

profiling**values**   
*Explore your potential*



**Leading Simple<sup>®</sup>**

**Leadership Excellence Report**

**SABINE SAMPLE**

13.01.2018

## Einleitung und Erläuterungen

### Editorial

#### Starke Menschen = Starke Ergebnisse = Starke Unternehmen

Wir sind davon überzeugt, dass die Ergebnisse jeder Organisation – von Familien über Unternehmen bis hin zu Regierungen – von der Freisetzung der menschlichen Potenziale abhängen. Hier liegt also die Kernaufgabe einer Führungskraft: Leistung anderer ermöglichen, damit jeder der Beste wird, der er/sie sein kann. Mehr als 3.000 Studien belegen: Führungskräfte werden nicht geboren, sie entwickeln sich zu einer solchen. Entweder langsam durch viele Jahre Erfahrung oder schneller durch effektive Fortbildungen. Der vorliegende Leadership Excellence Report zeigt, wie stark bei Ihnen gegenwärtig die Eigenschaften ausgeprägt sind, welche eine hervorragende Führungskraft ausmachen. Diese sind durch das anerkannte Führungssystem Leading Simple® genau beschrieben und erklärt. Leading Simple® definiert das Berufsbild „Führungskraft“ tiefgehend. Der Report wird Ihnen helfen, jenseits von Rolleneinflüssen, Selbstbild und Fremdbild klar zu sehen, wo Ihre nächsten Entwicklungsschritte liegen. Sie werden erkennen, wie Sie systematisch Potenziale freisetzen können: erst Ihre eigenen und dann die der anderen Menschen. Bitte nutzen Sie den Leadership Excellence Report und das Führungssystem Leading Simple® als eine Einladung, um die wirkungsvollste Führungskraft zu werden, die Sie sein können. Was für eine herausfordernde und erfüllende Aufgabe! Ich wünsche Ihnen dabei viel Freude und Erfolg,

Ihr Boris Grundl und Dr. Uli Vogel

### Erhebung und Methode

Der Leadership Excellence Report wird maschinell aus den Daten errechnet, die im Online-Fragebogen eingegeben werden. Der Teilnehmer bringt mehrmals 18 Aussagen in die für ihn stimmige Reihenfolge von gut nach schlecht bzw. ob die Aussagen auf sein Leben zutreffen oder nicht. Die wertewissenschaftliche Erhebungs- und Berechnungsmethode beruht auf den wissenschaftlichen Forschungen von Professor Robert S. Hartman, der das Hartman Value Profile (HVP) geschaffen hat. Das HVP ist weltweit millionenfach durchgeführt worden und entsprechend umfänglich wissenschaftlich validiert. Der vorliegende Leadership Excellence Report wurde von Boris Grundl und Dr. Uli Vogel entwickelt. Er basiert auf dem System von profilingsvalues, welches wiederum eine Weiterentwicklung des HVP darstellt.

### Aufbau

Von der Seite 4 des vorliegenden Berichtes an finden Sie Ihre individuellen Resultate. Die ersten drei Ergebnisseiten beziehen sich auf das von Boris Grundl entwickelte System Leading Simple®. In diesem Abschnitt werden pro Seite jeweils fünf Skalen abgebildet, die nach Grundlagen (Seite 4), Indirekte Führung (Seite 5) und Direkte Führung (Seite 6) gegliedert sind. Die beherrschten 15 mentalen Haltungen und Werkzeuge (Seiten 4 – 6) symbolisieren den gedeihenden Baum exzellenter Führung.

