigen eine sehr hohe Konsistenz und sind daher als sehr verlässlich zu bewerten. Daten zwischen 0,5 und 0,8 sind in aller Regel ausreichend konsistent. Bei Werten unter 0,5 sollte das Service-Team kontaktiert werden. Dann zeigt ein vertiefter Blick in das System bis hin zur Analyse der konkreten Rangreihenordnung, ob der Bericht auswertbar ist. Die Korrelationswerte werden in der Tendenz schlechter, wenn die entsprechenden RHO-Werte schwach sind. Liegt man also weit weg vom logischen Profil, beispielsweise im Schritt D, so ist der mögliche bzw. wahrscheinliche Zahlenraum um die eigene Anordnung herum sehr groß. Damit erreicht der korrespondierende Wert (Schritt B) schwer eine hohe Ähnlichkeit.

Im Selbst werden häufiger schwache Korrelationen erreicht als in der Äußeren Welt. Gerade in Umbruchphasen ist das Selbst aus der Balance und reagiert mit verminderter Klarheit, also schwächeren Dif- und RHO-Werten.

Schlechte Korrelationswerte kommen auch zustande, wenn ein Teilnehmer das Verfahren nicht ernst genommen hat. Manipulationsversuche schlagen sich ebenfalls nieder, insbesondere in der Äußeren Welt. Auch sehr schnelle Durchlaufzeiten gehen oft mit schlechten Korrelationswerten einher.

3.7. Zusammenfassung und Entwicklungshinweise (Report S. 8)

Die Seite 8 des profilingvalues Reports hat zwei Funktionen. Der obere Bereich dient dazu, komprimiert einen Eindruck der Persönlichkeitseigenschaften einer Person zu erhalten. Es handelt sich um eine sehr kurze Beschreibung aller Balken- und Rauten-Ergebnisse. Dabei wird unter a) mit dem Balken von Empathie begonnen und b) beschreibt die Raute. Der nächste Punkt c) wiederum bezieht sich auf den Balken Praktisches Denken und d) auf die entsprechende Raute. Die Punkte e) und f) sind analog im Hinblick auf Strukturiertes Denken. Im Folgenden wird ab g) die Soziale Kompetenz abgehandelt, gefolgt von Lösungsorientierung und Struktureller Problemlösung bis zum Punkt l). Die linke Spalte bezieht sich hier komplett auf die Äußere Welt und behandelt zuerst die Grund- und dann die Problemlösungskompetenzen. Analog bezieht sich die rechte Spalte auf das Selbst, ebenfalls beginnend mit den Grundkompetenzen im Hinblick auf Balken- und Rauten-Ausprägungen (Eigene Bedürfnisse a) und b) bis Zielorientierung q) und r)). Komplettiert wird die Darstellung von den Problemlösungskompetenzen im Selbst durch die Punkte s) bis x) (Stabilität / Belastbarkeit, Verantwortung / Durchsetzung und Entschlossenheit). So kann innerhalb weniger Sekunden mit Hilfe verbaler Attribute die Person in ihren Grundsätzen des Wertens und damit der Persönlichkeitseigenschaften beschrieben werden.

Die Entwicklungshinweise im unteren Teil der Seite korrespondieren exakt mit der gerade erklärten Systematik. Die Ausführungen sind nicht als spezifisches „Coaching-Handbuch" zu verstehen, sondern geben lediglich erste Empfehlungen für die Entwick-

lung eines Teilnehmers und unterstreichen so den entwicklungsdynamischen Aspekt des Verfahrens.

3.8. Projektion auf Anforderungsprofile (Report S. 9)

3.8.1. Standardprofile

Die Seite 9 des profilingvalues Reports ist unter Teilnehmern sehr beliebt. Sie zeigt auf einen Blick die Eignung für unterschiedliche Berufe und Funktionen. Allerdings ist Vorsicht angebracht denn im Unternehmen A kann zum Beispiel ein Servicemitarbeiter ganz andere Aufgaben haben, als im Unternehmen B. Auch Vertrieb ist ein großes Feld– von Kraftwerken bis hin zu Gummibärchen ist die Bandbreite immens. Deshalb wird in der Legende darauf Bezug genommen.

Im Wesentlichen sind zwei Missverständnisse möglich, wovon das erste selten ist. Hin und wieder meint ein Teilnehmer oder Kunde, hier sei die fachliche Eignung für die angegebenen Standardprofile bewertet, also beispielsweise, ob eine Person besondere Kenntnisse im Marketingbereich besitzt o.ä. Dies ist natürlich nicht der Fall. In den Standards sind lediglich typische Persönlichkeitseigenschaften hinterlegt, die auch in den Persönlichkeitsausprägungen vieler Stelleninhaber zu finden sind. Das heißt übrigens nicht, dass es nicht auch untypische Verkäufer oder Qualitätsmanager gibt. In jeder beruflichen Rolle gibt es erfolgreiche Vertreter, die quasi aus der Art schlagen.

Das zweite Missverständnis hängt in der Regel mit den Skalen Finanzen & Administration sowie Qualitätsmanagement zusammen. Soll zum Beispiel ein Leiter Finanzen oder der Leiter eines Qualitätsbereiches beurteilt werden, so könnte es einen Aufschrei geben, weil vielleicht gerade die gewünschte „Fachskala" schlecht ausfällt. Dies wäre in der Beurteilung der Person als Führungskraft jedoch ganz falsch. Bei Finanzen & Administration ist ein Persönlichkeitsprofil hinterlegt, das ausschließlich auf täglich wiederkehrende Aufgaben in Bereichen wie Buchungen, Reisekostenabrechnungen, Verwaltungsvorgänge oder Regelungsanwendungen ausgelegt ist. Ähnlich liegt im Qualitätsmanagement das operative Überprüfen von Produkten und Prozessen im Vordergrund, also ebenfalls ganz klar strukturierte und operative Tätigkeiten. Führungskräfte in solchen Funktionen benötigen jedoch

zusätzliche Qualifikationen, die im Fachkraft-Profil nicht hinterlegt sind. Ebenso verhält es sich mit dem häufig diskutierten Beispiel eines Vertriebsleiters, der doch „die Zahlen" beherrschen muss – also wird auf Finanzen & Administration gedeutet. Hier wäre es geradezu hinderlich, wenn ein Verkaufsleiter gut abschneiden würde.

