

# Profiling-Studie

Herrschende Werte  
und Einstellungen  
am Arbeitsplatz



*Explore your potential*

**Dr. Ulrich Vogel**

**Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz**

Profiling-Studie zum individuellen Wertesystem  
von Professionals und Führungskräften  
in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Druckerei: Fiveport Solutions S.L.  
eISBN: 9783845001869

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
1. Einleitung .....	4
2. Wissenschaftliche Grundlagen und Methoden.....	8
2.1. Der Ansatz von Robert S. Hartman .....	8
2.2. Psychometrisches Modell: Grundlagen und Darstellungsweise.....	15
2.3. Studiendesign.....	17
3. Ergebnisse und Diskussion.....	18
3.1. Zentrale Modell-Faktoren .....	18
3.2. Die Bewertung des Umfeldes – Analyse der „Äußeren Welt“ .....	18
3.2.1. Empathie und soziale Kompetenz.....	19
3.2.2. Praktisches Denken und Lösungsorientierung .....	20
3.2.3. Strukturiertes Denken und strukturelle Problemlösung.....	21
3.3. Die Bewertung der eigenen Rolle – Analyse des „Selbst“ .....	22
3.3.1. Eigene Bedürfnisse und Stabilität bzw. Belastbarkeit .....	22
3.3.2. Erfolgsorientierung und Verantwortung bzw. Durchsetzung .....	23
3.3.3. Zielorientierung und Entschlossenheit.....	25
3.4. Abgeleitete Modell-Faktoren .....	25
3.4.1. Testniveau und gefühlte Spannungen zwischen Äußerer Welt und Selbst.....	25
3.4.2. Kreativität und Veränderungswille versus Realismus und Optimierung .....	27
3.4.3. Selbstorganisation und kühler Kopf versus Hektik und emotionale Temperatur .....	29
3.4.4. Zukunftssorgen .....	29
3.4.5. Positive und negative bzw. kritische Einstellungen – Belastbarkeit .....	30
3.5. Geschlechtsspezifische Besonderheiten .....	30
4. Die Studie im Überblick .....	33
5. Anhang ....	35
5.1. Verwendetes Profiling: Beispielschritt einer Aufgabenstellung .....	35
5.2. Grundsätzliche Berechnungsmethode: Beispiel .....	36
5.3. Relevante Daten .....	37
5.4. Literatur .....	39
5.5. Zur Person/Personal .....	40

## **Vorwort**

„Profilingvalues steigert die Trefferquote in der Personalauswahl und Personalentwicklung.“, lautet die Leitidee der profilingvalues GmbH. Das Unternehmen hat seine Philosophie präzisiert, will damit noch erfolgreicher werden und sich am internationalen Markt etablieren. Die Vision lautet: Profilingvalues ist der internationale Maßstab für Personaldiagnostik. Das deutsche Unternehmen steht für Individualität, Orientierung, Kompetenz, Sicherheit und Vertrauen. Ab sofort tritt das Unternehmen im neuen Markenkleid auf. Das Credo wurde auf den Punkt gebracht: „profilingvalues, hit the bull’s eye.“

Die Methode im Überblick:

Durch eine innovative Erhebungsmethode – Rangreihenordnung „von gut nach schlecht“ in vier Schritten à 18 Aussagen – wurde das individuelle Wertesystem der Teilnehmer erfasst. Die Testpersonen werten Begriffe und Aussagen, wobei sie jedoch nicht erkennen können, welche Rückschlüsse aus ihren Präferenzen gezogen werden. Mit der wissenschaftlichen Berechnungsmethode des Modells können so z. B. zwischenmenschliche Fähigkeiten und Neigungen, aber auch die gegenwärtige Arbeitszufriedenheit abgebildet werden. Herkömmliche Studien erheben diese Kriterien in der Regel direkt und damit durchschaubar.

Profilingvalues erfüllt alle Qualitätsanforderungen, die an wissenschaftliche psychologische Testverfahren gestellt werden. Das wissenschaftliche System basiert auf drei Säulen: Objektivität, Reliabilität und Validität. Objektivität bedeutet, dass profilingvalues stets das gleiche Ergebnis erbringt, unabhängig davon, wer das Verfahren durchführt, auswertet und interpretiert. Reliabilität steht für Verlässlichkeit und Genauigkeit. Das Ergebnis bleibt gleich, auch wenn der Test erneut durchgeführt wird. Die Validität bezieht sich auf die Angemessenheit, Relevanz und Nützlichkeit der spezifischen Folgerungen, die anhand des Testergebnisses vorgenommen werden können. Valide Tests messen im Grunde genau das, was sie messen sollen.

Profilingvalues kann ausgezeichnete Referenzen vorweisen und wird derzeit in den Sprachen Deutsch, Englisch, Spanisch und Französisch angeboten. Weitere Sprachen kommen laufend dazu. Profilingvalues ist somit weltweit einsetzbar. Viele bekannte Unternehmen arbeiten bereits mit diesem wissenschaftlichen System.

Aussagen wie: „Wir sind nach einer ersten Testphase überrascht, was dieses außergewöhnliche Instrument der Personaldiagnostik leisten kann.“, oder „Mittels profilingvalues haben wir in beeindruckender Weise erfahren, welche unserer Mitarbeiter welche Unterstützung benötigen.“, oder „Wir sehen an den Betriebsergebnissen, dass sich diese Investition gelohnt hat.“, bestätigen den Erfolg von profilingvalues.

## **1. Einleitung**

### *Forschungsgegenstand und Zielgruppe*

Zwar ist mittlerweile viel Wissen über Werteordnungen in Kulturen und Gesellschaften bekannt, aber immer noch haben wir wenig Kenntnis über die herrschenden Werte und Einstellungen des einzelnen Menschen. Jahrtausendlang Forschungsarbeit hat ausgehend von der Charakterlehre viel Grundsätzliches aufgezeigt und entsprechend Ausbildung, Wirtschaftsleben und Gesellschaft beeinflusst. Gerade im beruflichen Bereich hat sich in den letzten Jahrzehnten herausgestellt, dass der Faktor Mensch mit seinen Talenten und Neigungen sowie vor allem mit seiner intrinsischen Motivation und Dynamik den entscheidenden Beitrag zum Erfolg leistet. So zeigt die Erfahrung, dass die maximale Produktivität des Einzelnen, also inwieweit ein Mitarbeiter sein Potenzial tatsächlich entfaltet, in der Regel nicht mit Standardbedingungen erreicht werden kann. Zu unterschiedlich sind die Motivationsstränge der Individuen gelagert und werden durch gegebene Umfelder entweder gefördert oder gebremst.

Neben den gängigen Maximen einer guten Führung, die das Potenzial der Mitarbeiter zur Entfaltung bringen sollte, sind die Vorgänge „hinter der Stirn“ von Führungskräften und Belegschaft noch nicht befriedigend erforscht. Situative und personalisierte Führung sind somit sicher gute Voraussetzung, um geeignete Bedingungen für Leistungsentfaltung zu schaffen. Aber die tatsächlichen Gedankengänge der Führungskraft und ihrer Mitarbeiter werden wissenschaftlich nur unzureichend erfasst. Somit bleibt die individuelle Leistungsentwicklung begrenzt. Übliche Befragungen, deren Zielrichtungen für die Probanden letztlich stets erkennbar bleiben, stoßen hier an Grenzen. Deshalb wurde in der vorliegenden Studie der Forschungsgegenstand „Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz“ mit einer Methode angegangen, die soziale Erwünschtheit – oder das Gegenteil: die Verteilung von Denkkzetteln – ausschließt. Gelingt die Erfassung der Art des Denkens in objektiver Weise, so sind wissenschaftlich begründete Schlussfolgerungen möglich, zusätzliches Wissen entsteht und in der Folge sind Verbesserungen der Produktivität erreichbar.

Die vorliegende Studie richtet sich an Wissenschaftler und den interessierten Personenkreis, der im Bereich psychometrische Verfahren, Personalauswahl und -entwicklung sowie Unternehmensberatung tätig ist. Entsprechend tiefgreifend sind die Erklärungen des wissenschaftlichen Ansatzes und der Berechnungsmethoden.

### *Forschungsfragen*

Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz bewirken bzw. beeinflussen letztlich alles, was im beruflichen Umfeld passiert. Die Studie grenzt aus praktischen Gründen hier auf drei Hauptfragestellungen ein:

1. Welche der drei gemessenen Wertedimensionen (menschlich, praktisch-operativ, systemisch-formal) erhält wie viel Bedeutung bei den Probanden? Dabei geht es um das in der Tendenz herrschende Handlungsmuster der untersuchten Personengruppe.
2. Inwieweit werden die vorhandenen zwischenmenschlichen, praktischen und planerischen Fähigkeiten sowie das Motivationspotenzial am gegenwärtigen Arbeitsplatz ausgeschöpft?
3. Welche Rolle spielen mittel- bis längerfristige Herausforderungen für die Zufriedenheit im beruflichen Leben und inwieweit richten sich die Beschäftigten danach aus?

Darüber hinaus werden abgeleitete Faktoren, wie z. ,B. Veränderungswille, Selbstorganisation oder Zukunftssorgen aufgrund der zunehmenden Unsicherheiten in einer globalisierten Welt sowie geschlechtsspezifische Unterschiede thematisiert. Damit entsteht eine aufgefächerte Diskussion über die Hauptwirkungen der herrschenden Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz.

### *Forschungsstand*

Arbeiten zum Thema sind in der Literatur gesamthaft gesehen unüberschaubar. Mit Google werden zum Begriff „Werte“ in Verbindung mit dem Stichwort „Studie“ allein über 32.000 Treffer erzielt. Meist handelt es sich um spezielle Bereiche, in denen die herrschenden Werte untersucht werden, wie z. ,B. Migration, Jugendfragen, Entgelt, Kultur, Ethisches Management, Weiterbildung, Mobbing usw.

Am bekanntesten ist nicht nur im deutschen Sprachraum in diesem Zusammenhang die seit vielen Jahren regelmäßig durchgeführte Gallup-Studie. Sie gibt an, dass etwa zwei Drittel der Mitarbeiter nicht engagiert und nur gut zehn Prozent wirklich motiviert bei der Sache seien. 23 Prozent arbeiteten sogar aktiv gegen das Unternehmen, da sie bereits innerlich gekündigt hätten. Der deutschen Wirtschaft entstehe demgemäß ein jährlicher Schaden im dreistelligen Milliardenbereich<sup>1</sup>.

Weitere interessante Untersuchungen zum Thema sind von Karsten Schulte-Deußen vergleichend analysiert worden<sup>2</sup>, darunter neben der genannten Gallup-Studie das Eurobarometer, das Sozio-ökonomische Panel (Datenreport des

---

<sup>1</sup> Siehe Financial Times Deutschland vom 1. April 2010: <http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:mitarbeiterbindung-resignation-greift-im-arbeitsleben-um-sich/50095106.html> . Die Studie "Gallup Engagement Index" der Unternehmensberatung Gallup basierte im Herbst 2009 auf den telefonischen Befragungen von rund 500 Arbeitnehmern in Deutschland. Der von Gallup verwendete Fragebogen (The Gallup Q 12) ist unter dem folgenden Link im Internet zu finden. [www.artsusa.org/pdf/events/2005/conv/gallup\\_q12.pdf](http://www.artsusa.org/pdf/events/2005/conv/gallup_q12.pdf) .

<sup>2</sup> Schulte-Deußen, Karsten: Ein Volk macht Dienst nach Vorschrift? Analysen zum Engagement in Deutschland, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2010, S. 9-11. Die vom

Statistischen Bundesamtes), die Studie des Great Place to Work Institute in Verbindung mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Towers Watson Studie und der Index Gute Arbeit des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Der Autor zeigt kenntnisreich auf, welche Schwerpunkte gesetzt werden und nimmt eine konstruktive und positive Gesamteinschätzung vor. Investitionen in Arbeitsplatzkultur lohnen sich demnach, um Arbeitszufriedenheit und Engagement zu fördern.

Für das europäische Ausland kann beispielhaft der Employee Outlook 2010–11 genannt werden<sup>3</sup>, der den Briten eine gute Arbeitszufriedenheit bescheinigt und u.a. Problemfelder wie Arbeiten unter Druck und Arbeitsplatzsicherheit in den Vordergrund rückt.

Die Analyse der Forschungsarbeiten zum Thema zeigt, dass entweder direkte Befragungen als Daten-Input dienen oder dass mit wirtschaftlichen oder soziokulturellen Ergebniszahlen gearbeitet wird, um auf herrschende Werte und Einstellungen rückzuschließen. Befragungen, die keine Beeinflussungen anhand der Antwortmöglichkeiten zulassen, sind bisher nicht im größeren Maßstab aufgefallen.

### *Forschungsmethode*

Der vorliegenden Studie liegt die Methodik des Hartman Value Profile zugrunde. Robert S. Hartman hat dieses Verfahren in den 60er und 70er Jahren in den USA entwickelt. Es basiert auf einer Rangreihenordnung von ursprünglich zwei Mal 18 Begriffen bzw. Aussagen, die vom Probanden nach subjektivem Empfinden von „gut“ nach „schlecht“ geordnet werden. Durch das komplexe logisch-mathematische Modell dahinter wird eine äußerst subtile Erfassung des individuellen Wertesystems ermöglicht, ohne dass der Teilnehmer manipulieren kann<sup>4</sup>. Konkrete Begrifflichkeiten und Beispiele für den mathematischen Ansatz sind im Abschnitt Wissenschaftliche Grundlagen und Methoden sowie im Datenteil dieser Studie aufgeführt.

Das Modell von Robert S. Hartman wurde in einer innovativen Business-Applikation von dem Autor dieser Studie weiterentwickelt und findet seinen Einsatz in der Optimierung von Personalauswahl und -entwicklung sowie bei unternehmensstrategischen Fragestellungen. Der Autor hat diese Geschäftsanwendung erarbeitet und in der profilingvalues GmbH zum Einsatz gebracht<sup>5</sup>.