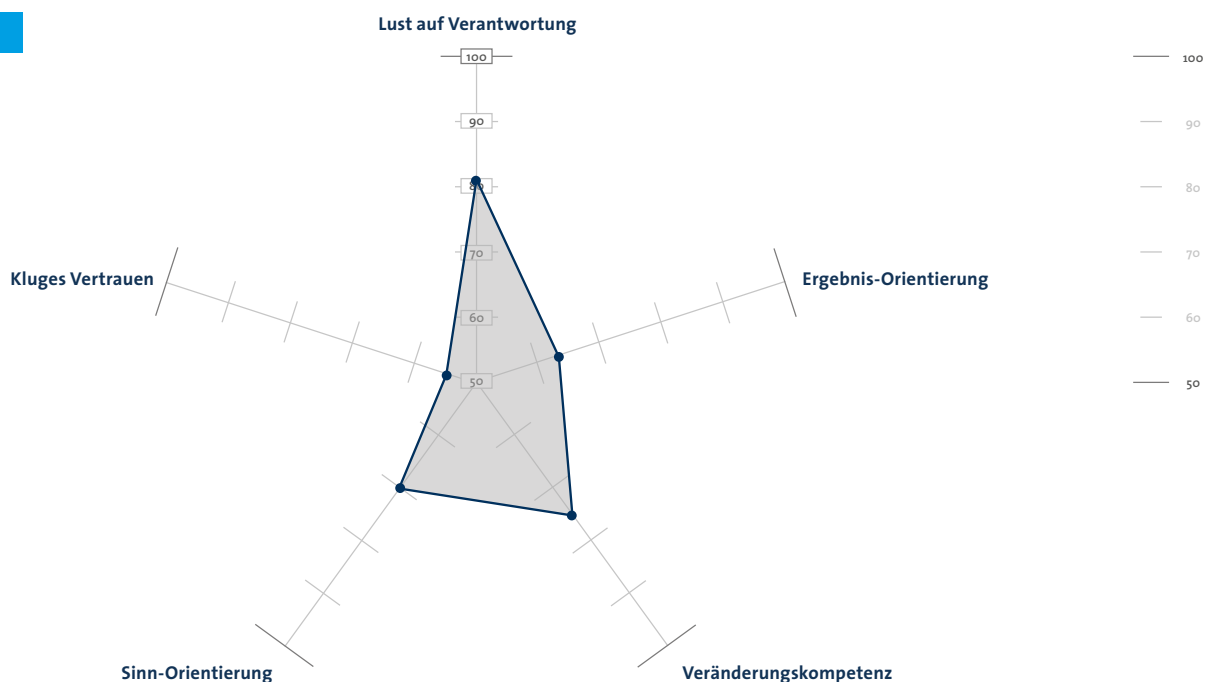


## Einleitung und Erläuterungen

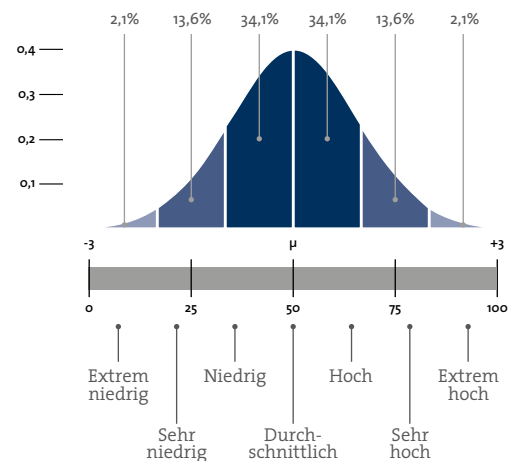
### Erläuterungen zum Verständnis der Diagramme im Pentagon-Format

Das folgende Beispieldiagramm zeigt die Darstellungsmethode der Seiten 4 bis 6 des vorliegenden Berichtes.