Von den zehn Standardprofilen konzentriert sich nur ein einziges, nämlich Führung/Unternehmerisch, auf Nicht-Spezialisten-Tätigkeiten. Nur hier sind die Persönlichkeitseigenschaften hinterlegt, die im Allgemeinen für Mitarbeiterführung und unternehmerisches Handeln entscheidend sind. Die neun übrigen Standardprofile sind demnach Fachkraftprofile.

Die Skalen reichen von ganz links (65) bis ganz rechts (90) und sind in 5 gleich große Abschnitte eingeteilt. Die Legende gibt Eignungen von „Nicht anzuraten" bis „Hervorragend geeignet" an. Bildlich gesprochen wird hier gemessen, inwieweit eine Person die Anforderungen abdeckt. Das kann theoretisch von 0 bis 100% reichen. In der Praxis hat sich erwiesen, dass der Bereich zwischen 65 und 90% von entscheidender Bedeutung ist da Kunden insbesondere im schwierigen mittleren Beurteilungsbereich eine Empfehlung benötigen. Hierfür gibt der profilingvalues Report Indikationen, aber keine unumstößlichen Resultate. Die reine Abgleichmechanik zwischen Anforderungsprofil und Person reicht dabei nie aus, um eine Entscheidung zu treffen. Erstens ist zum wiederholten Male auf den internationalen Codex bei psychometrischen Verfahren hinzuweisen (nie mehr als 30% in die Entscheidung einfließen lassen). Zweitens sind viele Aspekte des Profilings erst dann in ihrer Wirkungsweise zu verstehen, wenn mit dem Teilnehmer gesprochen und entsprechende Punkte hinterfragt wurden.

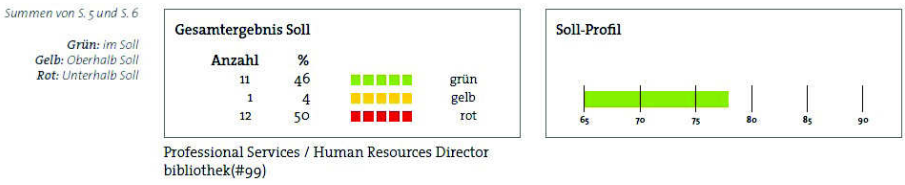
Erscheint also in einer Skala gar nichts, dann liegt die Überdeckung von Anforderungen und Persönlichkeitseigenschaften unter 65%, ist die Skala komplett ausgefüllt bei 90% oder mehr. Das niedrigste Fünftel wird rot angezeigt, da hier eher abzuraten ist. Das zweite Fünftel zeigt eine blassgrüne Farbe und verdeutlicht, dass bei einem solchen Ergebnis noch eine Menge Zweifel bleiben können. Die oberen drei Fünftel sind satt grün und decken den Eignungsbereich in unterschiedlicher Güte ab. Die Skala „gut geeignet" ist positiv formuliert und sollte daher nicht unkritisch gesehen werden.

Schließlich gilt es noch darauf hinzuweisen, dass die Standardprofile nicht durch Benchmark-Studien oder flächendeckende

Feldversuche aufgestellt sind. Dies wäre erstens sehr aufwändig und zweitens wenig zielführend, da wie besprochen die Aufgaben sehr unterschiedlich sein können. Deshalb sind in den Standardprofilen die vorherrschenden Grundeigenschaften abgebildet, gegen die ein Teilnehmer gespiegelt wird. Im Verkauf sind zum Beispiel zwischenmenschliche Aspekte wichtig, aber auch Selbstbewusstsein und der Wille zum Erfolg. In Finanzen & Administration geht es eher um regelkonformes Verhalten, einen hohen Strukturierungsgrad und Konstanz. Die Standardprofile sind somit nicht aus wissenschaftlichen Studien direkt abgeleitet, sondern sie spiegeln jahrzehntelange Erfahrungen in der Analyse von Stellenanforderungen in Verbindung mit festzustellenden Persönlichkeitseigenschaften wider.

3.8.2. Match mit spezifischem Anforderungsprofil

In den untersten beiden Kästchen der Seite 9 des profilingvalues Reports wird das Positionsanalyse-Tool abgebildet, sofern ein solches als Abgleich gegenüber dem Profiling einer Person eingespielt wurde. Ansonsten sind diese beiden Boxen leer. Das rechte unterste Kästchen gibt sozusagen eine Gesamtprojektion der Persönlichkeitsausprägungen des Teilnehmers auf ein bestimmtes Anforderungsprofil wieder. Darin sind – genauso wie bei den Standardprofilen – die 12 Balken und Rauten, also die 24 Haupt-Parameter des profilingvalues Systems hinterlegt. Der Kalkulator misst eine prozentuale Abdeckung der geforderten Persönlichkeitseigenschaften, indem er die „Entfernung" der tatsächlichen Balken- und Rauten-Positionen vom jeweiligen Sollwert errechnet, alle Abweichungen aufsummiert und als Prozentdarstellung auswirft.



Sollprofil im Match mit dem Profiling

Das linke untere Kästchen der Seite 9 differenziert die Ergebnisse im Ampel-System: grün ist im Zielkorridor, gelb liegt darüber und rot darunter. Dabei wird die Anzahl der jeweiligen Farben angezeigt, die in Summe stets 24 ergeben muss. Daneben steht eine prozentuale Aufstellung. Unter diesem Kästchen ist das gewählte Anforderungsprofil angegeben, welches im Backoffice in dieser Form abgespeichert ist.

