

# profiling**values**

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

Dies ist eine Leseprobe.  
Es werden nicht alle Seiten angezeigt.

## Inhaltsverzeichnis:

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Hintergrund: Das Hartman Value Profile (HVP) und profilingvalues.....</b>	<b>14</b>
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
<b>2. Profilingvalues: Die Positionierung .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Anwendungsfelder und Nutzen .....</b>	<b>21</b>
2.1.1. <i>Personalauswahl</i> .....	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. <i>Personalentwicklung</i> .....	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
<b>2.2. Vier herausragende Produkteigenschaften und weitere Vorteile .....</b>	<b>46</b>
2.2.1. <i>Wir werten und bauen damit unser Wertesystem auf .....</i>	47
2.2.2. <i>Profilingvalues ist nicht manipulierbar.....</i>	54
2.2.3. <i>Zeit ist unsere wertvollste Ressource - profilingvalues ist schnell .....</i>	57
2.2.4. <i>Vom „Können“ und „Wollen“ .....</i>	59
2.2.5. <i>Anforderungsprofilfunktion, Team- und Gruppenreports.....</i>	61
<b>3. Die Analyse des profilingvalues Reports .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1. Balken und Raute: Können und Wollen .....</b>	<b>65</b>
3.1.1. <i>Der Balken: Fähigkeiten als lineare Funktion.....</i>	66
3.1.2. <i>Die Raute: Aufmerksamkeiten als Pendelfunktion .....</i>	68
3.1.3. <i>Das Zusammenspiel von Balken und Rauten.....</i>	70

<b>3.2.</b>	<b>Die Anforderungsprofilfunktion: Das Positionsanalyse-Tool (PAT) .....</b>	<b>74</b>
3.2.1.	<i>Funktionsweise: Der Straßenverkehr als Bild ....</i>	75
3.2.2.	<i>Erarbeitung und Nutzung des PAT .....</i>	77
3.2.3.	<i>Anmerkungen und Hinweise zur Anwendung des PAT .....</i>	79
<b>3.3.</b>	<b>Die Seiten 5 und 6 des profilingvalues Report .....</b>	<b>82</b>
3.3.1.	<i>Äußere Welt und Selbst.....</i>	83
3.3.2.	<i>Die Wertedimensionen .....</i>	85
3.3.3.	<i>Zwei dreidimensionale Räume: Sechs Grundfragen.....</i>	90
3.3.4.	<i>Weltsicht (außen).....</i>	96
3.3.4.1.	<i>„Sehschärfe“ (Niveau) – Klarheit der Wertung.....</i>	96
3.3.4.2.	<i>Priorisierung: Handlungsmuster und Berufsfunktionen .....</i>	101
3.3.4.3.	<i>Spreizung: Gleichmäßige Sicht vs Querdenken.....</i>	107
3.3.4.4.	<i>Einschub: Muster projiziert auf Einsatzfelder.....</i>	110
3.3.4.5.	<i>Hinzusetzen der Rauten .....</i>	111
3.3.5.	<i>Selbtsicht (innen) .....</i>	125
3.3.5.1.	<i>„Sehschärfe“ (Niveau) – Ordnung im Selbst .....</i>	125
3.3.5.2.	<i>Priorisierung: Innere Denkmuster und Selbstverständnis.....</i>	126
3.3.5.3.	<i>Spreizung: Selbsteinschätzung .....</i>	130

3.3.5.4. Hinzusetzen der Rauten .....	133
3.3.6. <i>Berechnungsmethode: Die Zahlen unter den Skalen</i> .....	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. <i>Sieben Ausprägungsstufen über alle Skalen....</i>	161
3.3.8. <i>Die Hauptskalen des profilingvalues Report ....</i>	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. <i>Potenziale innen und außen.....</i>	214
3.3.10. <i>Der geübte Blick: Wesentlichkeitsanalyse.....</i>	217
<b>3.4. Das Spinnennetz (Report S. 7).....</b>	<b>222</b>
<b>3.5. Das Menschentypdiagramm (Report S. 7).....</b>	<b>228</b>
<b>3.6. Die Expertenlegende (Report S. 7 unten).....</b>	<b>232</b>

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 Profilingsschritte.....	284
3.6.4.6. AC, BD: Korrelationswerte – Konsistenzprüfung .....	285
<b>3.7. Zusammenfassung und Entwicklungshinweise (Report S. 8) .....</b>	<b>287</b>
<b>3.8. Projektion auf Anforderungsprofile (Report S. 9) .....</b>	<b>288</b>
3.8.1. <i>Standardprofile</i> .....	288
3.8.2. <i>Match mit spezifischem Anforderungsprofil</i> .....	290
<b>3.9. Team- und Gruppenreports .....</b>	<b>291</b>
3.9.1. <i>Analyse und Interpretation</i> .....	294
3.9.2. <i>Aufbereitung</i> .....	295
<b>4. Formale Wertewissenschaft (Axiologie) .....</b>	<b>296</b>
<b>5. Literatur .....</b>	<b>304</b>

### **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 Handbuchs 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 Handbuchs 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 Handbuchs 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<sup>1</sup>.