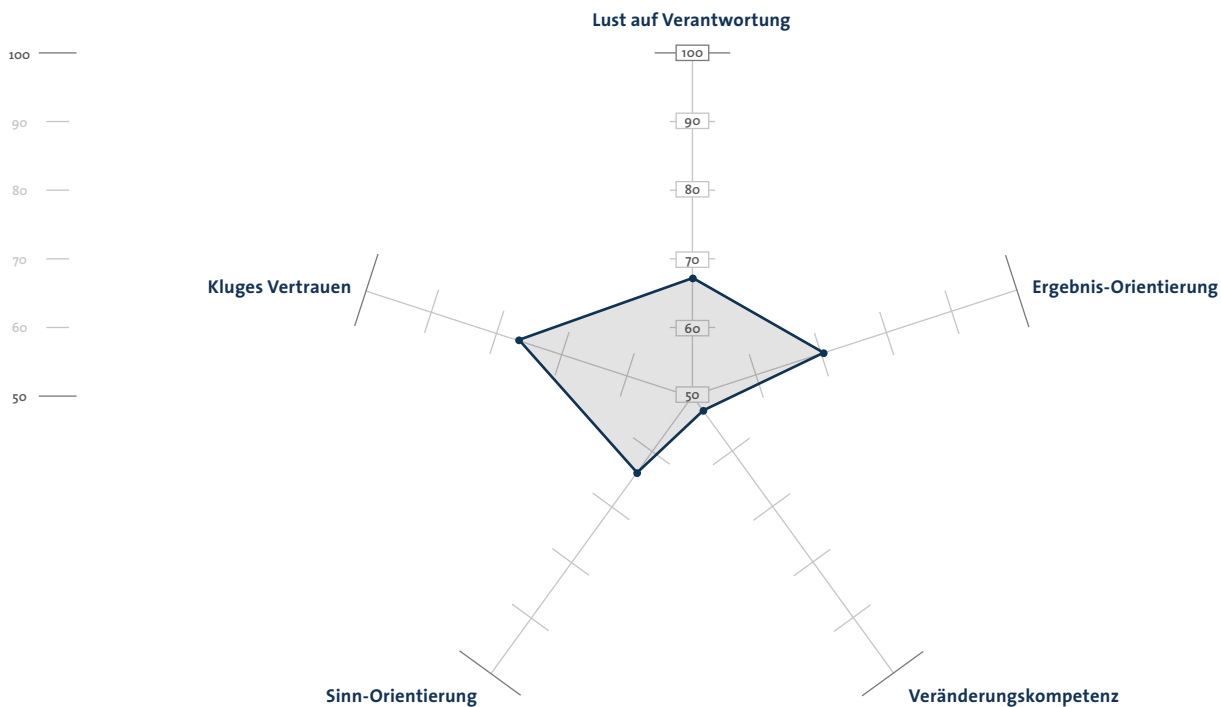
**Beispiel:**



Die von der Verbindungskurve umschlossene Fläche zeigt die **gegenwärtigen Kompetenzen** im Rahmen von Leading Simple® an. Je größer die umschlossene Fläche, desto weiter sind die Führungsfähigkeiten entwickelt. Die **Ergebniswerte werden unabhängig voneinander errechnet**. Es können somit theoretisch auf allen Skalen 100 Prozent erreicht werden. Die Stärke einer beliebigen Skala bewirkt somit keineswegs automatisch die Schwäche einer anderen. In den einzelnen Pentagon-Ecken bedeutet eine Ausprägung von 100 Prozent eine ideale Beherrschung, die kaum auftritt. **50 Prozent entsprechen dem Gesellschaftsdurchschnitt**, wie die folgende Grafik mit der Normalverteilungskurve verdeutlicht. Die **übermäßige Betonung einer einzelnen Führungsfähigkeit kann zu einem geringeren Ergebnis führen**. Denn es geht um die optimale Nutzung im Sinne des Führungssystems Leading Simple®.



 Grundlagen



**Lust auf Verantwortung**

Das Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern hat maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dabei darf Verantwortung nicht als Pflicht wahrgenommen werden, sondern muss Zufriedenheit auslösen. Dies gelingt durch Lust auf Verantwortung – eine Eigenschaft, die man erlernen und verbessern kann. Innere Widerstände auflösen und die Stufen bis hin zur geistigen Inbesitznahme von Verantwortung gehen, ist ein Prozess, den Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern aktiv unterstützen sollten.

**Ergebnis-Orientierung**

Ergebnisse innerhalb einer Firmenkultur sind vielfältig: Sie bezeichnen unter anderem die Fähigkeit, mit Problemen umzugehen, den Profit oder die Qualität der Verantwortungsübernahme. Auf ein Ergebnis folgt eine Veränderung, darauf ein Plan, der wieder eine Handlung hervorruft, die zu einem Ergebnis führt. Ein Kreislauf, der fortbesteht. Ergebnis-Orientierung beschreibt dabei eine mentale Haltung, die den Fokus zu jeder Zeit auf die Wirkung von Handlungen legt und verhindert, dass Aufgaben in den Vordergrund rücken.

**Veränderungskompetenz**

Allzu oft scheitern Unternehmen an Veränderungen. Dieser Umstand macht geistige Flexibilität zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunft. Die Zunahme von Tempo, Komplexität und Transparenz in unserer Zeit fordert die emotionale Anpassungsfähigkeit auf verschiedenen Stufen. Diese wiederum bilden die Basis für Erfolg, Erfüllung und mentale Gesundheit – bis hin zur geistigen Inbesitznahme jeglicher Veränderungen.