Das rechte untere Kästchen verkörpert den gesamten Match zum Anforderungsprofil und sollte entsprechend auf den Experten einwirken. Bei einer geringen Abdeckung ist Skepsis angesagt, aber man muss die aktuelle Situation berücksichtigen. Der Teilnehmer kann durch seine gegenwärtigen Aufgaben dermaßen aus der Balance sein, dass eine Generalisierung des Ergebnisses zu einer falschen Entscheidung führen würde. Umgekehrt ist eine sehr gute oder gar hervorragende Übereinstimmung noch lange kein „Freifahrtschein" im Sinne der Eignung, denn es findet keine qualitative Bewertung der Stärken und Schwächen statt. Es stellt lediglich eine quantitative Aufsummierung als Abgleich dar und gewichtet in keiner Weise. Die genaue Analyse der Skalen auf den Seiten 5 und 6 bleibt unerlässlich. Auch hier sei wieder darauf verwiesen, dass ein Profiling am Ende des Auswahl-Prozesses nicht ideal ist, denn dann können auftretende Fragen aus dem Report nicht mehr im Gespräch hinterfragt werden.

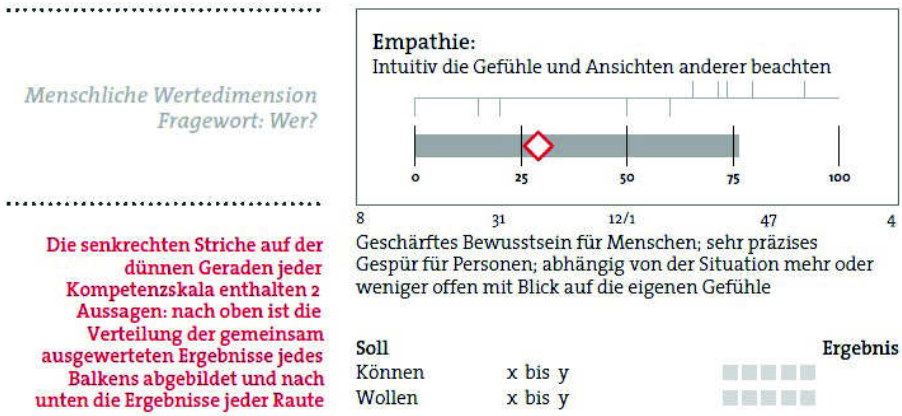
3.9. Team- und Gruppenreports

Im Backoffice können mehrere Profilings mit dem in der Zeile ganz links stehenden Button „Team" markiert und mit der Funktionalität „Teamreport" in den Ergebnissen aggregiert dargestellt werden. Dies erlaubt sowohl die Zusammenschau der Persönlichkeitseigenschaften eines Teams, sei es für Projekte, zur Leitung eines Unternehmens etc. Darüber hinaus ist jedoch auch das Ziehen eines Gruppenreports mit sehr viel mehr Einzelergebnissen möglich, beispielsweise wenn man eine ganze Abteilung, eine bestimmte Führungsebene oder gar eine gesamte Firma darstellen möchte. Es gibt keine Begrenzung von Teilnehmern in dieser Funktionalität.

Insofern kann der Team- oder Gruppenreport von der Betrachtung einer Zweierbeziehung bis hin zu einer mehrhundertfachen Akkumulierung genutzt werden. Er dient daher sowohl bei der Verbesserung von Teamleistungen bis hin zu strategischen

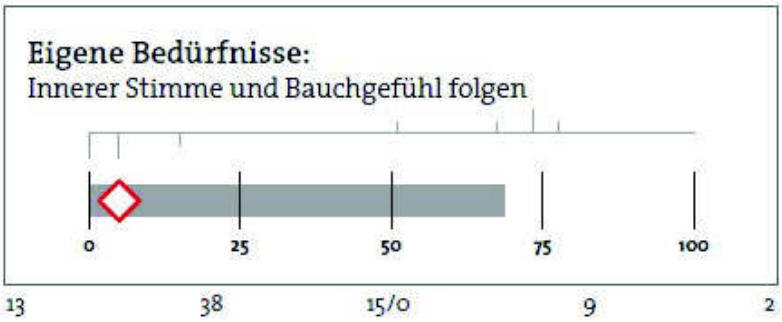
Fragestellungen oder gar Unternehmenskäufen und Fusionen. In der Praxis wird er auch häufig in der Partner- oder Familienberatung eingesetzt.

Die Darstellung der Team- und Gruppenreports ist identisch im Vergleich zum normalen Bericht, hat jedoch eine zusätzliche Funktionalität, wie die folgende Abbildung zeigt.



Teamreport: Darstellung der Verteilungen

Balken- und Rauten-Werte in den Boxen stellen stets die gemittelten Ergebnisse der Teilnehmer dar, also den Durchschnitt. Die Verteilung kann erkannt werden, wenn die darüber gelegenen Strichen nach oben (Balken) und nach unten (Rauten) beachtet werden. Im Beispiel handelt es sich um 5 Teilnehmer, deren Einzelergebnisse der Fähigkeit zur Empathie (Balken) in den vertikalen Strichen zum Ausdruck kommen. Die nach unten zeigenden Striche symbolisieren die Einzelresultate der Einfühlungsbereitschaft (Rauten). Offensichtlich gleicht keines der 10 dargestellten Einzelresultate dem anderen. Alle haben unterschiedliche Werte sowohl bei den Balken als auch bei den Rauten. In der folgenden Skala trifft das nicht zu.