---

Autor erwähnte weiterführende Literatur finden Sie auch im entsprechenden Verzeichnis dieser Studie.

<sup>3</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (Hrsg.): Employee Outlook 2010-11, London 2011

<sup>4</sup> Zu den Einzelheiten und Hintergründen ist die Homepage des Robert S. Hartman Institute in den USA zu empfehlen: [www.hartmaninstitute.org](http://www.hartmaninstitute.org) .

<sup>5</sup> Nähere Informationen sind unter [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com) zu finden.

## *Vorgehensweise*

Nach einer Einführung in den Ansatz von Robert S. Hartman werden die Grundlagen und die Darstellungsweisen des psychometrischen Modells erläutert sowie das Studiendesign vorgestellt. Im Hauptteil ist die Diskussion der Ergebnisse zu finden, die sich im Dreischritt auf die Wahrnehmung bzw. Wertung des Umfeldes, die eigene Rolle des Probanden und schließlich davon abgeleitete Aspekte konzentrieren. Eine Zusammenfassung bringt die Ergebnisse auf den Punkt. Der Anhang legt die Methodik beispielhaft im Detail dar und liefert die relevanten Ergebnisdaten sowie die herangezogene Literatur.

## **2. Wissenschaftliche Grundlagen und Methoden**

Alle Teilnehmer führten ein Online-Profiling-Verfahren durch, das ca. 20 Minuten dauert. Dabei wurde nicht nach Einzelbewertungen gefragt gemäß dem üblichen Erhebungsmuster, wie z. B. „Diese Aussage trifft voll zu“ oder „Trifft überhaupt nicht zu“ oder Einstufungen dazwischen. Stattdessen erhielten die Probanden vier Mal jeweils 18 Aussagen oder Begriffe auf einmal auf den Computerbildschirm und sollten mit der Maus diese jeweils vom besten bis zum schlechtesten Wert nach dem eigenen Empfinden ordnen.

Die wissenschaftliche Grundlage für diese Methode stammt von Robert S. Hartman, der in Berlin aufwuchs und 1933 Deutschland verließ. Dr. Hartman hat das nach ihm genannte Hartman Value Profile (HVP) in den sechziger und siebziger Jahren in den USA erarbeitet<sup>6</sup>. Die Firma profilingvalues GmbH entwickelte auf der Basis des HVP eine erweiterte innovative Geschäftsanwendung, die zur Optimierung bei Stellenbesetzungen und Personalentwicklung eingesetzt wird.

### **2.1. Der Ansatz von Robert S. Hartman**

Der folgende Abschnitt erklärt den originär wissenschaftlichen Ansatz und verdeutlicht die elementaren Unterschiede zu den traditionellen psychometrischen Verfahren. Hier wird insbesondere klar, warum eine Manipulation durch den Probanden ausgeschlossen werden kann. Die Diskussion der Studienergebnisse ist jedoch auch ohne die genaue Auseinandersetzung mit dem wissenschaftlichen Modell von Robert S. Hartman nachvollziehbar. Demnach kann dieser Teil durch den weniger theoretisch interessierten Leser übersprungen werden.

---

<sup>6</sup> Das HVP gehört zu den inzwischen sehr gut validierten psychometrischen Verfahren und ist in der Anwendung bereits im Millionenbereich durchlaufen worden.



## *Robert S. Hartmans Forschungsstreben*

Bestehende Ansätze aus der Logik und Philosophie sowie herrschende Forschungslücken veranlassten Robert S. Hartman, ein Formalkonzept der Werte zu entwickeln. Die Frage „Was ist gut?“ wollte er von der formallogischen und mathematischen Seite erfolgreich beantworten. Mit seinem wissenschaftlichen Hauptwerk ist ihm das gelungen<sup>7</sup>.

Hartman war von den Nazis verfolgt und durch dieses Terrorregime nachhaltig geprägt. Sein Streben nach einer besseren, werteorientierten Welt legt das folgende Zitat nachdrücklich dar:

„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 well? 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>8</sup>

Robert S. Hartman orientierte sich an den exakten Naturwissenschaften und war bestrebt, diese „Wissenschaftsmethode“ auf die Sozialwissenschaften bzw. auf das Ethische anzuwenden. Er wollte dem reinen „Philosophieren“ im Bereich der Moral entgegen wirken und dieses Feld mit quantitativen Methoden erneuern. Wenn formallogisch klar wird, was „gut“ und was „schlecht“ ist, so verfügt man über eine Referenz, an der man das Wertesystem eines jeden Menschen objektiv messen kann. Mit dieser Grundlage kann man schließlich herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz mit objektivem Blickwinkel betrachten.

Hartman hebt Galileo und Newton für den Durchbruch zur Naturwissenschaft hervor. Die Synthesis in Form von durchgängig gültigen Axiomen wie  $F = m \cdot a$  (Kraft gleich Masse mal Beschleunigung) oder  $v = s/t$  (Geschwindigkeit gleich zurückgelegte Strecke pro Zeiteinheit) schafft erst die Grundlage, um von der Naturphilosophie des Aristoteles zu einer exakt berechenbaren Wissenschaft zu kommen, die technische Entwicklung ermöglicht. Seit etwa 500 Jahren ist dies in den Naturwissenschaften der Fall.

Die moralischen Wissenschaften, also Ethik und andere Sozialwissenschaften haben hingegen diesen Punkt noch nicht erreicht – hinken also der Entwicklung der Naturwissenschaften um mindestens 500 Jahre hinterher – und kommen somit auch über das Stadium des unverbindlichen Diskurses bisher nicht hinaus. Hartman selbst entwickelte einen Ansatz, der die naturwissenschaftliche Methode

---

<sup>7</sup> Robert S. Hartman: *The Structure of Value*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1967.

<sup>8</sup> Robert S. Hartman: *Freedom to Live* (edited by Arthur R. Ellis), Amsterdam – Atlanta, 1994, S. 33.

auf die Welt der Ethik und Moral erfolgreich projiziert und begründete somit eine exakte Wertwissenschaft, die Formale Axiologie<sup>9</sup>.

*Logisch-mathematisches, deduktives Modell*

Von der Modelltheorie her hat Hartman ein „Formalkonzept des Guten“ entwickelt: „Gut ist, was sein Konzept erfüllt“<sup>10</sup>. Diese trivial anmutende Aussage hat jedoch eine große Tragweite. Dadurch kann man unabhängig von unterschiedlichen moralisch-sittlichen Wertvorstellungen eine exakte Wissenschaft aufbauen und entsprechend mathematisch vorgehen. Gut ist demnach eine Übereinstimmung zwischen dem Konzept von „Etwas“, z. B. einem Stuhl, und dem tatsächlich vorliegenden Objekt, z. B. dem konkret beobachteten Stuhl (Konzept-Objekt-Relation). Dabei kommt es auf die funktionalen Eigenschaften (properties) des „Etwas“ an. Hat ein realer Stuhl also eine Sitzfläche, eine Lehne und verfügt über eine kniehoch, selbst stehende Struktur, so erfüllt er das funktionale Stuhlkonzept und ist demnach ein guter Stuhl. Ist die Lehne abgeknickt und/oder die Sitzfläche durchbrochen, so kann man davon nicht sprechen. Je mehr Eigenschaften bei einem „Etwas“ vorhanden sind, desto wertvoller ist es. Sein mathematisch formuliertes Axiom lautet:

$$V_x = 2^n - 1$$

Der Wert (Value = V) von „Etwas“ (x) entspricht der Basis 2 hoch n, das die Anzahl der Eigenschaften des „Etwas“ angibt, minus eins.

Kurz erklärt zeigt diese Formel, wie viele Kombinationsmöglichkeiten es für die relevanten Eigenschaften eines „Etwas“ gibt. In der folgenden Übersicht ist dies am Beispiel des genannten Stuhls ausgeführt. Jede Kombination ist ein Wert, jedoch nur einer dieser Werte ist der Wert „gut“, nämlich wenn alle Eigenschaften vorhanden sind:

Stuhl:Eigenschaften Wahr (W) / Falsch (F)	Gut					Angemessen					Durchschnittlich					Mangelhaft					Nutzlos					
	W	W	W	W	F	W	W	F	F	W	F	F	F	W	F	F	F	F	W	F	F	F	F	F	F	
1. Sitzfläche	W	W	W	W	F	W	W	F	F	W	F	F	F	F	W	F	F	F	F	W	F	F	F	F	F	F
2. Lehne	W	W	W	F	W	W	F	W	F	F	W	F	F	W	F	F	F	W	F	F	F	F	F	F	F	
3. Selbststehende Struktur	W	W	F	W	W	F	W	F	W	F	W	F	W	F	W	F	W	F	W	F	F	F	F	F	F	F
4. Kniehoch	W	F	W	W	W	F	F	W	W	W	F	W	F	F	F	F	W	F	F	F	F	F	F	F	F	F

Abb. 1: Kombinatorische Darstellung von Eigenschaften

<sup>9</sup> Axiologie bedeutet Lehre von den Werten und bezieht sich auf das griechische Wort αξία (Axia, Wert).

<sup>10</sup> "... that a thing is good if its properties correspond to the predicates of its concept. Or, a thing is good if it fulfills its concept." Siehe Robert S. Hartman: The Knowledge of Good – Critique of Axiological Reason (edited by Arthur R. Ellis and Rem B. Edwards), Amsterdam – New York, 2002, S. 96.

Ein Stuhl hat demnach den Wert  $15 (2^4 - 1)$ , also die Summe der Kombinationsmöglichkeiten seiner Eigenschaften, die entweder zutreffend oder nicht zutreffend sind. Abgezogen wird die Möglichkeit, dass alle Funktionseigenschaften nicht zutreffend sind („Nutzlos“). Mit Zunahme der funktionalen Eigenschaften steigt der Wert folglich exponentiell. Ein modernes Passagierflugzeug hat demnach viele Eigenschaften und einen entsprechend höheren Wert. Aber auch der Stuhl kann viel mehr Eigenschaften haben, wenn wir die genannten „properties“ genauer betrachten haben diese wieder Untereigenschaften, die wieder Eigenschaften haben usw. bis wir schließlich auf der atomaren oder subatomaren Ebene angelangt wären. So lassen sich alle realen Dinge um uns herum tatsächlich berechnen oder aber allgemein als Menge darstellen, wenn die Anzahl der Eigenschaften (n) gegen unendlich geht. Es handelt sich dann um eine abzählbare, unendliche Menge, die in der Mengenlehre mit dem Symbol  $\aleph_0$  (Aleph 0<sup>11</sup>) bezeichnet wird. Dieser Wert steht für die praktisch-operative, die gegenständliche Wertedimension, im Fachjargon Extrinsisch (E).

Es gibt jedoch Konstrukte, die damit nicht erfasst werden können, z. B. ein geometrischer Kreis. Es gibt keinen leidlichen geometrischen Kreis oder ein schlechtes Dreieck. Sie existieren in Perfektion oder gar nicht aufgrund der Bedingungen. Der Kreis benötigt einen Mittelpunkt und eine ebene Kreislinie, die stets den gleichen Abstand zum Mittelpunkt hält, also drei Eigenschaften. Wenn jedoch nur eine der Bedingungen nicht erfüllt ist, dann gibt es keinen geometrischen Kreis mehr, das System ist nicht mehr existent. Mathematisch gesehen stellt dies eine finite Menge dar. Sie hat aus der obigen axiomatischen Formel lediglich den Wert n (für das Kreisbeispiel: 3), da es keine Kombinationsmöglichkeiten aus zutreffend und nicht zutreffend geben darf. Jede Eigenschaft ist eine Bedingung (conditio sine qua non). Diese Tatsache begründet die systemische Wertedimension (S). Systeme, seien sie organisatorischer, prozessualer oder anderer Natur, haben einen geringeren Wert als die tatsächlichen Dinge des Lebens. Bei Hartman wird dies mathematisch kalkulierbar. Die systemische Wertedimension (S) hat folglich einen geringeren Wert als die zuvor diskutierte extrinsische Dimension (E).

Interessant wird es, wenn nicht mehr über Systeme oder Gegenstände gesprochen wird, sondern der Blick z. B. auf einen Menschen fokussiert. Wie viele Eigenschaften hat er? Und wie könnte man sie beschreiben? Hier begegnen wir nicht nur dem Problem, dass die Eigenschaften eines Menschen nicht abschließend beschreibbar sind, sondern dass diese Eigenschaften auch noch ineinander verwoben sind. Man spricht hier mathematisch von einem Kontinuum. In das Axiom von Hartman übertragen lautet die menschliche Wertedimension, intrinsisch (I):

$$V_{\text{intrinsisch}} = 2^{\aleph_0} - 1 = \aleph_1$$

---

<sup>11</sup> Aleph ist der erste Buchstabe des hebräischen Alphabets. Zu den Begrifflichkeiten der maßgeblich vom deutschen Mathematiker Georg Cantor geprägten Mengenlehre siehe den Wikipedia-Eintrag zu den Kardinalzahlen:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Kardinalzahl\\_%28Mathematik%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Kardinalzahl_%28Mathematik%29)

$\aleph_1$  (aleph 1) stellt eine nicht-abzählbare, infinite Menge dar und ist daher wertvoller, d.h. reichhaltiger an Kombinationsmöglichkeiten der Eigenschaften, als beide zuvor diskutierten Wertedimensionen. Die grundsätzliche Wertehierarchie von Hartman lautet also: Menschen sind wertvoller als das Gegenständliche und dies ist wiederum wertvoller als das Systemische, also Gedanklich-Konstruierte:  $I > E > S$ . Mit  $\aleph_1 > \aleph_0 > n$  ist dies auch mathematisch dargelegt. Die Ableitung der drei Wertedimensionen vom Axiom Hartmans ist abschließend in folgendem Schaubild dargestellt.