**Sinn-Orientierung**

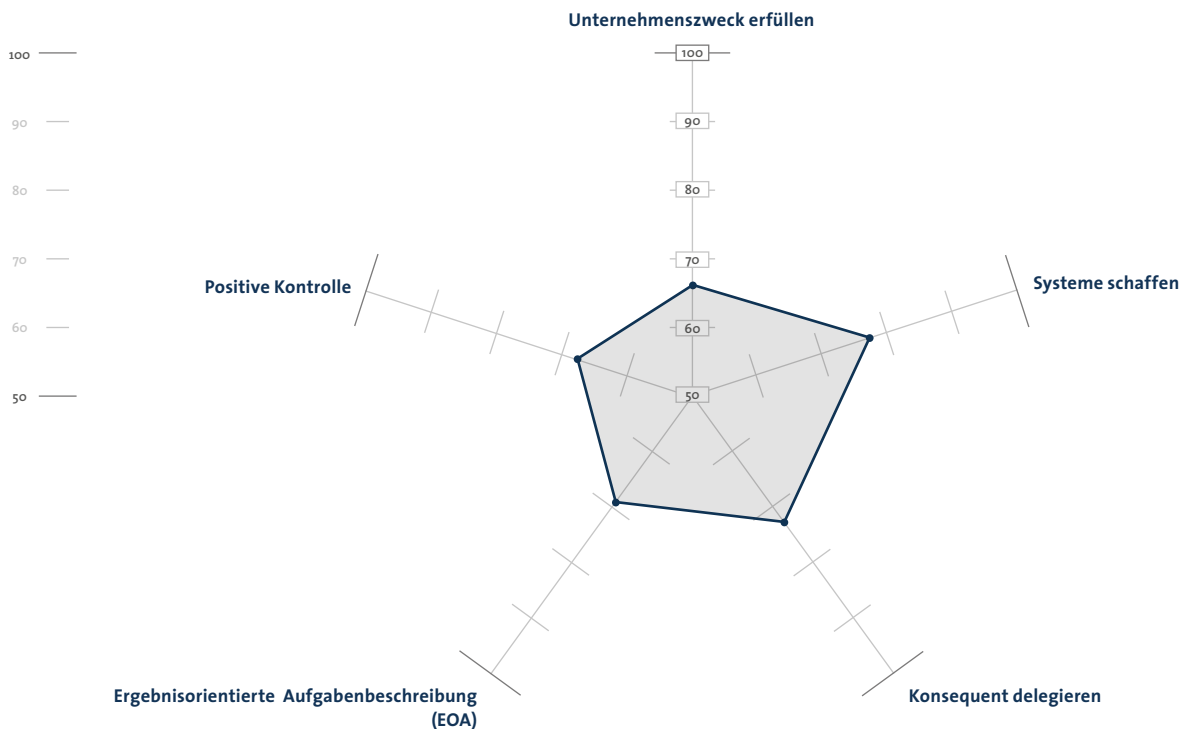
Sinn fördert ein Gefühl von Verbundenheit, schafft eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und hilft Mitarbeitern, ihre Energie umzusetzen. Je mehr Sinn sie dabei erkennen, desto leichter können sie Widerstände überwinden. Im Idealfall ist Sinn die Basis für jegliche Entscheidungen. Die Verantwortung liegt dabei zu einer Hälfte im Innen und zur anderen Hälfte im Außen. Für ein Unternehmen bedeutet das: 50 Prozent der Verantwortung für Sinn liegen bei den Führungskräften und die anderen 50 Prozent bei den Mitarbeitern selbst.

**Kluges Vertrauen**

Es gibt verschiedene Arten von Vertrauen – in persönlichen Beziehungen, im beruflichen Umfeld oder Vertrauen zu sich selbst. Misstrauen ist hingegen ein Zeichen von Schwäche. Menschen zu vertrauen, in dem Wissen, dass dieses Vertrauen enttäuscht werden kann, ist die Essenz der mentalen Haltung einer guten Führungskraft. Umgekehrt müssen auch die Mitarbeiter ihren Führungskräften Vertrauen schenken. Um klug zu vertrauen, gilt es, Verbindendes und Trennendes in der Kombination wahrzunehmen und den Fokus auf verbindende Elemente zu legen.

Die übermäßige Betonung einer einzelnen Führungsfähigkeit kann zu einem geringeren Ergebnis führen. Denn es geht um die optimale Nutzung im Sinne des Gesamtsystems von Leading Simple®.

 Indirekte Führung



**Unternehmenszweck erfüllen**

Der Unternehmenszweck ist eine Kraft, bestehend aus Vision und Wesenskern, die hierarchieübergreifend Orientierung schafft. Mitarbeiter, die sich des Unternehmenszwecks bewusst sind, entwickeln ein tieferes Verständnis für die Daseinsberechtigung des Unternehmens – sie verstehen dessen Sinn. Die Folge sind eine verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen, auf Seiten von Mitarbeitern und Kunden sowie eine gebündelte und auf die Unternehmensziele fokussierte Energie.