Teamreport: Proportionen der Verteilung

Es handelt sich um das gleiche Beispiel. Bei der Fähigkeit, die Eigenen Bedürfnisse zu erkennen, sind nur noch 4 Striche vertikal nach oben zu sehen, obwohl es sich um 5 Personen handelt. Hier haben zwei Teilnehmer dasselbe Ergebnis erreicht, nämlich 74%. Deshalb ist dort das Stäbchen in der maximalen Länge eingezeichnet, die verbleibenden Striche sind nur noch halb so lang, denn sie symbolisieren nur eine Person. Demnach wird stets die höchste auf ein Ergebnis vereinigte Teilnehmerzahl als „Referenz" gerechnet (maximale Strichlänge) und alle anderen werden im Verhältnis dazu dargestellt. So ist es möglich, auch hunderte von Profilings zusammenzuschalten. Die Striche werden dann an manchen Stellen gleichsam zu Pixeln und die Verteilung wird wie eine Haarnadelkurve dargestellt. Im obigen Beispiel werden bei der Aufmerksamkeit (Rauten Eigene Bedürfnisse) gar nur noch drei Striche nach unten abgebildet, obwohl es sich um 5 Personen handelt. Jeweils zwei Teilnehmer landen auf 0 und 5% und haben die maximale Strichlänge, weil es keine Position gibt, bei der drei oder noch mehr Ergebnisse zusammenfallen. Die verbleibende Person erreicht 15%, repräsentiert nur die Hälfte der Strichlänge und ist daher proportional passend dargestellt.

Aufgrund von Rundungen kann es dazu kommen, dass die weiter oben erarbeiteten Faustregeln zur Berechnung von Balken und Rauten nicht exakt auf die Team- und Gruppenreports anwendbar sind.

3.9.1. Analyse und Interpretation

Der Experte behandelt die Team- bzw. Gruppenskalen zunächst genauso wie bei allen Einzelreports. Es geht um das Niveau in der jeweiligen Spalte (Äußere Welt oder Selbst), das Muster, die Spreizung und die Rauten. Bei der Analyse der einzelnen Kästchen wird nun Bezug genommen auf die Verteilungen. Grundsätzlich gibt es zwei Tendenzen: Die Häufung nahe um den Durchschnittswert herum (Homogenität) oder die weite Verteilung der Einzelwerte (Heterogenität). Ersteres zeigt, dass die Teilnehmer ähnlich werten und damit vergleichbare Fähigkeiten und Aufmerksamkeiten aufweisen. Letzteres zeigt Unterschiedlichkeiten an und somit eine gewisse „Reibung" im Team, da die Mitglieder unterschiedliche Fähigkeiten oder Aufmerksamkeiten aufweisen. Ob dies gut oder schlecht ist, hängt ganz vom Zweck und den Zielen des Teams ab. Eine Reibung kann hinderlich oder förderlich sein. Beispielsweise ist es für ein Team, das Pionierarbeiten voranbringen soll, eine sinnvolle Gruppenausprägung, wenn die Aufmerksamkeiten bei Strukturiertem Denken sich nicht im oberen Bereich kumulieren. Denn dann hätte man es tendenziell mit einer Gruppe von Perfektionisten zu tun, die eher zu lange abwarten. Sind jedoch bei diesem Team alle Rauten bei Strukturiertem Denken weit unten, so wird vor lauter Freiheitsdrang und Individualität vielleicht der strategisch richtige Weg übersehen. Hier erscheint eine breitere Verteilung der Aufmerksamkeiten als bessere Option. Auch wäre es z.B. für ein engagiertes Service-Team ungewöhnlich bzw. wenig förderlich, wenn die Rauten bei Eigene Bedürfnisse alle um die 60% herum lägen, weil die Kundenorientierung nicht genügend beachtet würde. Umgekehrt kann eine breite Verteilung der Rauten bei der Empathie dazu führen, dass die Kommunikation im Team nicht richtig funktioniert. Die Mitglieder mit geringen Rauten zeigen ihre Gefühle weniger und wollen in der Regel auch nicht mit emotionalen Willensbekundungen konfrontiert werden. Die gefühlsbetonten Leute mit den hohen Rauten werden weniger sachlich kommunizieren und durch ihre Art den Erstgenannten eher auf die Nerven fallen. Diese wiederum erscheinen den emotionaleren als kühl und ohne die nötige Leidenschaft. So kann Skala für Skala genau abgeklopft werden, ob die Situation eher förderlich oder hinderlich ist.

In der Regel genügt es, die Seite 5 des profilingvalues Teamreports genau zu analysieren. Die Seite 6 bringt mit den da-

zugehörigen Problemlösungskompetenzen in diesem Zusammenhang keine neuen Erkenntnisse. Der Spider ist sehr genau zu betrachten, da hier keine Verteilungen Eingang finden, sondern nur die Mittelwerte angegeben werden. Gleiches gilt für die Expertenlegende. Bei der Seite 9 des Reports gilt es zu beachten, dass die Fachprofile in der Regel immer besser angegeben werden, je mehr Teilnehmer im Gruppenreport zusammengezogen sind. Hier gilt sozusagen das Sprichwort: „Viele Hände schaffen bald ein Ende." Man sollte jedoch im Kopf haben, dass der Gegenspruch nicht auszuschließen ist: „Viele Köche verderben den Brei." Eine numerische Erfüllung eines Standardprofils heißt noch nicht, dass sich die einzelnen Menschen gut miteinander verstehen. Dadurch ist die Aussagekraft der Standardprofile beim Teamreport mit vielen Mitgliedern vorsichtig zu beurteilen. Anforderungsprofile jeder Art können auch gegen Teams bzw. Gruppen gespiegelt werden.

3.9.2. Aufbereitung

Der Team- sowie der Gruppenreport sind mit einer Fülle von interessanten Einzelergebnissen angereichert. Deshalb lohnt es sich, einzelne Skalen mit der Schnappschuss-Funktion im pdf-Dokument auszuschneiden, z.B. in Powerpoint vergrößert darzustellen und entsprechend im Workshop oder im Seminar zu diskutieren. Als Inputgeber für ein Teambuilding ist der Report in seinen Einzelteilen daher sogar noch besser nutzbar, als in der Gesamtdarstellung. Die Stärke des Arguments liegt in der Tatsache begründet, dass hier eine unverfälschte Skizzierung der gegenwärtigen Situation vorliegt. Die Unmöglichkeit der Manipulation in Verbindung mit der Anonymisierung der Einzelergebnisse führt dazu, dass Betroffene zu Beteiligten werden und die Situation sachlich angehen können. Obwohl keine Einzelergebnisse gezeigt werden, erkennt meist jede Person ihren eigenen Bericht und kann sich demnach einordnen. Das alleine führt häufig schon zu großen Erkenntnissen. Das Gleiche gilt im Wesentlichen für strategische Diskussionen im Management, wenn bestimmte Funktionsgruppen des Unternehmens aggregiert dargestellt werden, und die Folgen für die Firma offenbar werden. Die Team- bzw. Gruppenreport-Funktion von profilingvalues ist daher ein starker Mehrwert, der beim Kunden bzw. Adressaten eine nachhaltige Wirkung entfalten kann.