### **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

---

<sup>1</sup> Siehe dazu u.a. die Website des Robert S. Hartman Institute:  
[www.hartmaninstitute.org](http://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.“<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> 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 Wertwissenschaft 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 Vorwärtsschub 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 ermöglichte 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-Retest-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:  $\rho = 0,92$  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<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> [www.hartmaninstitute.org](http://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<sup>4</sup>. 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

---

<sup>4</sup> 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 verlorenggeht, findet beim oben genannten Verlust eines Jahresgehältes 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:	Branchen:		Mitarbeiterzahl:	
xy AG	Telekommunikation		4.000	
Fluktuationsquote:	Wachstum:			
4,0%	1,0%			
Einstellungen pro Jahr gesamt	200			<b>Gesamt</b>
Aufteilung	<i>Spezialisten</i>	<i>Führungskräfte</i>	<i>Höhere Führungskräfte</i>	
Beispielrechnung	80%	15%	5%	100%
Erfolgsquote*	70%	75%	78%	
Fehlerquote	30%	25%	22%	
<b>Fehleinstellungen</b>	48	8	2	<b>58</b>
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	
<b>Fehleinstellungskosten gesamt</b>	<b>2.040.000</b>	<b>612.000</b>	<b>255.000</b>	<b>2.907.000</b>
Investment- Fehler-Ratio	26%	23%	17%	24%
<b>Quotenverbesserung</b>	<b>10%</b>			
	77%	83%	86%	
Fehleinstellungen	36	5	1	42
Fehleinstellungskosten	1.530.000	382.500	127.500	2.040.000
<b>Kostenreduzierung</b>	<b>510.000</b>	<b>229.500</b>	<b>127.500</b>	<b>867.000</b>
* 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				
Profiling pro Position*	2	2	2	
Anzahl Profiling	320	60	20	400
Steigerung Erfolgsquote	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
<b>Kundennutzen</b>	<b>433.200</b>	<b>215.100</b>	<b>122.700</b>	<b>771.000</b>
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 Profiling, 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 tiefergehend 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.

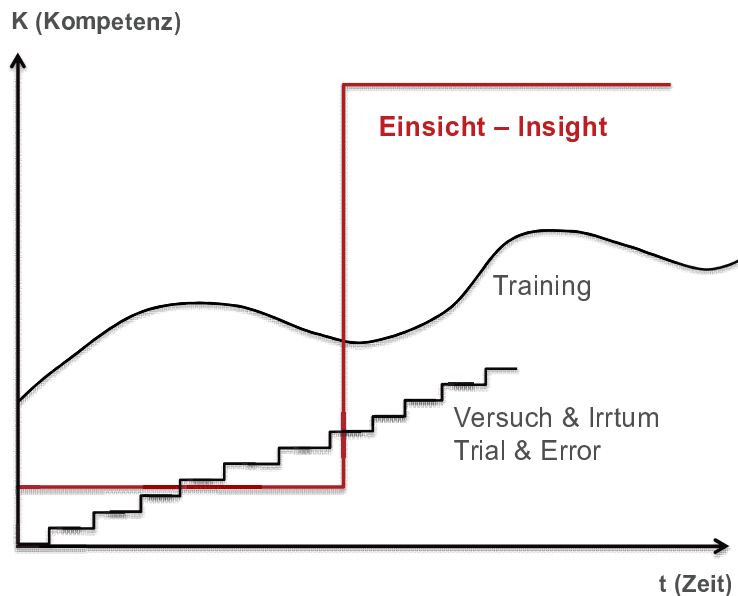
### **2.1.2. Personalentwicklung**

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 ingerannt“.

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 substantziell, 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 Jahr	20%	100		<b>Gesamt</b>
Aufteilung	Spezialisten	Führungskräfte	Höhere Führungskräfte	
Beispielrechnung	40%	50%	10%	100%
Genutztes Potenzial	40	50	10	100
Zu hebendes Potenzial	80%	85%	90%	
Jahresgehalt	20%	15%	10%	
Jahresgehalt gesamt	50.000	90.000	150.000	
Multiplikator Leistungserwartung*	2.000.000	4.500.000	1.500.000	8.000.000
Leistungserwartungen*	1,5	3	10	
<b>Leistungserwartungen gesamt</b>	75.000	270.000	1.500.000	<b>31.500.000</b>
Aktuelle Leistung / Potenzial	3.000.000	13.500.000	15.000.000	27.375.000
Differenz/zu hebendes Potenzial	2.400.000	11.475.000	13.500.000	4.125.000
<b>Quotenverbesserung</b>	5%	84%	89%	95%
Neue Leistung / Potential	600.000	2.025.000	1.500.000	28.743.750
<b>Zusätzlich gehobenes Potential</b>	2.520.000	12.048.750	14.175.000	<b>1.368.750</b>
* Wirkung im Umsatz des Unternehmens				
Personalentwicklung: Mit profilingvalues zu hebende Potenziale				
Anzahl Profilings	40	50	10	100
Steigerung Potenzialausschöpfung	5%	5%	5%	
Preis pro Profiling*	pers. 420	pers. 420	pers. 420	
Investition profilingvalues gesamt	16.800	21.000	4.200	42.000
<b>Kundennutzen</b>	<b>103.200</b>	<b>552.750</b>	<b>670.800</b>	<b>1.326.750</b>
* 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 profiling-values 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 profiling-values 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 mühevoller 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 konfliktrträgliche 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 Burn-out 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, das 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 Führungskräfte-Training 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 dem 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 kontra-  
produktiv 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-