**Systeme schaffen**

Sich selbst überflüssig machen, während die Ergebnisse immer besser werden: Das gelingt durch effektive Systeme. Systeme entlasten die Führungskraft nachhaltig in Bezug auf zeitintensive, operative Führung und ermöglichen eine effiziente, indirekte Führung der Mitarbeiter. Ergebnisorientiertes Arbeiten sowie klar definierte Prozesse bilden die Eckpfeiler effektiver Systeme. Das Resultat sind bessere Ergebnisse einer dynamisch funktionierenden Gruppe.

**Konsequenz delegieren**

Klare Verantwortungsbereiche, Struktur und brillante Ergebnisse: Konsequenz zu delegieren, heißt, anderen Raum zu geben. Um konsequent delegieren zu können, muss die Führungskraft nicht nur ihren Mitarbeitern vertrauen, sondern ihren eigenen Drang, gebraucht zu werden, unterdrücken. Erfolgreich zu delegieren bedeutet daher einerseits, Mitarbeiter auf ihrem Weg zur Selbstfunktionalität zu begleiten. Andererseits muss die Führungskraft ihre eigenen charakterlichen Hürden überwinden.

**Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA)**

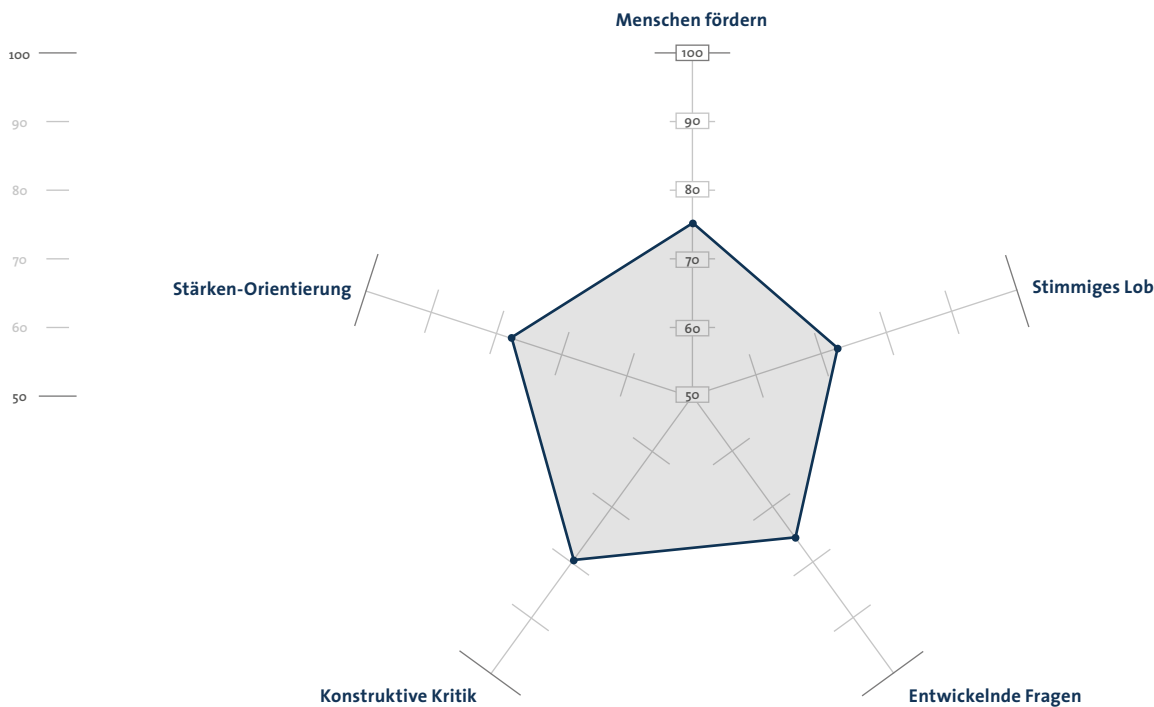
Mitarbeiter, die ihre Aufgaben im Fokus haben, verlieren den Unternehmenszweck aus den Augen. Mitarbeiter, die sich hingegen an Ergebnissen orientieren, arbeiten mit einer höheren Identifikation. Mithilfe ergebnisorientierter Aufgabenbeschreibungen kann eine Führungskraft das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter adressatengerecht führen und so erreichen, dass diese weniger in Handlungen und stärker in Wirkungen denken.