4. Formale Wertewissenschaft (Axiologie)

Bestehende Ansätze aus der Logik und Philosophie sowie herrschende Forschungslücken veranlassten Robert S. Hartman, ein Formalkonzept der Werte zu entwickeln. Die Frage „Was ist gut?" wollte er von der formallogischen und mathematischen Seite erfolgreich beantworten. Mit seinem wissenschaftlichen Hauptwerk, „The Structure of Value", ist ihm das gelungen[33]. Hartman wurde von den Nazis verfolgt und durch dieses Terrorregime geprägt. Sein Streben nach einer besseren, werteorientierten Welt war nachhaltig und ist vielfach dokumentiert.

Robert S. Hartman orientierte sich an den exakten Naturwissenschaften und war bestrebt, diese Exaktheit auf die Sozialwissenschaften bzw. auf das Ethische anzuwenden. Er wollte dem puren „Philosophieren" im Bereich der Moral entgegen wirken und dieses Feld mit quantitativen Methoden erneuern. Wenn formallogisch klar wird, was „gut" und was „schlecht" ist, so verfügt man über eine Referenz, an der man das Wertesystem eines jeden Menschen objektiv messen kann. Mit dieser Grundlage kann man schließlich herrschende Werte und Einstellungen in der Welt und damit auch am Arbeitsplatz mit objektivem Blickwinkel betrachten.

Hartman hebt die Leistungen von Galileo und Newton für den Durchbruch der Naturwissenschaften hervor. Die Synthesis in Form von durchgängig gültigen Axiomen wie $F = m * a$ (Kraft gleich Masse mal Beschleunigung) oder $v = s/t$ (Geschwindigkeit gleich zurückgelegte Strecke pro Zeiteinheit) schaffte erst die Grundlage, um von der Naturphilosophie des Aristoteles zu einer exakt berechenbaren Disziplin zu kommen, die technische Entwicklung ermöglicht. Seit etwa 500 Jahren ist dies in den Naturwissenschaften der Fall.

Die moralischen Wissenschaften, also Ethik und andere Sozialwissenschaften hatten zu Zeiten Hartmans hingegen diesen Punkt noch nicht erreicht – hinkten also der Entwicklung der Naturwissenschaften um etwa 500 Jahre hinterher – und kamen somit auch über das Stadium des unverbindlichen Diskurses nicht hinaus. Deshalb entwickelte Hartman einen Ansatz, der die naturwissenschaftliche Methode auf die Welt der Ethik und Moral erfolg-

---

[33] Robert S. Hartman: The Structure of Value, Southern Illinois University Press, Carbondale 1967.

reich projiziert und begründete somit eine exakte Wertewissenschaft, die Formale Axiologie[34].

Von der Modelltheorie her hat Hartman ein „Formalkonzept des Guten" entwickelt: „Gut ist, was sein Konzept erfüllt"[35]. Diese trivial anmutende Aussage hat jedoch eine große Tragweite. Dadurch kann man unabhängig von unterschiedlichen moralisch-sittlichen Wertvorstellungen eine exakte Wissenschaft aufbauen und entsprechend mathematisch vorgehen. Gut ist demnach eine Übereinstimmung zwischen dem Konzept von „Etwas", z. B. einem Stuhl, und dem tatsächlich vorliegenden Objekt, z. B. dem konkret beobachteten Stuhl (Konzept-Objekt-Relation). Dabei kommt es auf die funktionalen Eigenschaften („properties") des „Etwas" an. Hat ein realer Stuhl also eine Sitzfläche, eine Lehne und verfügt über eine kniehohe, selbst stehende Struktur, so erfüllt er das funktionale Stuhlkonzept und ist demnach ein guter Stuhl. Ist die Lehne abgeknickt und/oder die Sitzfläche durchbrochen, so kann man davon nicht sprechen. Je mehr Eigenschaften bei einem „Etwas" vorhanden sind, desto wertvoller ist es. Sein mathematisch formuliertes Axiom lautet:

$$\mathbf{V_x = 2^n - 1}$$

Der Wert (Value = V) von „Etwas" (x) entspricht der Basis 2 hoch n, das die Anzahl der Eigenschaften des „Etwas" angibt, minus eins. Kurz erklärt zeigt diese Formel wie viele Kombinationsmöglichkeiten es für die relevanten Eigenschaften eines „Etwas" gibt. In der folgenden Übersicht ist dies am Beispiel des genannten Stuhls ausgeführt. Jede Kombination ist ein Wert, jedoch nur einer dieser Werte ist der Wert „gut", nämlich wenn alle Eigenschaften vorhanden sind:

---

[34] Axiologie bedeutet Lehre von den Werten und bezieht sich auf das griechische Wort αξια (Axia, Wert).

[35] "… that a thing is good if its properties correspond to the predicates of its concept. Or, a thing is good if it fulfills its concept." Siehe Robert S. Hartman: The Knowledge of Good – Critique of Axiological Reason (edited by Arthur R. Ellis and Rem B. Edwards), Amsterdam – New York, 2002, S. 96.