dem 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 auseinanderzuidividieren 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.

## PROFILINGVALUES BIETET 4 WESENTLICHE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE



### ZIELE BEI PERSONALENTSCHEIDUNG UND -ENTWICKLUNG

- Fehlinvestitionen vermeiden
- Potenziale ausschöpfen

#### HERKÖMMLICHE TESTS:

- Messen Verhalten & Einstellungen
- Vermeiden sozial erwünschte Antworten durch Gegenprüfungen
- Dauern zwischen 1-3 Stunden

#### ERGEBNIS:

- Individuelle Fähigkeiten („das Können“)

#### PROFILINGVALUES

1. Misst Werte & Einstellungen
2. Ist nicht manipulierbar
3. Dauert nur ca. 20 Minuten

#### ERGEBNIS:

4. Individuelle Fähigkeiten („das Können“) UND die Aufmerksamkeit auf die individuellen Fähigkeiten („das Wollen“)

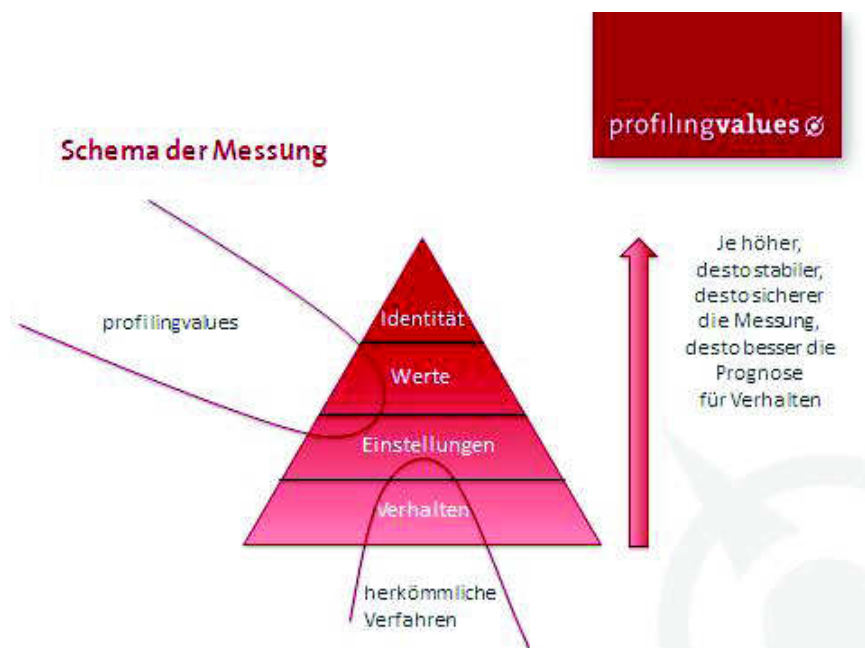
Herausragende Produkteigenschaften

### 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 schwächlich 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:

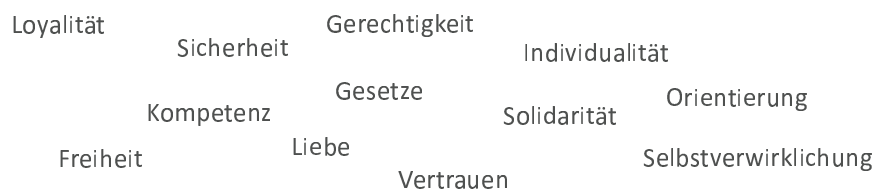
Klarer und deutlicher wird es, wenn wir in der psychologischen Pyramide noch höher gehen, also die Werteebene betreten. Das persönliche Wertesystem wechselt man nicht, es ist von langer Hand geprägt und damit in aller Regel stabil. Messungen an dieser Stelle versprechen sichere Ergebnisse und damit sind 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 profiling-values 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“ (mathematisch geschrieben:  $18!$ ), das bedeutet  $18 \times 17 \times 16 \times 15 \times \dots \times 2$ . Dies multipliziert sich zu einer enormen Zahl, nämlich 6,4 Milliarden, 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 Profiling-Schritte (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 hineinzusetzen, 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 Billionen 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 Profilingssystem 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 „zusammenschalten“. 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.

Dies ist eine Leseprobe.  
Es werden nicht alle Seiten angezeigt.