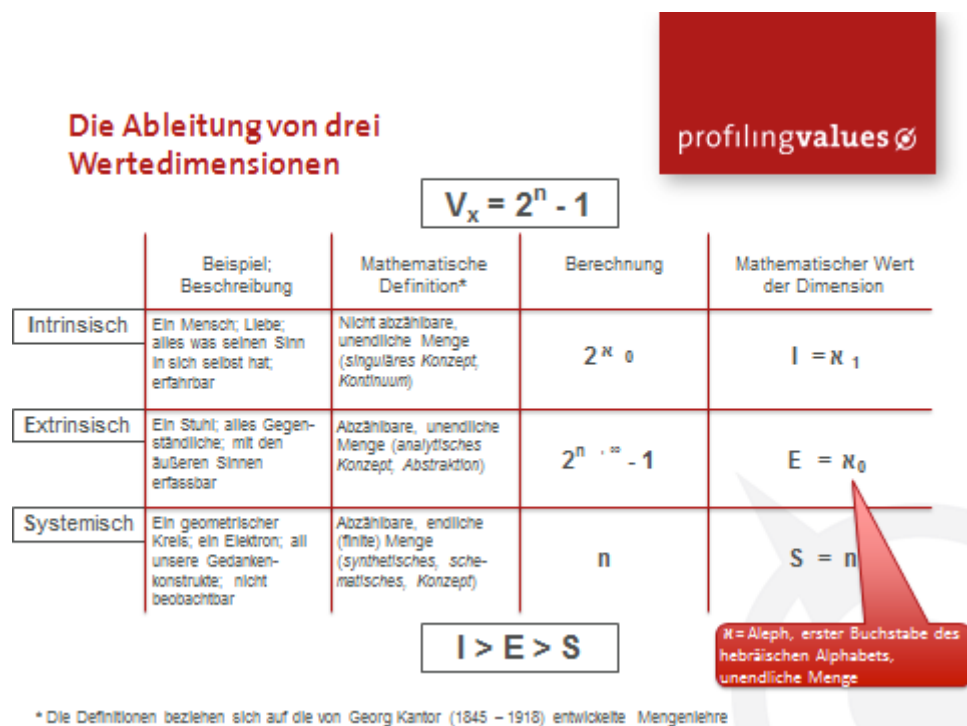


Abb 2: Die Wertedimensionen nach Robert S. Hartman

Der mathematisch-philosophische Exkurs führt nun zum Profiling zurück. Es ist aufgrund der drei elementaren Wertedimensionen (I, E, S) möglich, duale Kombinationen zu bilden bzw. zu berechnen. Also beispielsweise einen systemischen Wert durch einen extrinsischen Fokus zu betrachten bzw. zu bewerten, d.h. etwas Formal-Ordnetendes durch etwas Gegenständliches auf- oder auch abzuwerten. Dies geschieht mathematisch mithilfe der Exponentialfunktion, denn addieren und subtrahieren kann man im Rahmen von Unendlichkeiten nicht. Beispielhaft sei hier eine Aussage aus dem Profiling aufgeführt: „Produktionsstillstand“. Hier wird der Betrieb eines Unternehmens als systemischer Begriff (S), der von einer faktisch beobachtbaren Störung – dem Stillstand – (extrinsisch, E) negativ betroffen ist, beschrieben. Die Formel dafür lautet:  $S^{-E} = n^{-\aleph_0}$ .

So kann jede Wertedimension (I, E, S) mit jeder anderen verknüpft werden und zwar auf positive (konstruktive Aussage) und negative (nicht-konstruktive Aussage) Weise. Dahinter steht jeweils eine mathematische Formel die eine qualita-

tive Aussage über den Wert liefert. Die folgende Übersicht zeigt alle möglichen Kombinationen an, die schließlich begründen, warum im Hartman Value Profile pro Profilingsschritt 18 Begriffe bzw. Aussagen verwendet werden.

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

Abb. 3: Binäre Wertekombinationen

Wenn die Exponentialfunktionen mit den zuvor abgeleiteten Werten ( $I = \aleph_1$ ,  $E = \aleph_0$ ,  $S = n$ ) berechnet werden, dann ergibt sich eine eindeutige Rangordnung für alle Formeln und damit auch für die Begriffe und Aussagen des Profiling. Diese Begriffe und Aussagen für die Formeln wurden von Robert S. Hartman und seinem Team erarbeitet und sind inzwischen auch in internationalen Studien umfangreich validiert worden<sup>12</sup>. In der für die Studie verwendeten Profiling-Methode wurden Hartman's Aussagen eingesetzt und darüber hinaus neue Begrifflichkeiten, die sich auf die Berufswelt fokussieren, entwickelt und validiert. Die folgende Abbildung zeigt die Berechnung der eineindeutigen Rangordnung.

<sup>12</sup> Als Standardwerk der Validierungsstudien zum Hartman Value Profile gilt: Leon Pomeroy: The New Science of Axiological Psychology, edited by Rem B. Edwards, Amsterdam – New York 2005.

## Ableitung der Rangreihenordnung des Hartman Value Profile

profilngvalues ☒

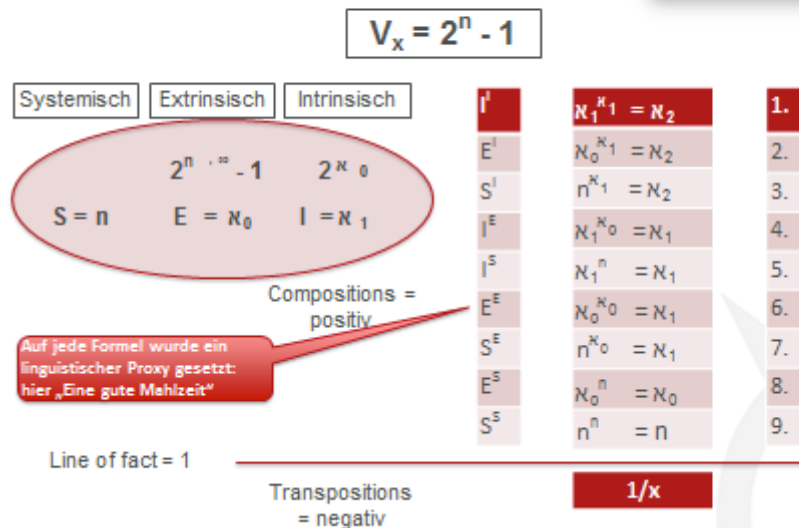


Abb. 4: Axiologische Berechnung nach Robert S. Hartman

Die logisch-mathematische Profilstellung ist die berechnete Referenz, zu der jede vom Probanden gewählte Rangordnung in Beziehung gesetzt wird. Letztlich werden ausschließlich die Abweichungen des Teilnehmers zur formalen Norm berechnet. Diese Profilstellung ist genau eine einzige aus 6,4 Milliarden Anordnungsmöglichkeiten<sup>13</sup>. Um per Zufall die richtige Kombination zu wählen wäre zum Vergleich die Wahrscheinlichkeit heranzuziehen, im Leben 49 Millionen Mal den Lottohauptgewinn zu erhalten.

Durch diese Art der Messung wird deutlich, dass Manipulationsversuche nicht zielführend sind. Denn durch das höhere Rangordnen bestimmter Begriffe, die man gerne hervorheben möchte, um ggf. einen bestimmten Eindruck zu erwecken, wird unter Umständen das Gegenteil erreicht. Die Fähigkeit, die Aussage richtig einzuordnen, wird sogar geschmälert abgebildet. Da es unmöglich ist zu wissen, welcher Begriff an welcher Stelle seinen Platz hat, ist eine Manipulation, d.h. sich gezielt in einer gewissen Weise darstellen zu wollen, ausgeschlossen. Das Verfahren kann allenfalls verfälscht werden, indem man nicht sich selbst abbildet. Dann fallen jedoch in aller Regel die inneren Konsistenzwerte des Systems negativ auf. Manipulationsversuche haben deshalb in aller Regel zur Folge, dass Ergebnisse unter den Möglichkeiten des Probanden erzielt werden. Sein grundsätzliches Denk- und Handlungsmuster wird dennoch erfasst.

<sup>13</sup> Wenn eine Rangreihe aus 18 Aussagen gebildet werden soll, so entstehen mathematisch gesehen „18 Fakultät“ Möglichkeiten ( $18! = 18 \times 17 \times 16 \times 15 \dots \times 2$ ), diese Aussagen anzuordnen. In Summe sind das 6,4 Milliarden Möglichkeiten – 6.400.000.000.000.000, eine 16-stellige Zahl.

Die von Hartman entwickelten sprachlichen Stellvertreter für die oben erklärten mathematischen Formeln wurden intensiv validiert. Dem elegant entwickelten, von der Theorie abgeleiteten logisch-mathematischen Modell fehlte anfangs noch der empirische Beweis. Das Hartman Value Profile, das den Applikationen von profilingvalues zugrunde liegt, ist inzwischen wissenschaftlich umfassend durchgetestet. Es ergeben sich sehr gute Konstruktvaliditäten und auch Test-Re-Test-Reliabilitäten ( $p = 0,82$  für die Wertung der Äußeren Welt bzw.  $0,84$  für das Selbst)<sup>14</sup>. Die Korrelationen zwischen der logisch-mathematischen Rangreihenordnung und dem Median der Probanden ist sehr hoch (Spearman's Rho-Koeffizient:  $\rho = 0,93$  bzw.  $0,88$ ). Darüber hinaus wurde eine sehr starke Konkordanz über die Teilnehmer nachgewiesen (Kendall's W-Koeffizient:  $W = 0,85$  bzw.  $0,79$ ). Konkurrierende Validierungen wurden z. B. mit Catell 16 PF und auch MMPI erfolgreich durchgeführt. Zu Kriteriumsvaliditäten gibt es eine Reihe von Studien<sup>15</sup>.

## 2.2. Psychometrisches Modell: Grundlagen und Darstellungsweise

Hartman leitete von seinen formallogischen Arbeiten ein psychologisches Modell ab, das die Wahrnehmungen des Menschen in zwei Bereiche aufteilt: die „Äußere Welt“ und das „Selbst“. In beiden Welten – außen wie innen – wirken die drei Wertedimensionen (intrinsisch, extrinsisch und systemisch). Daraus ergibt sich die folgende Matrix mit sechs Untersuchungsbereichen und den entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften.

Matrix der Werte und Einstellungen		
Wertedimension	Äußere Welt	Selbst
Intrinsisch: menschlich	Empathie	Eigene Bedürfnisse
Extrinsisch: praktisch	Praktisches Denken	Erfolgsorientierung
Systemisch: formal-ordnend	Strukturiertes Denken	Zielorientierung

Abb. 5: Matrix des Modells

Im System von profilingvalues liegt hinter jeder der 4 Mal 18 Aussagen, die für den Teilnehmer in Rangreihe zu ordnen sind, die entsprechende mathematische Formel, wie weiter oben dargelegt. Tatsächlich werden alle Abweichungen der Teilnehmer zu der abgeleiteten mathematischen Grund-Konstellation gemessen.

<sup>14</sup> Siehe Leon Pomeroy, a.a.O., S. 78.

<sup>15</sup> Mehr Informationen finden Sie dazu auf der Website des Robert S. Hartman Instituts ([www.hartmaninstitute.org](http://www.hartmaninstitute.org)). Eine hervorragende Zusammenstellung aller relevanten Validierungsstudien zum Hartman Value Profile bietet (bereits zitiert): Leon Pomeroy, a.a.O. Eine knappe Darstellung wichtiger Untersuchungen zu Validität und Reliabilität können Sie direkt bei profilingvalues anfordern: [info@profilingvalues.com](mailto:info@profilingvalues.com)

Dadurch kann rückgeschlossen werden, wie „klar“ eine Wertedimension gesehen wird – also wie gut. Darüber hinaus kann durch die Differenzierung von Auf- und Abwertungen ermittelt werden, inwieweit der Teilnehmer gegenwärtig Aufmerksamkeit auf die entsprechende Wertedimension richtet oder nicht<sup>16</sup>.

So werden gleichsam das „Können“ (Fähigkeit) und das „Wollen“ (Aufmerksamkeit auf diese Fähigkeit) in einem Vorgang gemessen. Diese zwei Parameter werden in jeder Wertedimension durch Balken und Rauten dargestellt, wie die folgende Abbildung zeigt<sup>17</sup>.

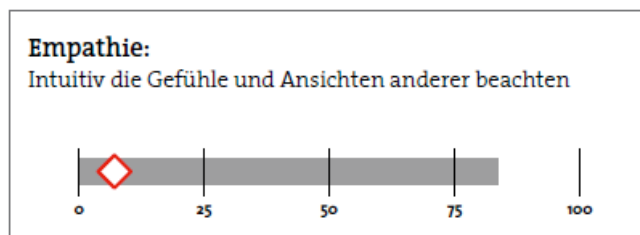


Abb. 6: Balken und Rauten: Können und Wollen

Diese Methode erlaubt es erstmals, neben den grundsätzlichen Fähigkeiten oder Potenzialen auch die jeweilige gegenwärtige Aufmerksamkeit zu messen. Es wird also sehr viel tiefer in aktuelle oder verstetigte Motivationslage und Einstellung einer Testperson geblickt. In der Kombination ergibt sich im Profiling eine praktisch unendliche Vielfalt von Möglichkeiten, wie es auch realiter den Persönlichkeitseigenschaften und Interessenslagen der Menschen entspricht.