**Positive Kontrolle**

Kluges Vertrauen durch akzeptierte Kontrolle ist ein zentrales Element systematischer Menschenentwicklung. Führungskräfte müssen einen gesunden Korridor finden – die goldene Mitte zwischen zu viel und zu wenig Kontrolle. Denn der Übergang von blindem Vertrauen zu starrer Kontrolle ist fließend. Eine Führungskraft, die positive Kontrolle als Hilfe zur Zielerreichung versteht, ist sich ihrer eigenen radikalen Subjektivität bewusst und schult dadurch ihren objektiven Blick. Kurz: Positive Kontrolle schafft Vertrauen.

Die übermäßige Betonung einer einzelnen Führungsfähigkeit kann zu einem geringeren Ergebnis führen. Denn es geht um die optimale Nutzung im Sinne des Gesamtsystems von Leading Simple®.

 **Direkte Führung**



**Menschen fördern**

Das gängige Bild der idealen Führungskraft ist eine Illusion. Wer heute – und in Zukunft – richtig führen möchte, muss sich bewusst sein, dass Führungsstile vielfältig und individuell sind. Führen bedeutet, Mitarbeiter zu fördern und nicht, sie so zu behandeln, wie sie es sich wünschen. Dabei gilt es, den Menschen zu sehen, wie er ist – mit all seinen Stärken und Schwächen. Ziel ist es, Mitarbeiter zu Verantwortung zu befähigen und das Beste in ihnen zu entwickeln, damit sie mit größtmöglichem Engagement und Kompetenz den Unternehmenszweck erfüllen.

**Stimmiges Lob**

Eine Führungskraft, die Interesse an ihren Mitarbeitern zeigt, kann genau erkennen, welche Verhaltensweisen sie verstärken und welchen sie entgegenwirken muss. Ein Lob, welches auf Oberflächlichkeit basiert, wirkt schnell wie Schmeichelei. Ein stimmiges Lob hingegen, das sich auf interessierte Beobachtungen gründet, signalisiert dem Mitarbeiter, dass er wahrgenommen wird und erhöht in der Konsequenz seine Aufnahmebereitschaft.

**Entwickelnde Fragen**

Wenn eine Führungskraft sieht, dass ein Mitarbeiter nicht auf dem Weg zum Ergebnis ist, dann muss sie ihn umleiten. Hierzu nutzt sie gezielt entwickelnde Fragen, die Wachstum bei ihrem Gegenüber auslösen. Konvergente Fragen helfen, jemanden zu fokussieren. Divergente Fragen helfen, jemandes Geist für neue Möglichkeiten zu öffnen. Richtig angewendet, entwickeln sich Mitarbeiter auf diese Weise Schritt für Schritt zu Mitdenkenden.

**Konstruktive Kritik**

Kritik kann förderlich sein und Einsicht auslösen oder aber der Machtdemonstration dienen und lediglich zu Schuldgefühlen führen. Wer kritisiert, trägt die Verantwortung für die Emotion des Gesprächs und damit für das Selbstvertrauen seines Gegenübers. Ein Kritikgespräch ist kein Ort, um Frustration zu äußern, sondern sollte dem Ziel dienen, den Mitarbeiter mittels konstruktiver Kritik zu erreichen und sein Verhalten gezielt zu verändern.

**Stärken-Orientierung**

Wer Produkte entwickelt, muss Fehler beseitigen, um schlussendlich ein perfektes Ergebnis auf den Markt zu bringen. Schwächen auszumerzen, ist in der Menschenentwicklung der Weg in die Mittelmäßigkeit. Hier gilt es vielmehr, das zu verbessern, was bereits da ist: Menschen müssen sich an ihren Stärken orientieren und ihre Talente optimal nutzen. Führungskräfte, die sich diese Tatsache bewusst machen und ihre Mitarbeiter entsprechend fördern, können auf starke Ergebnisse bauen.

Die übermäßige Betonung einer einzelnen Führungsfähigkeit kann zu einem geringeren Ergebnis führen. Denn es geht um die optimale Nutzung im Sinne des Gesamtsystems von Leading Simple®.

## Individuelle Entwicklungsempfehlungen

Hier finden Sie für alle Führungseigenschaften an Ihren Ergebnissen abgeleitete Entwicklungsempfehlungen, damit Sie Ihre Fähigkeiten ausbauen bzw. weiterentwickeln können. Es handelt sich um erste Tipps, die im Training und Coaching gemäß Leading Simple® erweitert und vertieft werden können.



### Lust auf Verantwortung (67%)

Sie übernehmen grundsätzlich gerne Verantwortung. Mit Details im Umgang und dem richtigen Ausmaß an Verantwortung tun Sie sich jedoch noch schwer. Vertiefen Sie Ihre Klarheit über Verantwortungsebenen und gleichen Sie diese mit anderen ab. Richten Sie dann Ihr Handeln noch konsequenter danach aus.