Stuhl:Eigenschaften Wahr (W) / Falsch (F)	Gut	Angemessen				Durchschnittlich						Mangelhaft				Nutzlos
1. Sitzfläche	W	W	W	W	F	W	W	F	F	W	F	F	F	F	W	F
2. Lehne	W	W	W	F	W	W	F	W	F	F	W	F	F	W	F	F
3. Selbststehende Struktur	W	W	F	W	W	F	W	F	W	F	W	F	W	F	F	F
4. Kniehoch	W	F	W	W	W	F	F	W	W	W	F	W	F	F	F	F

Kombinatorische Darstellung von Eigenschaften

Ein Stuhl hat demnach den Wert 15 ($2^4 - 1$), also die Summe der Kombinationsmöglichkeiten seiner Eigenschaften, die entweder zutreffend oder nicht zutreffend sind. Abgezogen wird die Möglichkeit, dass alle Funktionseigenschaften nicht zutreffen („nutzlos"). Mit Zunahme der funktionalen Eigenschaften steigt der Wert exponentiell. Ein modernes Passagierflugzeug hat viele Eigenschaften und demnach einen entsprechend höheren Wert. Aber auch der Stuhl kann viel mehr Eigenschaften haben. Denn wenn wir die genannten „properties" genauer betrachten, haben diese wieder Untereigenschaften, die wiederrum Eigenschaften haben usw., bis wir schließlich auf der atomaren oder subatomaren Ebene angelangt wären. Dabei wird stets Eigenschaft nach Eigenschaft abstrahiert bzw. „gezählt". So lassen sich alle realen Dinge um uns herum berechnen oder aber allgemein als Menge darstellen, falls die Anzahl der Eigenschaften (n) gegen unendlich geht. Es handelt sich dann um eine *abzählbare*, unendliche Menge, die in der Mengenlehre mit dem Symbol $\aleph_0$ (Aleph 0[36]) bezeichnet wird. Dieser Wert steht für die praktisch-operative, die gegenständliche Wertedimension, im Fachjargon Extrinsisch (E).

Es gibt jedoch Konstrukte, die damit nicht erfasst werden können, z. B. ein geometrischer Kreis. Es gibt keinen leidlichen geometrischen Kreis oder ein schlechtes Dreieck. Sie existieren in Perfektion oder gar nicht aufgrund der Bedingungen. Der Kreis benötigt einen Mittelpunkt und eine ebene Kreislinie, die stets den gleichen Abstand zum Mittelpunkt hält, also drei Eigenschaften. Wenn jedoch nur eine der Bedingungen nicht erfüllt ist, dann gibt

[36] Aleph ist der erste Buchstabe des hebräischen Alphabets. Zu den Begrifflichkeiten der maßgeblich vom deutschen Mathematiker Georg Cantor geprägten Mengenlehre siehe den Wikipedia-Eintrag zu den Kardinalzahlen:
http://de.wikipedia.org/wiki/Kardinalzahl_%28Mathematik%29

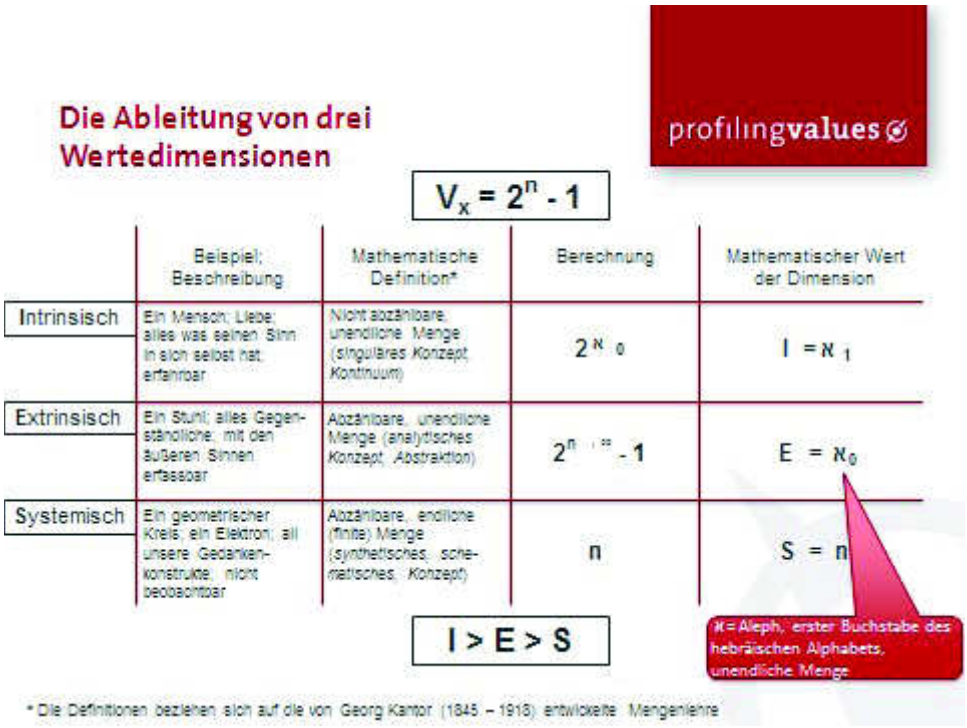
es keinen geometrischen Kreis mehr, das System ist nicht mehr existent. Mathematisch gesehen stellt dies eine finite Menge dar. Sie hat aus der obigen axiomatischen Formel lediglich den Wert n (für das Kreisbeispiel: 3), da es keine Kombinationsmöglichkeiten aus zutreffend und nicht zutreffend geben darf. Jede Eigenschaft ist eine Bedingung (conditio sine qua non). Diese Tatsache begründet die systemische Wertedimension (S). Systeme, seien sie organisatorischer, prozessualer oder anderer Natur, haben einen geringeren Wert als die tatsächlichen Dinge des Lebens. Bei Hartman wird dies mathematisch kalkulierbar. Die systemische Wertedimension (S) hat folglich einen geringeren Wert als die zuvor diskutierte extrinsische Dimension (E).