Eine Raute um die 50 Prozent zeigt eine ausgewogene, situativ abhängige Nutzung der Eigenschaft. Dies bedeutet Flexibilität bzw. die Möglichkeit, die „gesamte Klaviatur“ der jeweiligen Eigenschaft in Abhängigkeit zum Können zu nutzen. Eine von dieser „Mittelstellung“ nach oben steigende Raute signalisiert Fokus und Passion. Geht sie gegen 100 Prozent dann spricht man eher von „Müssen“ als von „Wollen“, denn es besteht ein starker Drang, diese Eigenschaft einzusetzen. Umgekehrt gerät die Nutzung der Eigenschaft in den Hintergrund, wenn sich die Raute von 50 Prozent abwärts bis gegen Null hin bewegt. Die Rautendarstellung ist mit einem Pendel zu vergleichen, das bei 50 Prozent im Lot steht und mit den jeweiligen Ausschlägen die gegenwärtige Aufmerksamkeit, d.h. eher Pro-Aktivität oder Reaktivität, abbildet.

In der obigen Abbildung sieht man einen Menschen, der über ein exzellentes Einfühlungsvermögen verfügt (Balken bei etwa 85 %), jedoch diese Eigenschaft sehr zurückhaltend einsetzt (Raute bei weniger als 10 %). Hier ist die Einfüh-

<sup>16</sup> Zum grundsätzlichen Ansatz der Berechnung siehe den Anhang dieser Studie.

<sup>17</sup> Nähere Informationen zum Berichtsformat von profilingvalues sind unter [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com) zu erfahren. Dort ist auch ein Musterbericht herunterzuladen.



lungsbereitschaft deutlich niedriger als die Fähigkeit zur Empathie. Die Person wird sich die Gefühle der anderen nicht zu eigen machen und auch wenig mit ihnen „mitschwingen“. Gleichwohl kann sie deren Interessen und Gefühlsregungen hervorragend erkennen. So ist sie in der Lage, andere objektiv bzw. funktional zu beurteilen. Diesem Menschen wird es jedoch deutlich schwerer fallen, die Personen um ihn herum intuitiv vorgehend zu begeistern. Wäre bei gleichem Balken die Raute bei etwa 75 Prozent, dann gelänge diese Art der Inspiration spielend. Diese Person wäre jedoch wiederum ungeeignet als Sanierungsmanager, weil ihr die Gefühle der anderen zu nahe gehen würden. Eine Mittelstellung der Raute versetzt bei obigem Balken z. B. eine Führungskraft in die Lage, die gesamte Bandbreite der Empathie voll zu nutzen, also die erwähnte „Klaviatur“ des zwischenmenschlichen Verhaltens souverän zu beherrschen.

Das Zusammenspiel von Balken (= Fähigkeit bzw. Können) und Rauten (= Aufmerksamkeit bzw. Wollen) spielt bei allen gemessenen Eigenschaften eine zentrale Rolle.

Die Balken, also die Prozentsätze der Fähigkeiten, sind in diesem Verfahren (Hartman Value Profile, HVP) mit der Gauß'schen Normalverteilungskurve über die Gesamtgesellschaft normiert. Die Ergebnisse der Personengruppe in dieser Studie sind demgemäß im Verhältnis zur Gesamtgesellschaft zu betrachten, die durch folgende Grafik illustriert wird.

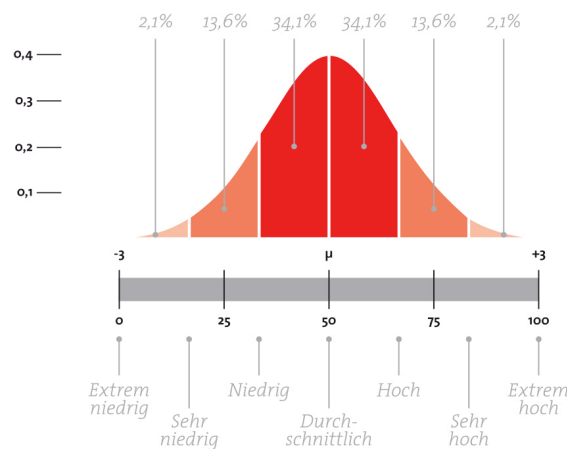


Abb. 7: Normalverteilung

### 2.3. Studiendesign

Im Zeitraum von Juni 2009 bis März 2011 wurden die online erhobenen Rangreihenordnungen von 1.803 Teilnehmern (734 Frauen und 1.069 Männer) analysiert. Es handelt sich um Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen in über 250 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

sowie zahlreiche Selbständige. Generell kann man sagen, dass anspruchsvolle, also gehobene Funktionen untersucht wurden und nicht ein gesellschaftlicher Durchschnitt bezogen auf alle tatsächlichen Arbeitskräfte.

Unter der Gauß'schen Glockenkurve sind sieben Attribute von „Extrem niedrig“ bis „Extrem hoch“ eingezeichnet. Sie stellen die von Robert S. Hartman eingeführten sieben „Leistungsstufen“ dar, die auf alle Skalen des Hartman Value Profile (HVP) angewendet werden (Meta-Skalierung). Dabei werden die 100 Prozentpunkte durch sieben geteilt. Dies ergibt ein Resultat von 14,29. Daher sind die Leistungsstufen folgendermaßen abzulesen: Exzellent: 100 bis 86 Prozent, Sehr gut: 85 bis 72 Prozent, Gut: 71 bis 58 Prozent usw.

### 3. Ergebnisse und Diskussion

#### 3.1. Zentrale Modell-Faktoren

Die aggregierten und gemittelten Werte für die zentrale Ergebnismatrix stellen sich wie folgt dar und werden anschließend diskutiert:

Matrix der Werte und Einstellungen	Ergebnisse					
	Äußere Welt			Selbst		
	Können		Wollen	Können		Wollen
Intrinsisch: menschlich	77%	Empathie	29%	74%	Eigene Bedürfnisse	18%
Extrinsisch: praktisch	79%	Praktisches Denken	43%	70%	Erfolgsorientierung	54%
Systemisch: formal-ordnend	67%	Strukturiertes Denken	38%	67%	Zielorientierung	67%

Abb. 8: Matrix des Modells mit Studienergebnissen

#### 3.2. Die Bewertung des Umfeldes – Analyse der „Äußeren Welt“

Den Ergebnissen gemäß liegt bei der Wertung des Umfeldes das Praktische Denken knapp vor dem Einfühlungsvermögen, etwas deutlicher dahinter das Strukturierte Denken. Die Referenzgruppe weist also in den drei Wertedimensionen folgende Prioritäten auf: Zuerst wird auf das Praktisch-Operative geblickt („Was?“), kurz danach der zwischenmenschliche Bereich erkannt („Mit Wem?“) und zuletzt werden die planerischen Aspekte erfasst („Wofür?“).

Das größte Potenzial liegt demnach in den Ideen zur praktischen Umsetzung der gegebenen Aufgabenstellungen. Arbeitgeber können sich folglich darauf verlassen, dass Fach- und Führungskräfte in aller Regel sehr gut wissen, wie etwas am besten gemacht wird. Deshalb ermöglicht gestalterischer Spielraum in der Umsetzung die Nutzung dieses Potenzials, während starre Regeln oder Prozesse dem entgegen wirken. Die Studie zeigt, dass Freiraum in Implementierungsfragen die Produktivität erhöht. Das zu erschließende Reservoir ist dabei beträchtlich. Dem entgegen wirkt naturgemäß das Prinzip der normierten Organisation von Strukturen und Prozessen, das Vereinfachung und damit Skaleneffekte ermöglicht. Ohne an dieser Stelle wissenschaftlich gegeneinander aufwiegen zu können, zeigen die Studienergebnisse, dass mehr Gestaltungsspielraum im Rahmen vernünftiger Rahmenprozesse zu einem besseren Ergebnis führen wird, als eine rigide Organisationsführung. Zumindest für die gehobenen Funktionsebenen in der Geschäftswelt verspricht die Beachtung dieser Tatsache eine Ergebnisverbesserung. Ansonsten drohen Motivations- bzw. Leistungshemmnisse.

Das Können in den genannten praktisch-operativen (79 %) und planerischen Bereichen (Strukturiertes Denken Können 67 %) ist hoch, die Aufmerksamkeit darauf durchgängig leicht im reaktiven Bereich (43 und 38 % respektive). Dies ist insofern schlüssig, als dass sich die Ausschläge nach oben und unten, z. B. von hoher Zufriedenheit bzw. Frustration zu einem gut Teil ausmitteln, wenn Praktisches und Strukturiertes Denken betrachtet werden und somit Ergebnisse in der Nähe von 50 Prozent plausibel erscheinen. Praktische Lösungen und planerische Aspekte werden folglich in der Aggregation der Personengruppe zwar ausgewogen eingesetzt, könnten jedoch auch noch deutlich höher liegen. Folglich gibt es auch hier noch viel zu erschließendes Potenzial.

### **3.2.1. Empathie und soziale Kompetenz**

In der Tendenz nutzt die Testgruppe ihr Potenzial in der sozialen Interaktion eher zurückhaltend (Empathie Wollen bei 29 %). Der häufig zu bemerkende sachliche oder kühle Umgang miteinander sollte aber nicht damit verwechselt werden, dass kein zwischenmenschliches Verständnis herrschen würde. Im Gegenteil, unter den Beschäftigten hat das soziale Empfinden füreinander und damit die soziale Kompetenz einen sehr hohen Stellenwert (Fähigkeit 77 %). Nur wird das offensichtlich nicht so stark gezeigt.

Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, dass sehr hohes Potenzial im zwischenmenschlichen Bereich vorhanden ist. Wenn das Wissen darum besser verbreitet wäre, dann könnte im Umgang miteinander viel mehr erreicht werden. Jemanden sachlich zu überzeugen ist die eine Seite, ihn aber emotional an der richtigen Stelle zu berühren, so dass er die Aufgabe gerne erledigt oder das anvisierte Ziel mit Freude anstrebt, ist die eigentliche Herausforderung. Mit einer Steigerung der Einfühlungsbereitschaft (Wollen) kann das besser erreicht werden.

Umgekehrt gilt es zu verstehen, dass zahlreiche Menschen eine extrovertiert

angelegte Kommunikation, die auf Überzeugen z. B. durch möglichst viel Reden und Unterhaltung aufbaut, nicht schätzen. Sie läuft bei ihnen ins Leere, denn sie erkennen Interessen und Gefühle der anderen sehr schnell, möchten aber nicht emotional angegangen werden (niedriges Wollen), weil es ihre Gefühlssphäre unangenehm berührt.

Die Schlussfolgerung daraus ist wiederum klar und knapp: Führung muss situationsabhängig und personalisiert richtig ausgeübt werden. Die Individualisierung der zwischenmenschlichen Interaktion – also mit der jeweiligen Person richtig zu kommunizieren – wird durch die Studienergebnisse aufgezeigt und ist in ihrer Wichtigkeit kaum zu überschätzen.

In der vorliegenden Untersuchung ist der deutschsprachige Raum untersucht. Die Zurückhaltung im gegenseitigen Umgang ist hierzulande stärker ausgeprägt als bei anderen Nationen, beispielsweise den USA. Leon Pomeroy, der auf dem Gebiet des HVP – insbesondere mit Blick auf internationale Anwendungen – als hervorragender Experte gilt, hat dazu umfassende Studien vorgelegt, wie bereits im theoretischen Abschnitt weiter oben erwähnt<sup>18</sup>.

### **3.2.2. Praktisches Denken und Lösungsorientierung**

Der höchste Wert im gesamten Profiling wird beim Können in der Kategorie Praktisches Denken ermittelt wie bereits unter Punkt 3.2 beschrieben. Die verfügbaren praktischen Potenziale sind also sehr groß. Wie sieht es jedoch mit der Nutzung dieser Fähigkeiten aus? Wäre auch die Raute hoch, dann signalisiert das Ergebnis eine hohe Aufmerksamkeit auf dieser Fähigkeit, also eine Proaktivität, die Lösungsorientierung nutzenbringend einzusetzen. Der Mitarbeiter kann seine praktischen „PS“ auch Kraft übertragend „auf die Straße bringen“. Das sorgt für Erfolgsgefühl und Arbeitszufriedenheit. Denn dort liegt der entscheidende Punkt, wie viele Untersuchungen gezeigt haben: Hohe Arbeitszufriedenheit schafft dauerhaft hohe Motivation und damit Unternehmenserfolg.

Eine starke Unzufriedenheit bei praktischen Themen, d.h. eine regelrechte Umsetzungshemmung, zeigt sich in einem niedrigen Wollen im Bereich Praktisches Denken, wie auch zahlreiche Interviews mit entsprechenden Teilnehmern belegt haben. Der gemessene Wert liegt bei 43 Prozent. In dieser Skala wurde eine Standardabweichung von 21 festgestellt. Somit liegen über zwei Drittel der Befragten beim Praktischen Denken (Wollen) zwischen 22 und 64 Prozent, ein knappes Sechstel ist noch zufriedener bzw. mit entsprechend viel Leidenschaft bei der Sache.

Damit ist nahezu die Hälfte der Testpersonen mit den Bedingungen ihres Arbeitsumfeldes zufrieden, wenn sie den Einsatz ihrer praktischen Talente vor Augen

---

<sup>18</sup> Vgl. Leon Pomeroy, a.a.O., S. 255. Demnach ist der hier vorliegende deutsch-österreichisch-schweizerische Wert (Empathie Wollen) vergleichbar mit Indonesien; in Japan wurden noch niedrigere Werte ermittelt, ebenso in Russland.

haben. Falls man auch Werte unterhalb von 43 Prozent (Wollen) zulässt, dann sind dies sogar weitaus mehr. Die Unzufriedenheit an einem genauen Fixpunkt festzumachen, an dem die Einstellung „kippt“, erscheint vor diesem Hintergrund wenig sinnvoll. Allenfalls etwa 15 Prozent könnten gemäß der Verteilungskurve als sehr unzufrieden mit den Verhältnissen eingestuft werden.