### Ergebnis-Orientierung (70%)

Sie orientieren sich grundsätzlich an Ergebnissen. Diese weisen Ihnen den Weg. Bauen Sie das weiter aus. Konzentrieren Sie sich noch mehr auf Ihren Einflussbereich. Machen Sie den Erfolg jeder Absicht an klaren Ergebnissen fest. Denken Sie daran, Ihre Wirkung ist auch ein Ergebnis. Handeln Sie danach.

### Veränderungskompetenz (53%)

Bisher liegt Ihnen eher das Bewährte und Gewohnte. Sie setzen meist auf Sicherheit und sollten daher Ihre Gedanken flexibilisieren. Sowohl die Vernunft als auch das Gefühl müssen bei der heutzutage herrschenden Komplexität immer wieder Anpassungsprozesse durchlaufen. Stellen Sie die Dinge um sich herum und sich selbst täglich neu in Frage und gehen Sie dabei proaktiv vor.

### Sinn-Orientierung (64%)

Sie arbeiten gerne in einem inspirierenden Umfeld, das Sinn und Identifikation mit den Unternehmenszielen fördert. Trotzdem halten Sie Ihren Einfluss auf die Sinn-Orientierung im Unternehmen für gering, und passive Verhaltensmuster überkommen Sie. Suchen und identifizieren Sie den Sinn Ihres Tuns mit Blick auf den Beitrag zum Gesamterfolg. Dadurch erreichen Sie mehr Verbundenheit und Motivation.

### Kluges Vertrauen (77%)

Ihr Vertrauen in sich und andere ist hoch ausgeprägt. Sie können gezielt Vertrauen aufbauen und wissen um die essenzielle Bedeutung dieser Stärke. Machen Sie Vertrauen zu einem "hard skill" in Ihrem Team. Es ist ein sehr ernster Erfolgsfaktor. Leben Sie den Zyklus Vertrauen, Kontrolle, Enttäuschung und Vergeben vor.



### Unternehmenszweck erfüllen (66%)

Sie erkennen die Wirkung Ihres Tuns für das Unternehmen. Die Schritte der Wertschöpfung sind Ihnen bekannt. Die Tendenz, sich ablenken zu lassen, ist Ihnen bewusst. Falls Sie es nicht schon tun, stoppen Sie dies und erhöhen Sie durch klaren Fokus Ihren "Wirkungsgrad" für die Firma.

### Systeme schaffen (77%)

Ihr Verständnis über die Wirkung von Systemen ist sehr ausgeprägt. Sie wenden direktes und indirektes Führen sehr gut an. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Systeme durch andere weiter verbessert werden. Entwickeln Sie systematisch Ihre Fähigkeit, Systeme zu etablieren und bringen Sie dies anderen bei.

### Konsequent delegieren (73%)

Ihre Fähigkeit zu delegieren ist vortrefflich. Sie geben Aufgaben gezielt ab und steuern klug die Umsetzung. Fordern Sie andere noch intensiver gemäß ihrer Stärken. Machen Sie ausschließlich das, was nur Sie tun können. Denken Sie dabei an Kontrolle, damit Ihre Mitarbeiter ständig kompetenter werden.

### Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA) (69%)

Sie erkennen den Sinn der Ergebnisorientierung und wissen um deren Wirkung. Doch ein konsequenteres Umsetzen würde allen helfen. Eine gelebte EOA sorgt für eine klare Orientierung in Ihrem Team. Ihre Mitarbeiter haben ein Recht darauf. Scheuen Sie sich nicht vor dem Aufwand, es lohnt sich!

### Positive Kontrolle (68%)

Sie erkennen den Sinn von Kontrolle, aber Sie setzen Kontrolle noch nicht stimmig genug ein. Es hapert noch mit dem optimalen Maß. Kontrollieren Sie systematischer, fair und angemessen. Das schärft das Bewusstsein für die richtige Kontrolle für alle Beteiligten. Dadurch wird Kontrolle eine Hilfe zur Zielerreichung.



### Menschen fördern (75%)

Ihre Menschenkenntnis ist bereits sehr gut. Sie wissen um die Wichtigkeit einer systematischen Förderung und wenden diese an. Die Entwicklung anderer sollte noch mehr Bedeutung bekommen. Steigern Sie deren Wirkung. Das zeichnet starke Führung aus.