Interessant wird es, wenn nicht mehr über Systeme oder Gegenstände gesprochen wird, sondern der Blick beispielsweise auf einen Menschen fokussiert. Wie viele Eigenschaften hat er? Und wie könnte man sie beschreiben? Hier begegnen wir nicht nur der Herausforderung, dass die Eigenschaften eines Menschen nicht abschließend beschreibbar sind, d.h. Schritt für Schritt abstrahier- oder zählbar, sondern dass diese Eigenschaften auch noch ineinander verwoben sind. Man spricht hier mathematisch von einem Kontinuum. In das Axiom von Hartman übertragen lautet die menschliche Wertedimension, intrinsisch (I):

$$V_{intrinsisch} = 2^{\aleph_0} - 1 = \aleph_1$$

$\aleph_1$ (aleph 1) stellt daher eine *nicht-abzählbare*, infinite Menge dar und ist daher wertvoller, d.h. reichhaltiger an Kombinationsmöglichkeiten der Eigenschaften, als beide zuvor diskutierten Wertedimensionen.

Die grundsätzliche Wertehierarchie von Hartman lautet also: Menschen sind wertvoller als Gegenstände und diese sind wiederum wertvoller als das Systemische, also lediglich Gedanken über Menschen und Objekte. Das bedeutet: $I > E > S$. Mit $\aleph_1 > \aleph_0 > n$ ist dies auch mathematisch dargelegt. Die Ableitung der drei Wertedimensionen vom Axiom Hartmans ist abschließend in folgendem Schaubild dargestellt.



Die Ableitung von drei Wertedimensionen

profilingvalues

$V_x = 2^n - 1$

	Beispiel: Beschreibung	Mathematische Definition*	Berechnung	Mathematischer Wert der Dimension
Intrinsisch	Ein Mensch; Liebe; alles was seinen Sinn in sich selbst hat, erfahrbar	Nicht abzählbare, unendliche Menge (singuläres Konzept, Kontinuum)	$2^{\aleph_0}$	$I = \aleph_1$
Extrinsisch	Ein Stuhl; alles Gegenständliche, mit den äußeren Sinnen erfassbar	Abzählbare, unendliche Menge (analytisches Konzept, Abstraktion)	$2^{n \to \infty} - 1$	$E = \aleph_0$
Systemisch	Ein geometrischer Kreis, ein Elektron; all unsere Gedankenkonstrukte, nicht beobachtbar	Abzählbare, endliche (finite) Menge (synthetisches, schematisches, Konzept)	n	$S = n$

$I > E > S$

$\aleph$ = Aleph, erster Buchstabe des hebräischen Alphabets, unendliche Menge

* Die Definitionen beziehen sich auf die von Georg Kantor (1845 – 1918) entwickelte Mengenlehre

Die Wertedimensionen nach Robert S. Hartman

Es ist aufgrund der drei elementaren Wertedimensionen (I, E, S) möglich, binäre Kombinationen zu bilden bzw. zu berechnen. Also beispielsweise einen systemischen Wert durch einen extrinsischen Fokus zu betrachten bzw. zu bewerten, d.h. etwas Formal-Ordnendes durch etwas Gegenständliches auf- oder auch abzuwerten. Dies geschieht mathematisch mithilfe der Exponentialfunktion, denn addieren und subtrahieren kann man im Rahmen von Unendlichkeiten nicht. Beispielhaft sei hier eine Aussage aus dem Profiling aufgeführt: „Eine Betriebsstörung". Hier wird der Betrieb eines Unternehmens als systemischer Begriff (S), der von einer faktisch beobachtbaren Störung (extrinsisch, E) negativ betroffen ist, beschrieben. Die Formel dafür lautet: $S^{-E}=n^{-\aleph_0}$.

So kann jede Wertedimension (I, E, S) mit jeder anderen verknüpft werden und zwar auf positive (konstruktive Aussage) und negative (nicht-konstruktive Aussage) Weise. Dahinter steht jeweils eine mathematische Formel die eine qualitative Aussage

über den Wert liefert. Die folgende Übersicht zeigt alle möglichen Kombinationen an. Damit wird auch deutlich, warum im Hartman Value Profile pro Profilingschritt 18 Begriffe bzw. Aussagen verwendet werden.