Mit Blick auf die Stimmung wichtiger Funktionsträger ist dies auch im Vergleich mit den eingangs genannten Studien ein sehr positives Ergebnis. Fach- und Führungskräfte haben in der Tendenz das Gefühl, dass sie ihre praktischen Potenziale entfalten können. Nur wenige sehen die Barrieren im Vordergrund, die eine Umsetzung ihrer Aufgaben verhindern. Die hohe Zufriedenheit bei Führungskräften lässt sich vom Ergebnis her leider nicht ohne weiteres auf alle Beschäftigten übertragen, denn einer solchen Untersuchung müsste ein repräsentatives Sample der gesamten arbeitenden Bevölkerung zugrunde liegen. Trotzdem stellt sich die Frage, ob die bisherigen Aussagen zu diesem Thema, z. B. von Gallup, tatsächlich zutreffen. Möglich ist, dass geringe Zufriedenheit ein Phänomen in unteren Hierarchiestufen ist. Möglich ist auch, dass wir insgesamt eine höhere Zufriedenheit haben und es bei den Erhebungen von Gallup zu Denkfalleffekten kommt. Den Hauptfokus für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation im Transmissionsriemen der Werte und Einstellungen von den höheren zu den tieferen Funktionsebenen zu suchen, ist jedoch keinesfalls falsch, sondern erscheint sehr Erfolg versprechend.

### **3.2.3. Strukturiertes Denken und strukturelle Problemlösung**

Formal-ordnendes Denken kommt bei der Referenzgruppe an letzter Stelle bezogen auf die Wertedimensionen des Umfeldes. Es wird also erst nach der menschlichen und der praktischen Dimension in den Blick genommen. Im angewandten Verfahren misst Strukturiertes Denken die Fähigkeit, Systeme zu erkennen und zu beachten, also Systemdenken. Diese Skala enthält die planerischen Aspekte und auch Gesichtspunkte des strategischen Denkens sowie strukturelle Problemlösung.

Mit aggregierten 67 Prozent Fähigkeiten befinden wir uns bei der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte gleichauf mit den meisten Nationen. Die Deutschen gelten zwar international als sehr gute Organisatoren und Systematiker, aber an dieser Skala allein kann man diesen Ruf nicht festmachen. Es ist vielmehr die Kombination aus einer guten planerischen Begabung und sehr hohem praktischen Talent. Beim bereits diskutierten Praktischen Denken und der dazugehörigen Lösungsorientierung erreicht die deutsch-österreichisch-schweizerische Testgruppe im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz<sup>19</sup>.

Das Wollen im Bereich des Strukturierten Denkens liegt mit 38 Prozent unterhalb der Mittelstellung von 50 Prozent. Die historischen Verwerfungen des vergangenen Jahrhunderts, verursacht durch die Diktaturen, könnten eine gewisse Abnei-

---

<sup>19</sup> Vgl. Leon Pomeroy, a.a.O., S. 255 ff.

gung gegenüber der Beachtung von Systemen hervorgerufen haben. Aber auch die davor liegende, lange währende Kleinstaaterei sowie der heutzutage stark gelebte Föderalismus können hierfür mit ursächlich sein. Der Wille, sich Systemen, Organisationen, Prozessen, Hierarchien oder Regeln unterzuordnen, ist den Studienergebnissen zufolge tendenziell schwächer ausgeprägt. Die Testpersonen schätzen Freiheit und Ungebundenheit mehr. International gesehen befindet sich der deutschsprachige Raum hier eher im unteren Bereich, einzig Russland hat einen noch niedrigeren Wert<sup>20</sup>.

Die diesbezügliche Standardabweichung der Referenzgruppe liegt bei 26, d.h. zwei Drittel der Probanden erzielen beim Strukturierten Denken Wollen zwischen 12 und 64 Prozent. So verschieben sich die Ergebnisse im Bilde der Rauten auf den Balken nach links und skizzieren das Bild einer Arbeitsgesellschaft, die tendenziell Freiraum möchte, aber flexibel ist, wenn es um notwendige Einordnung geht. Wenn also die durch die Führungsebene grundsätzlich vorgegebene Linie stimmt bzw. als stimmig erachtet wird und auch beständig bleibt, dann wird den Gegebenheiten entsprechend flexibel umgesetzt.

Nicht ohne Grund bemerken französische Firmen in ihren deutschen Dependancen häufig ein Hinterfragen und Kritisieren, das bei unseren westlichen Nachbarn eher als Aufsässigkeit wahrgenommen wird. Die Deutschen, Österreicher und Schweizer können sich gemäß der Studie gut ein- und auch unterordnen, schätzen es jedoch, wenn der Gestaltungsspielraum gegeben ist und nicht zu viel Zeit für Planung und Dokumentation aufgewendet werden muss.

Häufig werden bei Selbständigen auf der Skala Strukturiertes Denken Wollen Werte von 25 Prozent und niedriger gemessen. Ihnen fällt die Ein- und Unterordnung in größere Unternehmensstrukturen schwer. Sie benötigen Freiheit und Unabhängigkeit. Umgekehrt finden sich die Perfektionisten beim Strukturierten Denken Wollen am oberen Ende der Prozentskala.

### **3.3. Die Bewertung der eigenen Rolle – Analyse des „Selbst“**

Wenn der Blick von der Äußeren Welt zum Selbst gewendet wird, zeigt sich ein anderes Bild. Die Eigenen Bedürfnisse können am Klarsten wahrgenommen werden (74 %), danach rangiert die Erfolgsorientierung (70 %) und zuletzt folgt die Zielorientierung (67 %).

Die Testpersonen haben also die klarste Vorstellung von ihrem eigenen, einzigartigen persönlichen Wert. Als zweites sehen sie ihre Funktionen und Rollen und zuletzt erkennen sie ihr Selbstkonzept bzw. ihre Selbststrategie. Dies spricht für selbstbewusste, innerlich geankerte Persönlichkeiten, die über ihren täglichen Aktionsradius sehr gut Bescheid wissen. Welche Möglichkeiten längerfristiger Natur sie haben, wird am wenigsten klar realisiert.

---

<sup>20</sup> Vgl. Leon Pomeroy, a.a.O., S. 255 ff.

Man kann also knapp formulieren: Die Personen der Referenzgruppe gehen aufgeklärt und mit Selbstvertrauen die operativen Herausforderungen in ihren Funktionen an, haben jedoch weniger Vorstellung von ihrer längerfristigen Positionierung in Leben und Beruf. Gute und schlechte Nachrichten sind mit diesem Statement vermittelt.

### **3.3.1. Eigene Bedürfnisse und Stabilität bzw. Belastbarkeit**

Wird nach der weiter oben diskutierten Empathie am besten durch „Wer ist um mich herum?“ gefragt, so können Eigene Bedürfnisse mit der Frage „Wer bin ich?“ erforscht werden. Gemeint ist die unmittelbare Frage, ohne eine berufliche Selbstdefinition oder ein Selbstkonzept, sondern nur auf die eigene Person, das Individuum, bezogen. Hier sehen wir das bereits erwähnte größte Potenzial im Selbst (74 %), aber die insgesamt geringste Ausschöpfung aller Skalen mit nur 18 Prozent Aufmerksamkeit (Wollen). So gesehen wissen wir offensichtlich sehr genau, wer wir jeweils sind. Aber die geringe Aufmerksamkeit lässt uns wenig auf uns selbst achten. Dadurch leidet unsere Stabilität und Belastbarkeit, weil wir dazu neigen, unsere innere Energiequelle überzubelasten und zu wenig die eigene Regeneration fördern. Ein Großteil unserer Arbeitsgesellschaft definiert sich demnach eher beruflich und agiert kopfgesteuert, als dass er sich unabhängig von den beruflichen Zwängen wertschätzt und der inneren Stimme bzw. seiner grundsätzlichen Intuition folgt.

In internationalen Studien mit dem HVP wurde hinreichend nachgewiesen, dass es sich hier um ein allgemeines gesellschaftliches Phänomen entwickelter Industriestaaten handelt. Zuerst kommen der Beruf, die Rolle als Familienmitglied oder andere soziale Verpflichtungen. Erst sehr viel später darf man an sich selbst denken. Besonders verbreitet ist dies in den gut ausgebildeten sozialen Schichten, die viel Verantwortung tragen und nicht nur mit Blick auf die Einzählung in soziale Systeme das Rückgrat der Gesellschaft darstellen. Leon Pomeroy hat wiederum in seiner umfassenden Validierung des HVP nachgewiesen, dass individualistische Gesellschaften, z. B. die USA, bei diesem Kriterium höhere Werte erzielen als kollektiver ausgerichtete Gesellschaftssysteme, wie z. B. Japan<sup>21</sup>.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Standardabweichung der Aufmerksamkeit auf die Eigenen Bedürfnisse. Sie liegt lediglich bei 17. Damit erreichen nur ein Sechstel der Befragten bei dieser Dimension höhere Werte als 35 Prozent. Dies geht mit den Untersuchungen von Robert S. Hartman einher. Demnach tendieren Personen mit sehr hoher Aufmerksamkeit auf das Kriterium Eigene Bedürfnisse zum Egoismus oder gar Narzissmus.

---

<sup>21</sup> Vgl. Leon Pomeroy, 2005, S. 245-336.

### **3.3.2. Erfolgsorientierung und Verantwortung bzw. Durchsetzung**

Während das bereits behandelte Praktische Denken durch die Fragen „Was ist um mich herum?“ oder „Was ist zu tun?“ geklärt wird, stellt die Erfolgsorientierung die Frage nach dem „Was bin ich?“. Gemeint ist die Funktion oder Rolle, die man ausfüllt und wie man sie zum Erfolg führt.

Robert S. Hartman hat ursprünglich für diese Skala den Begriff „Role-awareness“ (Rollenbewusstsein) verwendet. Der Proband stellt sich gemäß seiner Rolle die Frage: „Bin ich Krankenschwester?“ oder „Bin ich Verkäufer?“ oder „Bin ich Führungskraft?“ Je besser man diese Frage, die wie bereits erwähnt nicht direkt gestellt wird, für sich beantworten kann, desto klarer sieht man die Wertedimension Erfolgsorientierung. Je mehr man sich mit seiner Rolle identifiziert und diese lebt, desto stärker sind Können und Wollen in diesem Bereich ausgeprägt.

Typischerweise erreichen Personen, die sich selbst als hochmotiviert, ausgelastet und zufrieden in ihrer Funktion wahrnehmen, Werte mit 75 Prozent oder höher beim Können und Wollen. Dies haben zahlreiche begleitende Interviews zur Studie gezeigt. Umgekehrt sprechen niedrige Balken (Fähigkeiten) und Rauten (Aufmerksamkeiten) für eine schlechte Passung zwischen Persönlichkeitseigenschaften und gegenwärtiger Rolle oder Position. Dann ist auch die Übernahme von Verantwortung weniger attraktiv und der Wille zur Durchsetzung der eigenen Standpunkte geschwächt.

Praktisches Denken und Erfolgsorientierung sind differenziert zu betrachten, obwohl beide in der praktischen Wertedimension eingeordnet sind. Beim Praktischen Denken – wie bereits diskutiert – wird die Arbeitszufriedenheit gemessen im Hinblick auf eigene praktische Tätigkeiten, Initiativen oder Lösungsansätze. Die Prozentzahl für das Wollen sinkt dann stark ab, wenn Barrieren im Arbeitsumfeld vorhanden sind, die den individuellen Fluss der praktischen Energien behindern. Dadurch wird im operativen Tun Unzufriedenheit und Demotivation erzeugt. Sinkende Produktivität ist die unmittelbare Folge.

Die Erfolgsorientierung geht tiefer und bezieht die eigene Funktion oder auch den Status der Person mit ein, also definitionsgemäß das Selbst. Nicht nur das Tun ist hier relevant, sondern auch die Hebelkraft und der Wirkungsgrad von der eigenen Position ausgehend. Es geht also um mehr als nur Barrieren, die dem Fortgang der Aktivitäten im Wege stehen. Wenn die Erfolgsorientierung im Wollen nach unten sinkt, sieht man aufgrund der Umstände die eigene Funktion im Risiko bzw. zweifelt an deren Sinn. Die Demotivation erreicht dann andere Tiefen, weil die berufliche Existenz daran gekoppelt ist.

Insofern wundert es nicht, dass in einigen Fällen von Mobbing auch massive Einbrüche der Fähigkeit zur Erfolgsorientierung (Balken, also Können) beobachtet wurden. Die Umfeldsituation drückt so stark bzw. nachhaltig auf die Fähigkeiten, dass Blockaden entstehen, deren sofortige Auflösung – beispielsweise durch



einen Jobwechsel – nicht unmittelbar möglich ist. Hier bilden sich folglich auch psychologische Folgen extrem negativer Arbeitsplatzsituationen ab, die im Extremfall irreversibel sein können.

Mit 70 Prozent erreicht die aggregierte Fähigkeit, die eigenen Erfolgsfaktoren zu kennen, einen guten Wert. Der Großteil der Referenzgruppe ist grundsätzlich mit Funktionen betraut, die als sinnstiftend und passend wahrgenommen werden. Stärken und Anforderungen sind in der Regel in einem guten Gleichklang.

Noch interessanter aber ist die Tatsache, dass die Aufmerksamkeit (Raute) auf die Erfolgsorientierung mit 54 Prozent den zweithöchsten Wert auf allen diskutierten Skalen erhält. Mit einer Standardabweichung von 27 streut das Wollen hier breit, so dass zwei Drittel der Testpersonen zwischen 27 und 81 Prozent liegen. Dies überrascht wiederum nicht, sind doch die Verhältnisse an den Arbeitsplätzen sehr unterschiedlich. Gemäß den Ergebnissen ist nur ein Sechstel bzw. 17 Prozent sehr unzufrieden bzw. demotiviert mit Blick auf ihre auszuübende Funktion.