### Stimmiges Lob (72%)

Sie loben bereits sehr wirkungsvoll und sind sich der positiven Wirkung genau bewusst. Halten Sie die Balance von Nähe und Distanz, hüten Sie sich vor Lobhudelei. Verbessern Sie die Tiefe und Intensität Ihres Lobes, nicht die Häufigkeit. Achten Sie darauf, dass nur ehrlich und sinnvoll gelobt wird.

### Entwickelnde Fragen (76%)

Die richtigen Fragen zu stellen ist eine Ihrer starken Fähigkeiten. Sie bemerken schnell, wo jemand steht und wie Sie eingreifen sollten. Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Fragen durch Intensität. Dringen Sie schneller zum Kern der gegenwärtigen Entwicklung vor und sparen Sie Zeit.

### Konstruktive Kritik (80%)

Sie verstehen die Notwendigkeit von Kritik und wenden sie wirkungsvoll an. Sie wissen, wie man damit das Engagement der Mitarbeiter erhöht. Überprüfen Sie stets Ihre Balance zwischen Kritik und Lob (Distanz und Nähe). So werden Sie es zur Meisterschaft bringen. Starke Ergebnisse bestätigen dann Ihren Weg.

### Stärken-Orientierung (78%)

Sie erfassen die Stärken und Schwächen Ihrer Leute genau und handeln entsprechend. Auch Ihre eigenen sind Ihnen gut bekannt. Konzentrieren Sie sich noch konsequenter auf die Entfaltung jeglicher Stärken und fordern Sie deren Anwendung ein. Stärken Sie Ihre Stärken konsequent weiter.

## Weiterführende Hinweise

### Wissenschaftliche Basis des profilingvalues-Verfahrens

Die für die Auswertung des Ergebnisberichtes Fokus Verantwortung notwendigen Informationen werden aus einer komplexen Rangreihenordnung des Teilnehmers abgeleitet und wertpsychologisch erfasst. Dabei wird eine differenzierte Projektion auf eine logisch-mathematische Grundstellung vorgenommen und diese wertedimensional, im Sinne von unterschiedlichen Distanzen, errechnet.

Das Wertesystem gilt in der Wissenschaft als die beständigste Handlungsorientierung. Diese kann wertemetratisch erfasst werden, also durch Bewertung und nicht durch Selbstauskunft. Das schließt Manipulationsmöglichkeiten und psychologische Effekte wie soziale Erwünschtheit oder Selbstdarstellung aus.

Die Metrik der genutzten logischen Rangreihen wurde vielfach normiert und validiert. Sie geht auf die Forschung des Wissenschaftlers Robert S. Hartman zurück, der 1973 für den Nobelpreis nominiert war.




Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

### Leading Simple® – Erfolgreich führen mit System

Das Grundl Leadership Institut sorgt dafür, dass Führungsteams ihrer Führungsverantwortung gerecht werden: Menschen führen. Umgesetzt! Sie beantwortet die drei zentralen Fragen wirkungsvoller Mitarbeiterführung:

1. Wie führe ich mich selbst?
2. Wie lasse ich mich führen?
3. Wie führe ich andere?

Zu diesem Zweck setzt Leading Simple® auf das Führen mit Kopf, Hand und Herz:

-  1. Führen mit Herz – Grundlagen  
(Warum muss ich es tun?)
-  2. Führen mit Kopf – Indirekte Führung  
(Was muss ich tun?)
-  3. Führen mit Hand – Direkte Führung  
(Womit muss ich es tun?)



Training war früher. Umsetzen ist heute. Das Grundl Leadership Institut sorgt für eine tatsächliche Transformation. Das gelingt in drei Schritten:

- Intellektuelles Verstehen
- Emotionales Verstehen
- Praktisches Anwenden

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.grundl-institut.de](http://www.grundl-institut.de)

EF	80	EBF	72	DifA	86	AE	0.920
EA	25	EBA	10	DifI	66	BF	0.899
PDF	82	EOF	69	AIA	63	CE	1.000
PDA	35	EOA	55	AII	97	DF	1.000
SDF	77	ZOF	69	AC	0.920		
SDA	55	ZOA	85	BD	0.899		

Boris Grundl will das Thema Verantwortung in unserer Gesellschaft voranbringen. Dazu hat er den Verantwortungsindex ins Leben gerufen, der auf der Grundlage von wissenschaftlichen Untersuchungen dazu beiträgt, dass wir uns der Wichtigkeit dieses Themas und unserer eigenen Verantwortung mehr bewusst werden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.verantwortungsindex.org](http://www.verantwortungsindex.org)