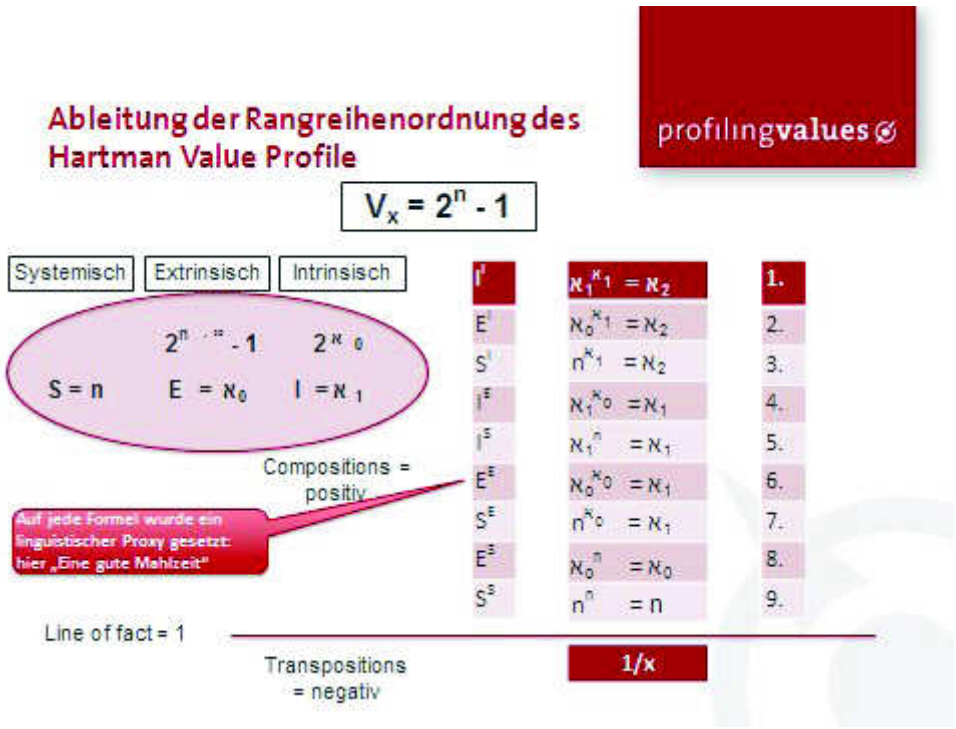
Wertedimensionale Verknüpfung	**Formel**	**Einige Beispiele**
Intrinsisch-intrinsisch konstruktiv	I^I	Erfolg durch individuelle Spitzenleistung
Intrinsisch-extrinsisch konstruktiv	I^E	…
Intrinsisch-systemisch konstruktiv	I^S	Ein Designer
Extrinsisch-intrinsisch konstruktiv	E^I	…
Extrinsisch-extrinsisch konstruktiv	E^E	Eine erledigte Aufgabe
Extrinsisch-systemisch konstruktiv	E^S	Ein Geschäftsprozess
Systemisch-intrinsisch konstruktiv	S^I	…
Systemisch-extrinsisch konstruktiv	S^E	…
Systemisch-systemisch konstruktiv	S^S	…
Intrinsisch-intrinsisch nicht konstruktiv	I^{-I}	Ausgrenzung von Personen
Intrinsisch-extrinsisch nicht konstruktiv	I^{-E}	…
Intrinsisch-systemisch nicht konstruktiv	I^{-S}	…
Extrinsisch-intrinsisch nicht konstruktiv	E^{-I}	Abmahnung ohne Grund
Extrinsisch-extrinsisch nicht konstruktiv	E^{-E}	Ein schlechtes Produkt
Extrinsisch-systemisch nicht konstruktiv	E^{-S}	…
Systemisch-intrinsisch nicht konstruktiv	S^{-I}	Armut
Systemisch-extrinsisch nicht konstruktiv	S^{-E}	Eine Wirtschaftskrise
Systemisch-systemisch nicht konstruktiv	S^{-S}	Ein Irrläufer

Binäre Wertekombinationen

Wenn die Exponentialfunktionen mit den zuvor abgeleiteten Werten ($I = \aleph_1$, $E = \aleph_0$, $S = n$) berechnet werden, dann ergibt sich eine eineindeutige Rangordnung für alle Formeln und damit auch für die Begriffe und Aussagen des Profilings. Diese Begriffe und Aussagen für die Formeln wurden von Robert S. Hartman und seinem Team erarbeitet und sind auch in internationalen Studien umfänglich validiert worden[37]. Im System von profilingvalues werden

[37] Leon Pomeroy, 2005.

Hartman's Original-Begriffe verwendet und darüber hinaus neue Begrifflichkeiten, die sich auf die Berufswelt fokussieren und von profilingvalues entwickelt wurden. Die folgende Abbildung zeigt die Berechnung der eineindeutigen Rangordnung.



Axiologische Berechnung nach Robert S. Hartman

Die logisch-mathematische Profilstellung ist die Referenz, zu der jedes Profiling eines Teilnehmers in Beziehung gesetzt wird. Letztlich werden ausschließlich die Abweichungen des Teilnehmers zur formalen Anordnung berechnet. Diese Profilstellung ist genau eine einzige aus 6,4 Billarden Anordnungsmöglichkeiten.

Durch diese Art der Messung wird deutlich, dass Manipulationsversuche nicht zielführend sind. Denn durch das höhere Rangordnen bestimmter Begriffe, die man gerne hervorheben möchte, um ggf. einen bestimmten Eindruck zu erwecken, wird unter Umständen das Gegenteil erreicht. Die Fähigkeit, die Aussage richtig einzuordnen, wird sogar geschmälert abgebildet. Da es unmöglich

ist zu wissen, welcher Begriff an welcher Stelle seinen Platz hat, ist eine Manipulation, d.h. sich gezielt in einer gewissen Weise darstellen zu wollen, ausgeschlossen. Das Verfahren kann allenfalls verfälscht werden, indem man nicht sich selbst abbildet. In diesen Fällen reagieren jedoch meist die inneren Konsistenzwerte des Systems negativ. Manipulationsversuche haben deshalb in aller Regel zur Folge, dass Ergebnisse unter den Möglichkeiten des Probanden erzielt werden. Sein grundsätzliches Denk- und Handlungsmuster wird dennoch erfasst.

Die von Hartman entwickelten sprachlichen Stellvertreter für die oben erklärten mathematischen Formeln wurden intensiv validiert. Auch das Hartman Value Profile, das den Applikationen von profilingvalues zugrunde liegt, ist wissenschaftlich umfassend getestet.

5. Literatur

- Hartman, Robert S.: The Structure of Value, Southern Illinois University Press, Carbondale 1967
- Hartman, Robert S. (edited by Arthur Ellis): Freedom to Live – The Robert Hartman Story, Amsterdam – Atlanta, GA 1994
- Hartman, Robert S.: The Knowledge of Good – Critique of Axiological Reason (edited by Arthur R. Ellis and Rem B. Edwards), Amsterdam – New York, 2002
- Katzengruber, Werner: Die neuen Verkäufer – Sales, Weinheim 2006, S. 68
- May, Ronald: Die Menschenerkenner – Wie man passende Kandidaten findet und Fehlbesetzungen vermeidet, Göttingen 2011
- Mefford, David: Origins of Formal Axiology in Phenomenology and Implications for a Revised Axiological System, Journal of Formal Axiology: Theory and Practice, Vol. 3, 2010, S. 61 - 92
- Nachtwei, Jens / Schermuly, Carsten C.: Acht Mythen über Eignungstests, Harvard Business Manager: April 2009, S. 2 – 6
- Pomeroy, Leon: The New Science of Axiological Psychology, edited by Rem B. Edwards, Amsterdam - New York 2005
- Vogel, Ulrich: Profiling Studie: Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz, Königsdorf 2011