Die Testpersonen empfinden gesamthaft gesehen mit einer großen Mehrheit in ihren Positionen Erfolg und Freude. Obwohl es sich um Stellen mit gehobener Verantwortung handelt und nicht um einen gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt, kann man von einem überraschend positiven Ergebnis sprechen. Die Arbeitszufriedenheit und Motivationslage scheint demnach deutlich besser zu sein als ihr Ruf bzw. als die Äußerungen, die auf direkte Nachfrage hin getätigt werden.

### **3.3.3. Zielorientierung und Entschlossenheit:**

Auf dieser Skala wird die Selbstausrichtungsfähigkeit gemessen sowie der Fokus, den man auf sein Selbstkonzept bzw. seine Selbststrategie richtet. Die Frage „Wofür bin ich (hier auf dieser Welt)?“ und „Wohin sollen all meine Aktivitäten mich führen?“ stehen im Fokus der Analyse.

Mit 67 Prozent ist die Zielorientierung die relativ schwächste Dimension mit Blick auf das Selbst (und mit dem Strukturierten Denken gleichauf insgesamt die schwächste Skala im Können), wengleich immer noch auf einem hohem Niveau im gesamtgesellschaftlichen Vergleich. Dies bedeutet, dass die Testpersonen zwar eine grundsätzlich gute Fähigkeit zur Selbstausrichtung und zur Erkenntnis über ihre langfristige passende Positionierung haben, im Vergleich zu ihren anderen Fähigkeiten hier jedoch deutlich weniger klar sehen.

In Interviews wurde festgestellt, dass bei beruflich sehr engagierten Menschen, die zielorientiert eine ambitionierte persönliche Entwicklung anstreben, ein hohes Wollen vorhanden ist. Diese Personen haben eine hohe Entschlossenheit mit Blick auf Entscheidungen, die ihre Selbststrategie betreffen. Als Manager kann man so durch Vorbild führen, denn die eigenen Maßstäbe werden hoch angesetzt und Führungsausstrahlung setzt ein. Der von Hartman verwendete Begriff „Self-

Direction“ verdeutlicht den Begriff „Selbstausrichtung“. Mit 67 Prozent steht dieses Wollen auf dem höchsten Niveau, wenn es mit den anderen Dimensionen des Wollens verglichen wird. Die Testpersonen suchen nach dem Sinn in ihrem (Berufs-)Leben (Aufmerksamkeit), haben jedoch noch Spielraum nach oben, wenn es darum geht zu erkennen, welche Chancen sich längerfristig bieten (Fähigkeit).

Vereinfacht ausgedrückt funktionieren die Menschen in den operativen Funktionen zwar auf sehr hohem Niveau, aber sie stecken im sprichwörtlichen Hamster-  
rad. Dadurch fehlen ihnen der Blickwinkel und oft auch die Zeit, sich über den eigenen mittel- und längerfristigen Lebensweg genügend Gedanken zu machen und die nötigen Weichenstellungen zu tätigen.

### **3.4. Abgeleitete Modell-Faktoren**

#### **3.4.1. Testniveau und gefühlte Spannungen zwischen Äußerer Welt und Selbst**

Durch die exakte Messung der individuellen Abweichungen zu einer logisch-mathematischen Profilstellung kann das Niveau jedes Profilings errechnet werden. Damit wird angegeben, wie gut das Umfeld bzw. wie klar das Selbst gesehen wird („Sehschärfe“). Letztlich wird gemessen, inwieweit man durch die eigene Fähigkeit zu werten in der Lage ist, seine kognitiven und emotionalen Kapazitäten zu organisieren<sup>22</sup>. Indirekt ist das auch ein Hinweis auf Intelligenz.

Mit 74 Prozent liegt das aggregierte Niveau der Testpersonen mit Blick auf die Wertung der Äußerer Welt deutlich über dem gesellschaftlichen Mittel von 50 Prozent gemäß der Gauß'schen Normalverteilung und erreicht die Leistungsstufe „sehr gut“. Dies überrascht nicht, da die Arbeitsplätze der Testpersonen im gehobenen Bereich angesiedelt sind. Das Ergebnis zeigt also, dass von der Testgruppe im Mittel komplexere Aufgabenstellungen, die ein höheres analytisches Niveau erfordern, gut bewältigt werden können.

Es ist interessant zu betrachten, wenn das Niveau für die Wertung des Selbst damit verglichen wird, das nur 66 Prozent beträgt. Demnach impliziert eine sehr gute „Sehschärfe“ nach außen nicht, dass eine gleich hohe Ordnung im Inneren der Person, also im Selbst herrscht. Innere Klarsicht, d.h. das Erkennen des Selbst, hängt damit laut Profiling weniger von der beruflichen Funktion ab, ist jedoch auch nicht unabhängig davon, denn sonst wäre dieser Wert auf 50 Prozent zu vermuten. Ordnung oder Reife im Selbst geht nicht zwangsläufig parallel einher mit gehobenen Positionen und den dabei erforderlichen Talenten, das Umfeld richtig zu beurteilen. Die Testpersonen haben jedoch grundsätzlich eine leicht höhere innere Klarheit als der Durchschnitt der Gesellschaft.

---

<sup>22</sup> Im Anhang sind hier folgende Werte relevant: Dif1 (Sehschärfe nach außen), Dif2 (Sehschärfe nach innen) und Dif ½ (Verhältnis Sehschärfe innen zu außen).

Die Studienergebnisse zeigen, dass innere Reife unabhängiger von verantwortlichen beruflichen Aufgabenstellungen ist als die Reife in der Beurteilung der Äußeren Welt. Letzteres ist wichtig, um in komplexen Umfeldern zu erkennen, was unternommen werden muss, um gewünschte Wirkungen zu erzielen. Für erfolgreiche Führung ist die Klarheit im Selbst jedoch sehr wichtig. Denn wer genau weiß, wer er wirklich ist im Sinne eines objektivierten Selbstbildes und auch wohin er will, der kann anderen ein besseres Vorbild sein und wird dieses Wissen und die dazugehörige Zuversicht auch ausstrahlen.

Umgekehrt ist daher zu vermuten, dass in vielen geringer eingeschätzten oder dotierten Positionen Menschen tätig sind, deren innere Reife sie zu einer guten Führungskraft befähigen würde. Die These, dass Führungstalent unabhängig von Position und damit auch Ausbildung oder Herkunft ist, wird durch die Studienergebnisse im Umkehrschluss gestützt.

Beim einzelnen Menschen verursacht ein Ungleichgewicht zwischen der Sehschärfe nach außen und innen eine Art „Reibung“, die sich in gefühlter Spannung äußert, d.h. man ist mit Blick auf sein eigenes Wertesystem gleichsam nicht komplett integriert. Wird nach außen sehr viel schärfer, also besser gesehen, als nach innen, so hat man tendenziell Probleme mit dem Selbst. Es wird eine innere Leere gefühlt oder ein „Unerfüllt-Sein, das bis zum „Getrieben-Sein“ reichen kann. Umgekehrt führt eine deutlich höhere Sehschärfe im Selbst in Verbindung mit einer signifikant schwächeren Sicht nach außen zwar auch zu „Reibung“, aber hier bekommt man tendenziell Probleme mit der Äußeren Welt. Die eigene innere Ordnung und das gefühlte Gute im Selbst werden auf die Äußere Welt projiziert. Im übertragenen Sinne schlägt die Welt einem dann ins Gesicht, da sie eben nicht so gut ist. Diese Menschen sind deshalb häufig von der Außenwelt enttäuscht bzw. sprichwörtlich zu gut für die Welt.

Der Reibungswert zwischen innen und außen beträgt in der Testgruppe 70 Prozent<sup>23</sup>. Nach außen ist die Sehschärfe höher als nach innen, wie oben erwähnt. Deshalb wird hier tendenziell eher eine Leere oder ein „Unerfüllt-Sein“ gefühlt. Eine Standardabweichung von 21 Prozent bei diesem Wert führt dazu, dass über zwei Drittel der Befragten im Korridor zwischen 49 und 91 Prozent liegen, also sehr große bis leichte Spannung verspüren. Die Mehrzahl der Testpersonen ist demnach nicht in einer Harmonie mit der Welt und sich selbst. Entsprechende Spannungen und Unausgeglichenheit sind weit verbreitet. Diejenigen, die häufig als zu gut für die Welt bezeichnet werden, finden sich weniger häufig in gehobenen Funktionen.

Die erklärten Spannungen dürfen jedoch nicht nur negativ gesehen werden im Sinne der Verhinderung einer Balance. Denn diese Art der „Reibung“ ist auch eine Quelle der Energie und treibt den Menschen tendenziell an und nach vorne zu weiteren Aktivitäten.

---

<sup>23</sup> Ideal wären hier 100 Prozent, d.h. exakt gleiche Sehschärfe innen wie außen. Dies spricht für eine grundsätzlich harmonisch angelegte Persönlichkeit.

### **3.4.2. Kreativität und Veränderungswille versus Realismus und Optimierung**

Wenn alle drei Wertedimensionen (menschlich, praktisch, formal-ordnend) in der Äußeren Welt etwa gleich gut von der Fähigkeit her ausgeprägt sind, dann sieht die Person die Welt dimensional realistisch in Abhängigkeit zu ihrem Gesamtniveau („Sehschärfe“); man hat gleichsam den Sinn für die richtigen Proportionen. Ein sehr hohe Stufe in der Wertung nach außen in Verbindung mit gleichmäßig ausgeprägten Fähigkeiten in den einzelnen Dimensionen führt zu einer realistischen Sichtweise auf hohem Niveau und zu Optimierungsdenken im Sinne der Effizienzsteigerung. Man kann hier als einprägsames Bild die drei Dimensionen unseres physikalischen Raumes analog heranziehen (Höhe, Breite, Tiefe). Wenn man in jeder der drei Raumrichtungen gleich scharf sehen kann, dann ist die Optik stimmig, kann jedoch vom Niveau her gesamthaft gesehen variieren.

Angenommen, die Sehschärfe ist in den drei Raumdimensionen unterschiedlich ausgeprägt, also die Höhe wird beispielsweise exzellent abgeschätzt, die Breite sehr gut, die Tiefe jedoch nur durchschnittlich erkannt. Dann hat dieser Mensch optisch Schwierigkeiten, wenn er Tiefenschärfe im Raum erkennen will. Er wird hin und wieder ein Auge zusammenkneifen, seinen Standort leicht verändern, um andere Blickwinkel zu finden. Mitunter wird er schlichtweg seine Vorstellungskraft aktivieren, um vielleicht zu erraten, um welches Objekt es sich im Rückraum seines Sichtfeldes tatsächlich handelt. Beim Astigmatismus handelt es sich um einen vergleichbaren optischen Fehler.

Diese Situation nun wiederum übertragen auf die drei Wertedimensionen des Profiling der Äußeren Welt zeigt Kreativität und Veränderungswille. Wenn jemand beispielsweise die menschliche Dimension exzellent erfasst, die praktische sehr gut, aber die formal-ordnende bzw. planerische eher durchschnittlich, dann wird er versuchen, andere Blickwinkel zu finden. Er wird querdenken und seine Phantasie anregen, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Diese „Spreizung“ der Fähigkeiten in den Dimensionen der Äußeren Welt zeigt an, inwieweit eine Person eher quer denkt und daher leichter mit Veränderungen umgeht oder realistisch urteilt und dabei eher in der Optimierung Stärken zeigt. Eines ist wie das andere zunächst neutral zu betrachten. Eine Stärke oder eine Schwäche wird erst dann effektiv, wenn die Fähigkeiten auf berufliche Anforderungen treffen, die bei einem Pionierunternehmer sicher anders gelagert sind als bei einem Umsetzungsmanager, der in einem reifen Markt ein größeres Unternehmen zu steuern hat.

Eindrücklich verdeutlicht wird dies durch den George Bernhard Shaw zugeschriebenen Ausspruch:

„Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige Mensch

besteht darauf, zu versuchen, die Welt an sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab.“<sup>24</sup>

Die Studienergebnisse weisen für die „Spreizung“ der Fähigkeiten, also das Spektrum zwischen trockenem Realismus und sprühender Kreativität, einen Mittelwert von 51 Prozent aus<sup>25</sup>. Kreativität oder Realismus sind in gehobenen Positionen folglich genauso verteilt wie in der Gesamtgesellschaft. Querdenken oder angepasstes Denkverhalten sind offensichtlich unabhängig von der beruflichen Position in der Gesellschaft anzutreffen. Die Standardabweichung ist hierbei 24 Prozent und zeichnet somit auch eine sehr symmetrische Verteilungskurve.

Die Schlussfolgerung liegt daher erneut nahe, bei Verbesserungsvorschlägen oder innovativem Denken nicht nur die Führungsetagen zu betrauen, sondern in allen Positions- und Funktionsebenen nach sinnvollen Veränderungen zu fahnden, seien sie größerer und damit strategischer Natur oder kleinerer und damit effizienter Kategorie.

### **3.4.3. Selbstorganisation und kühler Kopf versus Hektik und emotionale Temperatur**

Das Profiling-Verfahren misst die Art und Weise, wie jemand reagiert, wenn er mit Problemstellungen konfrontiert wird. Als Menschen sind wir alle vernunftbegabte Lebewesen und handeln damit gesteuert durch unseren Gefühlsbereich (Instinkte und Emotionen) und durch unsere kognitiven Talente (rationales Denken). Die Reaktion konfrontiert mit Problemstellungen wirkt also in beiden Bereichen. Ist die Reaktion auf hohem Niveau, dann handelt jemand effektiv und gut organisiert im Sinne der Vernunft und behält einen kühlen Kopf, hat also auch seine Gefühlslage unter Kontrolle. Umgekehrt führt eine eher schwache Reaktion zu hektischem Aktionismus und emotionalen Aufwallungen bis hin zum möglichen Wutausbruch<sup>26</sup>.

In diesem Bereich würde man vielleicht annehmen, dass gehobene Funktionsträger auch entsprechend gut reagieren sollten. Dies ist jedoch mitnichten der Fall. Die Testergebnisse erbringen einen Wert von 52 Prozent und zeigen daher nahezu das gesamtgesellschaftliche Mittel an. Eine Standardabweichung von 14 Prozent führt dazu, dass hier Extreme im Positiven wie Negativem eher selten auftreten.

Es sollte daher in Phasen und Situationen hohen Drucks damit gerechnet werden, dass Professionals und Führungskräfte nicht immer richtig reagieren im Sinne der geeigneten Aktionsschritte und dass auch auf der Gefühlsebene wenig kontrol-

---

<sup>24</sup> Zitiert nach: Werner Katzengruber, Die neuen Verkäufer – Sales, Weinheim 2006, S. 68.

<sup>25</sup> Im Anhang ist hier der folgende Wert relevant: DimP1 (Querdenken).

<sup>26</sup> Im Anhang ist hier der folgende Wert relevant: IntP1 (Reaktion unter Druck).

lierte Vorgehensweisen erfolgen. Fehlleistungen von wichtigen Mitarbeitern und höherem Management werden mit dem Blickwinkel der vorliegenden Untersuchung leichter erklärbar.

#### **3.4.4. Zukunftssorgen**

Druck findet jedoch nicht nur durch Äußere Zwänge statt, sondern ist auch im Selbst vorhanden. Das Profiling-Verfahren misst die Reaktion konfrontiert mit inneren Konflikten und auch die Balance zwischen objektiver Welt- und Selbstsicht. Sind beide Werte erhöht, dann macht sich die Person viele Gedanken um die Zukunft bis hin zu Sorgen und Orientierungslosigkeit bzw. sogar körperlichem Unwohlsein<sup>27</sup>.

Die Reaktion bei inneren Konflikten liegt bei 43 Prozent und die erwähnte Balance nur bei 40 Prozent. Damit liegen gehobene Funktionsträger hier unter dem gesellschaftlichen Durchschnitt und es drängt sich die Frage auf, ob Druck oder Unsicherheitsgefühle das Selbst in Unordnung bringen. Eine sich immer schneller drehende Wirtschaftswelt führt gerade im Zuge der Globalisierung dazu, dass lange sicher geglaubte Arbeitsplätze sehr rasch verlorengehen können. Die Orientierung der Menschen und ihre inneren Werte halten hier nicht mehr Schritt. Der etwas zynisch anmutende Satz „Das einzige Sichere ist, dass nichts sicher ist“, verbreitet sich entsprechend rasch.

#### **3.4.5. Positive und negative bzw. kritische Einstellungen – Belastbarkeit**

An dieser Stelle sei ein zuversichtlich stimmender Aspekt der Studienergebnisse hervorgehoben. Das Profiling-Verfahren differenziert nach Über- und Unterbewertungen der Teilnehmer mit Blick auf die logisch-mathematische Grundstellung. Das Verhältnis dieser Auf- bzw. Abwertungen zeigt, inwieweit jemand z. B. positiv denkend und damit in aller Regel belastbar ist. Belastung ist letztlich eine subjektive Wahrnehmung und damit entsprechend vorsichtig einzuschätzen. Das Profiling misst aber auch, ob jemand ein kritischer Geist ist oder gegenwärtig von negativem Denken beeinflusst wird bzw. Belastung von außen fühlt. Diese Einstellungen gegenüber der Äußeren Welt und gegenüber sich selbst werden mit Einstellungsindizes abgebildet. Der Attitude Index 1 (AI1) gilt für die Äußere Welt und der Attitude Index 2 (AI2) für das Selbst, also inwieweit man sich selbst positiv annehmen kann oder nicht.

Der Einstellungsindex für die Äußere Welt beträgt 60 Prozent und ist somit nur geringfügig höher ausgeprägt, als in der Gesamtgesellschaft. Das heißt, dass positives Denken, Zuversicht und konstruktive Dynamik bei gehobenen Funktionen nicht wesentlich besser ausfallen. Man fühlt sich ähnlich belastet wie jeder andere im Arbeitsleben auch. Die ständig diskutierte Überbelastung der Manager erfährt im Lichte der Studienergebnisse demnach eher eine Relativierung.

---

<sup>27</sup> Im Anhang sind hier folgende Werte relevant: IntP2 (Reaktion auf innere Konflikte), BQa2 (Mittelwert zwischen innerer und äußerer Objektivität).

Interessant ist der Einstellungsindex für das Selbst, der bei 90 Prozent liegt. Sich selbst anzunehmen und über ein existenziell positives Denken zu verfügen, ist bei der Testgruppe sehr gut ausgeprägt. Selbstbewusstsein im Sinne von Zutrauen und konstruktiver Selbstsicht ist demnach eine Persönlichkeitseigenschaft, die in verantwortungsvollen Positionen sehr häufig anzutreffen ist. Ob diese Sicht begründet ist, steht auf einem anderen Blatt. Sie wird objektiv vom weiter oben diskutierten Wert für die Klarsicht auf das Selbst angedeutet. Mit 66 Prozent kann man den Schluss zulassen, dass Selbstvertrauen und positive Sicht der eigenen Person deutlich höher ausgeprägt sind, als die tatsächliche Ordnung und Reife des Selbst anzeigen. Die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten ist eine logische Folge.

### **3.5. Geschlechtsspezifische Besonderheiten**

#### *Die Ergebnisse im Überblick*

Bei der Empathie weisen Frauen minimal geringere Werte auf (76,1 zu 77,8 %). Der so genannte „weibliche Führungsstil“ kann wissenschaftlich nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Frauen in gehobenen Positionen einen hohen Anpassungsdruck erleben und versuchen, „die besseren Männer zu sein“. Dies bestätigen auch die qualitativen Ergebnisse aus zahlreichen Gesprächen mit weiblichen Fach- und Führungskräften, die parallel zur Studie im Rahmen von Potenzialanalysen geführt wurden.

Die Tatsache, dass viele Unternehmen die Fähigkeiten von Frauen bisher nur eingeschränkt nutzen, zeigt sich auch an anderer Stelle. Frauen wünschen sich größeren Gestaltungsspielraum im beruflichen Umfeld. Anders ausgedrückt: Ihr Wille, sich vorhandenen Strukturen unterzuordnen ist weniger stark ausgeprägt als bei Männern (Strukturiertes Denken Wollen: Frauen 35 %, Männer 41 %). Frauen bestätigen in Gesprächen, dass ihnen männliche Macht- und Karriere-rituale fremd sind. In einer Art Trotzreaktion wählen Frauen deshalb immer häufiger die berufliche Selbstständigkeit als Alternative. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist dies eine Entwicklung, die zu denken gibt.

Bei den praktischen Fähigkeiten sind die Werte für Männer und Frauen gleich hoch (79 %). Die viel gerühmte Fähigkeit der Frauen, pragmatischer zu sein, stimmt so nicht. Allerdings haben Frauen leicht höhere Werte in Bezug auf Kreativität (52 zu 50 %), während Männer bei der analytischen Sehschärfe etwas besser abschneiden (73 zu 75 %).

Häufig vermutete Unterschiede in Bezug auf kurzfristige Erfolgsorientierung und längerfristige Zielorientierung konnten grundsätzlich nicht festgestellt werden. Männliche Fach- und Führungskräfte schneiden bei der kurzfristigen Erfolgsorientierung nur geringfügig besser ab (69,8 zu 70,0 %). Frauen verzeichnen auch nur minimal höhere Werte bei der längerfristigen Zielorientierung (67,4 zu

66,8 %). Die gängige Aussage, Männer seien schneller bereit, ein Machtvakuum für sich zu nutzen und eine Richtung vorzugeben, Frauen hingegen sähen diese Chance nicht, kann aufgrund der genannten Skalen nicht bestätigt werden. Eher kann man wiederum vermuten, dass sich im gehobenen Fach- und Führungskräftebereich die Frauen den gängigen Denkmechanismen der Männerwelt anpassen.

Erfolgreiche Führung ist demnach kein geschlechtsspezifisches Thema, sondern hängt a priori von den Persönlichkeitseigenschaften der individuellen Führungskraft ab. Hier ist langfristige Konsistenz im Ganzen wichtig, Nachhaltigkeit und persönliche Geradlinigkeit im Denken und Handeln spielen eine entscheidende Rolle. Dann sind Führungskräfte berechenbarer für ihre Mitarbeiter, was sich auf das innerbetriebliche Klima positiv auswirkt.

Die einzigen signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen in der Hauptskala Eigene Bedürfnisse. Hier erreichen die Frauen beim Können (73,5 zu 74,5 %) und Wollen (16,7 zu 18,9 %) etwas geringere Werte. Diese Skala bildet das Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein und damit auch die Souveränität im Auftritt und das Zutrauen zu den eigenen Fähigkeiten ab. Die genannten Unterschiede im Verhalten zwischen Männern und Frauen könnten ein Grund sein, warum es Frauen schwerer fällt, sich für Beförderungen aktiv zu positionieren. Theoretisch wissen Frauen zwar, dass „Klappern zum Handwerk gehört“, aber im entscheidenden Moment ergreifen sie Gelegenheiten nicht so entschieden wie ihre männlichen Kollegen.

In dieses Bild passt, dass Frauen sich selbst und der Welt insgesamt kritischer und weniger dynamisch als Männer begegnen. In der Studie wird dies über den so genannten Attitude Index gemessen (Frauen 56 %, Männer 63 %). Diese Skala verzeichnet mit Abstand den größten Unterschied unter den Geschlechtern. Dies bestätigt die Vermutung, dass Frauen sich im beruflichen Umfeld manchmal auch selbst im Weg stehen.

### *Fazit*

Männer und Frauen sind in allen Dimensionen prinzipiell gleich gut geeignet, gehobene Positionen im Berufsleben auszufüllen. Von allen 56 Skalen, die im Rahmen der Studie gemessen wurden, weisen nur fünf Unterschiede auf, die größer als 3 Prozent sind.

Aussagen, wonach Frauen empathischer und pragmatischer handeln, konnten nicht bestätigt werden.

Die Gründe warum Frauen immer noch zu selten in die Zentren der Macht vordringen sind sicherlich vielfältig. Es spricht jedoch einiges dafür, dass sowohl hoher Anpassungsdruck und strukturelle Bedingungen und als auch die weibliche Zögerlichkeit und ein zu kritischer Blick auf sich selbst und die Welt wichtige Einflussfaktoren sind. Die Einführung einer Frauenquote – möglicherweise auf Zeit – die derzeit intensiv diskutiert wird, ist vor dem Hintergrund der Studienergeb-



nisse eher positiv zu bewerten. Der Anpassungsdruck würde vermutlich abnehmen, wenn Frauen in gehobenen Positionen erst einmal eine kritische Masse erreicht haben und die strukturellen Spielregeln mitgestalten könnten.

#### **4. Die Studie im Überblick**

Mit Bezug auf die drei zentralen Forschungsfragen:

- Welche der drei gemessenen Wertedimensionen (menschlich, praktisch-operativ, systemisch-formal) erhält wie viel Bedeutung bei den Probanden? Dabei geht es um das in der Tendenz herrschende Handlungsmuster der untersuchten Personengruppe.
- Inwieweit werden die vorhandenen zwischenmenschlichen, praktischen und planerischen Fähigkeiten sowie das Motivationspotenzial am gegenwärtigen Arbeitsplatz ausgeschöpft?
- Welche Rolle spielen mittel- bis längerfristige Herausforderungen für die Zufriedenheit im beruflichen Leben und inwieweit richten sich die Beschäftigten danach aus?

Und darüber hinaus lassen sich folgende Ergebnisse zusammenfassen, die auf objektive Weise ermittelt wurden, da eine Manipulation der Befragung ausgeschlossen ist:

##### **1. Tendenzen herrschender Handlungsmuster**

- a. Im Mittel handeln die Testpersonen ihr Umfeld betreffend zunächst praktisch orientiert, dann den Menschen im Blick habend und zuletzt mit Blick auf die planerischen Aspekte.
- b. Mit Fokus auf die eigene Rolle kann man formulieren, dass Selbstvertrauen und operative Stärke ein Stück weit verhindern, dass längerfristige Möglichkeiten durchdacht und entsprechende Weichenstellungen vorgenommen werden; die Menschen bleiben in der Tendenz unter ihren Chancen.

##### **2. Potenzialausschöpfung und Motivation**

- a. Die empathischen Fähigkeiten und die damit verbundene soziale Kompetenz ist sehr gut ausgeprägt; die Nutzung dieser Potenziale findet relativ zurückhaltend statt; Führung und Kommunikation sind daher individualisierter zu gestalten, um vorhandene Fähigkeiten effektiver zu nutzen.
- b. Die praktischen Talente und die damit verbundene Lösungsorientierung stellen das größte Potenzial dar: verantwortliche Mitarbeiter und Führungskräfte wissen in der Tendenz sehr genau, wie etwas in welcher Form umzusetzen ist; Frustrationen entstehen durch zu ri-

gide Prozesse und zu wenig Gestaltungsspielraum; das zu hebende Potenzial der Produktivität ist immens.

- c. Die planerischen Fähigkeiten sind sehr gut und die Flexibilität ist in diesem Bereich hoch; wenn die grundsätzliche Richtung durch das oberste Management klar ist und vor allem verlässlich bleibt, dann können die ausführenden Einheiten auf den relevanten Ebenen für eine flexible Umsetzung sorgen.
- d. Die Motivationslage ist deutlich besser als ihr Ruf.

### **3. Längerfristige Herausforderungen und Zufriedenheit**

- a. Selbstvertrauen und die Bewältigung operativer Herausforderungen kennzeichnen die Testpersonen in ihren Funktionen, sie haben jedoch weniger Vorstellung von ihrer längerfristigen Positionierung in Leben und Beruf.
- b. Die Arbeitszufriedenheit ist auf einem höheren Niveau als gemeinhin angenommen.
- c. Eine immer schnelllebigere Wirtschaftswelt führt gerade im Zuge der Globalisierung dazu, dass lange sicher geglaubte Arbeitsplätze sehr rasch verlorengehen können. Die Orientierung der Menschen und ihre inneren Werte halten hier nicht mehr Schritt. Innere Spannungen und Unausgeglichenheit sind daher weit verbreitet.

### **4. Frauen und Männer im Vergleich**

- a. Männer und Frauen erreichen nahezu gleiche Ergebnisse: Von allen 56 Skalen, die im Rahmen der Studie gemessen wurden, weisen nur fünf Unterschiede auf, die größer als 3 Prozent sind.
- b. Aussagen, wonach Frauen empathischer und pragmatischer handeln, konnten nicht bestätigt werden.
- c. Dass Frauen immer noch zu selten in die Zentren der Macht vordringen, liegt sowohl an hohem Anpassungsdruck und strukturellen Bedingungen als auch am weiblichen Zögern und einem zu kritischen Blick auf sich selbst und die Welt. Der Anpassungsdruck würde vermutlich abnehmen, wenn Frauen in gehobenen Positionen eine kritische Masse erreichen und die strukturellen Spielregeln mitgestalten.

### **5. Weitere Aspekte**

- a. Ordnung oder Reife im Selbst geht nicht zwangsläufig einher mit gehobenen Positionen und den dabei erforderlichen Talenten, das Umfeld richtig zu beurteilen.
- b. Kreativität oder Realismus sind in gehobenen Positionen genauso verteilt wie in der Gesamtgesellschaft; Querdenken oder angepasstes Denkverhalten sind unabhängig von der beruflichen Position in der Gesellschaft anzutreffen

- c. In Phasen und Situationen hohen Drucks sollte damit gerechnet werden, dass Professionals wie Führungskräfte nicht richtig reagieren im Sinne der geeigneten Aktionsschritte. Auch auf der Gefühls-ebene erfolgen wenig kontrollierte Vorgehensweisen.
- d. Die ständig diskutierte Überbelastung der Manager erfährt im Lichte der Studienergebnisse eher eine Relativierung.
- e. Selbstbewusstsein im Sinne von Zutrauen und konstruktiver Selbstsicht ist demnach eine Persönlichkeitseigenschaft, die in verantwortungsvollen Positionen sehr häufig anzutreffen ist. Die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten ist eine logische Folge.

## 5. Anhang

### 5.1. Verwendetes Profiling: Beispielschritt einer Aufgabenstellung

Im Folgenden ist die zum ersten Profilingsschritt gehörende Instruktion abgedruckt sowie die Auflistung der Begriffe und Aussagen, die dann in die vom Probanden gewählte Rangreihenordnung gebracht werden.

Sehr geehrter Herr Muster,

auf der rechten Seite finden Sie 18 Begriffe und Sätze. Jede Aussage repräsentiert etwas, das man unterschiedlich bewerten kann – abhängig von der eigenen Empfindung und Einstellung.

Lesen Sie bitte alle Aussagen aufmerksam durch.

Sortieren Sie dann alle Aussagen von gut nach schlecht. Die **beste Aussage** „ziehen“ Sie auf **Position „1“**, die zweitbeste Aussage auf Position „2“ usw., bis die schlechteste Aussage schließlich auf Position „18“ steht.

Ordnen Sie die Aussagen **nicht nach ihrer Wichtigkeit**, sondern ausschließlich danach, ob sie Ihrer Meinung nach **gut oder schlecht sind**.

Entscheiden Sie spontan!

Es gibt kein Zeitlimit für den Test. Üblicherweise werden Sie ca. 5–10 Minuten für jeden der vier Schritte (Profil A, B, C & D) benötigen.

Profil A	
1.	Ein faszinierendes Produkt
2.	Eine Innovation
3.	Gewinne durch Zufall
4.	Tadel durch den Vorgesetzten
5.	Ein unnützes Produkt
6.	Der kreative Kopf eines Unternehmens
7.	Fristlose Entlassung eines Familienvaters ohne Grund
8.	Massenarbeitslosigkeit
9.	Eine Betriebsstörung
10.	Anerkennung individueller Leistung
11.	Erfolg durch persönliche Spitzenleistung
12.	Mobbing, d.h. Ausübung seelischer Grausamkeit gegenüber Kollegen im Beruf
13.	Erfüllung finden in der Arbeit
14.	Ein Kollege, der sich nur ungern an Regeln hält
15.	Automatisierte Geschäftsabläufe
16.	Ausbeutung durch Unterschreitung des Mindestlohns
17.	Ein genialer Strategie
18.	Die Macht der Marke

## 5.2. Grundsätzliche Berechnungsmethode: Beispiel

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch auf, wie aus einem Profilingschritt mit 18 Items eine Persönlichkeitseigenschaft mit Blick auf Können (Klarheit) und Wollen (Aufmerksamkeit) berechnet wird<sup>28</sup>. Die einzelnen Abweichungsschritte werden addiert. Je weniger Abweichungen es gibt, desto höher ist das Können. Ferner werden die Abweichungsschritte differenziert nach Überbewertung oder Unterbewertung. Eine konstruktive Aussage ist überbewertet, wenn der Proband höher ordnet als die logische Profilstellung vorsieht. Eine nicht-konstruktive Aussage wird umgekehrt bewertet, d.h. sie gilt als überwertet, wenn der Teilnehmer sie tiefer einreicht als im mathematischen Grundprofil. Umgekehrt funktioniert die Mechanik für die Unterbewertungen.

<sup>28</sup> Die hier angegebene logisch-mathematische Grundstellung entspricht nicht den tatsächlichen Positionen für das folgende Beispiel.

Grundsätzlicher Berechnungsansatz am Beispiel einer Persönlichkeitseigenschaft						
		x = konstruktive Aussagen im Profiling				
		y = nicht-konstruktive Aussagen im Profiling				
Proband		Logisches Profil	Abweichungen	Über- und Unterbewertungen		
1.		1. x1	1		1	Unter
2.	x1	2.				
3.	x3	3. x2	4		4	Unter
4.		4.				
5.		5.				
6.		6. x3	3	3		Über
7.	x2	7.				
8.		8.				
9.		9.				
10.		10.				
11.	y1	11.				
12.		12.				
13.		13. y1	2		2	Unter
14.		14.				
15.		15.				
16.		16. y2	1	1		Über
17.	y2	17.				
18.	y3	18. y3	0			
		<b>Summen</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	
<b>Ergebnis: 78% Können 35% Wollen</b>						

Berechnet wird das Können im Prozentmaßstab durch die Verdopplung der Summe der Abweichungsschritte und des Abzugs dieses Wertes von 100 Prozent. Im Beispiel:  $11 * 2 = 22$ ;  $100 - 22 = 78 \%$ . Das Wollen wird durch die Saldierung der Über- und Unterbewertungen berechnet. Ein Negativsaldo drückt das Wollen von der Grundstellung (50 %) nach unten, ein Positivsaldo zieht nach oben. Pro Differenzzahl entsteht eine Abweichung in Höhe von 5 Prozent in die jeweilige Richtung.

### 5.3. Relevante Daten

HVP steht für Hartman Value Profile, d.h. der „Motor“ im Verfahren von profiling-values.

<b>HVP</b>	<b>n=1803</b>	<b>Mittelwert in %</b>
Empathie Können		77,1
Praktisches Denken Können		79,0
Abstraktes Denken Können		67,4
Eigene Bedürfnisse Können		74,1
Erfolgsorientierung Können		70,0
Zielorientierung Können		67,0

<b>HVP</b>	<b>n=1803</b>	<b>Mittelwert in %</b>
Empathie Wollen		28,7
Praktisches Denken Wollen		43,0
Strukturiertes Denken Wollen		38,3
Eigene Bedürfnisse Wollen		18,0
Erfolgsorientierung Wollen		53,7
Zielorientierung Wollen		67,0

<b>HVP</b>	<b>n=1803</b>	<b>Standardabweichung</b>
Empathie Können		9,73
Praktisches Denken Können		8,36
Abstraktes Denken Können		9,41
Eigene Bedürfnisse Können		9,69
Erfolgsorientierung Können		10,90
Zielorientierung Können		10,95

<b>HVP</b>	<b>n=1803</b>	<b>Standardabweichung</b>
Empathie Wollen		19,75
Praktisches Denken Wollen		21,49
Strukturiertes Denken Wollen		25,75
Eigene Bedürfnisse Wollen		17,08
Erfolgsorientierung Wollen		27,33
Zielorientierung Wollen		27,06

<b>HVP</b>	<b>n=1803</b>	<b>Mittelwert in %</b>
Dif1		74,2
Dif2		66,3
Dim1		51,6
Dim2		55,1
Dim%1		50,9
Dim%2		60,8
Int1		73,0
Int2		62,9
Int%1		52,2
Int%2		42,5
Dis1		77,0
Dis2		92,3
D.I.1		66,3
D.I.2		66,6
VQ1		73,2
VQ2		43,3
SQ1		66,7
SQ2		39,5
BQr1		78,2
BQr2		64,8
Atychal1		1,7
Atychal2		5,6
BQa1		79,8
BQa2		40,3
CQ1		85,0
CQ2		68,7
A.I.1		59,8
A.I.2		89,8
Dif1/2		69,7
RHO1		72,9
RHO2		64,7

Spearman's Rho für die Äußere Welt beträgt 0,93 und zeigt damit, dass der Mittelwert aller Teilnehmer sehr nahe am logischen Profil liegt. Das Selbst liegt bei 0,88. Die Konkordanz, also inwieweit die Teilnehmer einer Tendenz folgen, wurde mit Kendall's W-Koeffizient gemessen und zeigt hohe Werte. Die Äußere Welt erreicht 0,85 und das Selbst 0,79 Prozent.

#### 5.4. Literatur

- Chartered Institute of Personnel and Development (Hrsg.): Employee Outlook 2010-11, London 2011
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin 2009
- Europäische Kommission (Hrsg.): Soziale Wirklichkeit in Europa. Eurobarometer Spezial 273, Brüssel 2007
- Hartman, Robert S.: The Structure of Value, Southern Illinois University Press, Carbondale 1967
- Hartman, Robert S.: Freedom to Live (edited by Arthur R. Ellis), Amsterdam – Atlanta, 1994
- Hartman, Robert S.: The Knowledge of Good – Critique of Axiological Reason (edited by Arthur R. Ellis and Rem B. Edwards), Amsterdam – New York, 2002
- Hauser, Frank, Schubert, Andreas, Aicher, Mona: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 371, Berlin 2008
- Katzensgruber, Werner: Die neuen Verkäufer – Sales, Weinheim 2006
- Pomeroy, Leon: The New Science of Axiological Psychology, edited by Rem B. Edwards, Amsterdam – New York 2005
- Schulte, Karsten, Hauser, Frank, Kirsch Johanna: Was macht Unternehmen zu guten Arbeitsgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur, in: Wirtschaftspsychologie, 11 (3), 17-30
- Schulte-Deußen, Karsten: Ein Volk macht Dienst nach Vorschrift? Analysen zum Engagement in Deutschland, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2010, S. 9-11.
- Sebold, H., Ballhausen, H., Denison., K., Blösinger, N.: Nachhaltiges Mitarbeiterengagement braucht eine neue Erfolgsformel. Towers Watson Global Workforce Study, Frankfurt am Main 2010
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 2008. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Kapitel 15: Subjektives Wohlbefinden und Wertorientierungen, Bonn 2008.
- Wagner, R., Harter, J.K.: 12 – The Elements of Great Management, New York: Gallup, 2006



## 5.5. Zur Person

Ulrich Vogel schloss sein Studium der Politikwissenschaften, der Volkswirtschaft und des Öffentlichen Rechts an der Ludwig-Maximilians-Universität in München im Jahr 1994 mit dem Magister Artium ab. Nach fünf Jahren wissenschaftlicher Forschungsarbeit an der Universität der Bundeswehr München erhielt er von dort die Promotion zum Dr. rer. pol (Staats- und Sozialwissenschaften) 1999. Danach wechselte er zur internationalen Unternehmensberatung Mercuri Urval und arbeitete mehr als sechs Jahre lang im Human Resources Consulting. Nachdem er in einem weiteren Beratungsunternehmen auch Erfahrungen im Trainingsbereich gesammelt hatte, wurde er Büroleiter eines international renommierten Executive Search Unternehmens. 2008 begann er seine unternehmerische Tätigkeit in der Personalberatung, um Stellenbesetzungen und Personalentwicklung zu optimieren. Seine Dienstleistungen basieren auf dem Hartman Value Profile (HVP). Sein Unternehmen arbeitet international und hat den Hauptsitz bei München. Ulrich Vogel ist Mitglied des Robert S. Hartman Institutes.

Weitere Informationen sind auf folgender Website zu finden:

[www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

## Personal

Ulrich Vogel received his M.A. degree in Political Science, Economics and Public Law in 1994 from Ludwig-Maximilians-University in Munich, Germany. After 5 years of scientific research at the Institute of International Relations at the University of the Federal Armed Forces Germany, he received his PhD in Political Sciences in 1999. He joined the international corporation, Mercuri Urval, and worked in HR consulting for more than 6 years. After gaining also experience in training, he was appointed head of the Southern German operations of a leading executive search company. In 2008 he started his entrepreneurial career dedicated to deliver HR services in order to optimize candidate selection and HR development. His products and services are based on the Hartman Value Profile (HVP). His company is operating internationally with headquarters in Munich, Germany. Ulrich Vogel is a member of the Robert S. Hartman Institute. For more information, please visit: [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com).

# profilingvalues

## profilingvalues GmbH

Steinerstraße 15, Haus A, 1. OG

81369 München, Deutschland

Tel.: +49 89 7874 755

Fax: +49 89 7874 75 79

[www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

[info@profilingvalues.com](mailto:info@profilingvalues.com)



*Explore your potential*