

profiling**values** 
Explore your potential



Leading Simple[®]

Leadership Excellence Report

ELISABETH MUSTERFRAU

09.05.2020

überreicht durch:

Mag. Elmar Türk



Klären und Gestalten

Kainzgasse 24/10
A-1170 Wien

www.elmartuerk.at coach@elmartuerk.at

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 umfangreich 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.

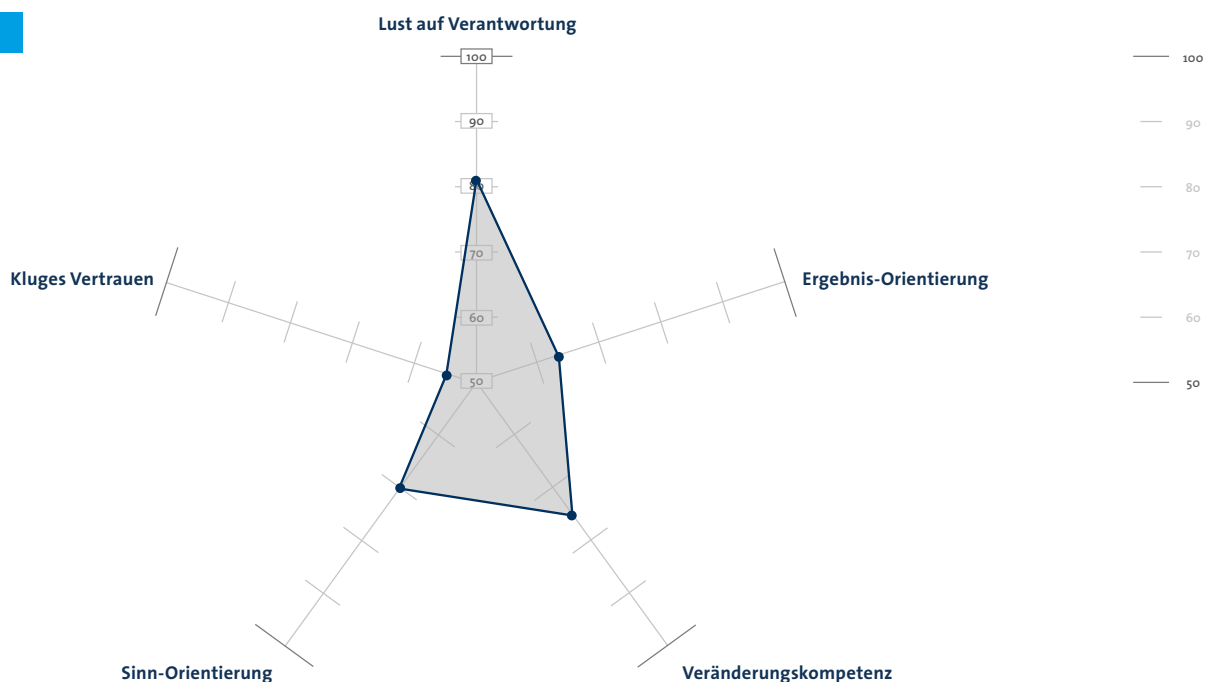


Einleitung und Erläuterungen

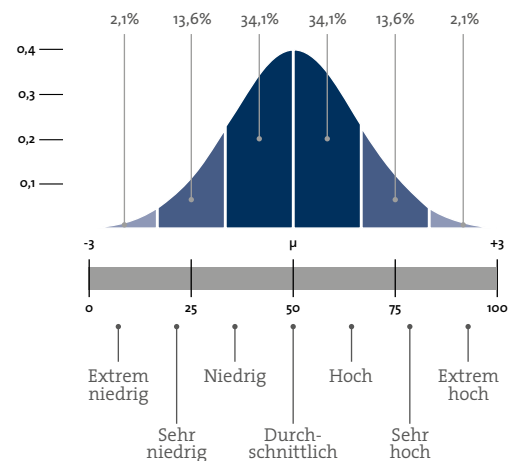
Erläuterungen zum Verständnis der Diagramme im Pentagon-Format

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

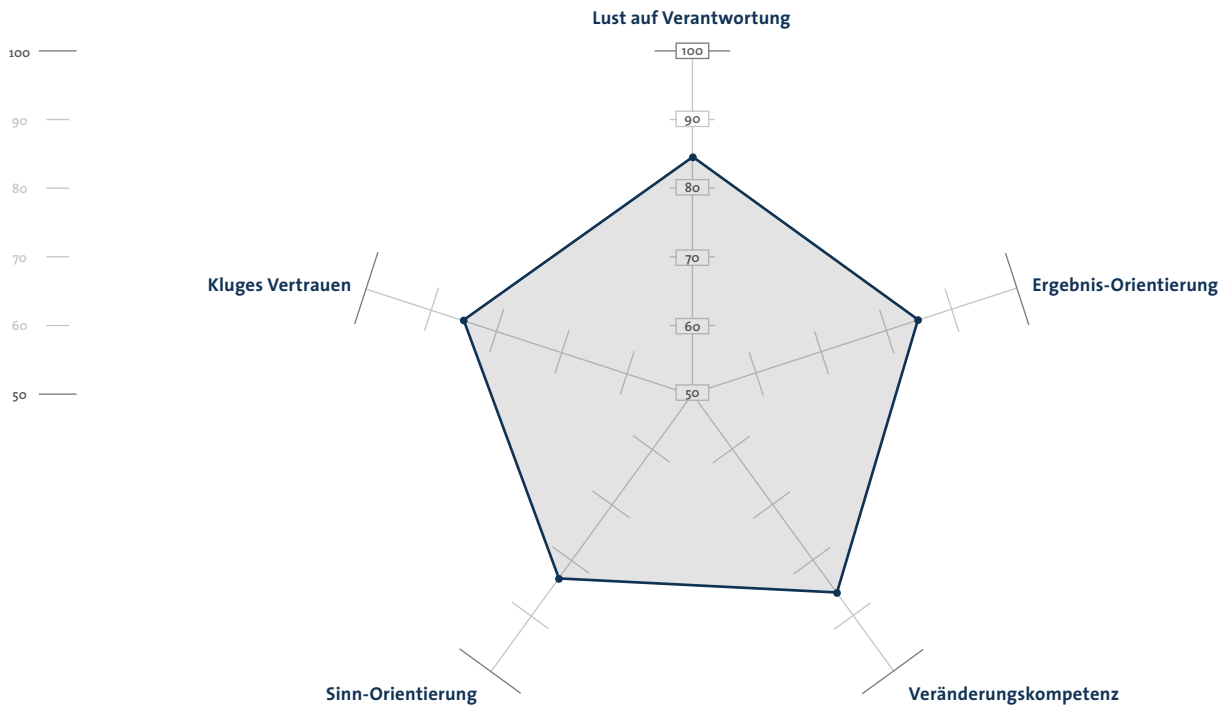
Beispiel:



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

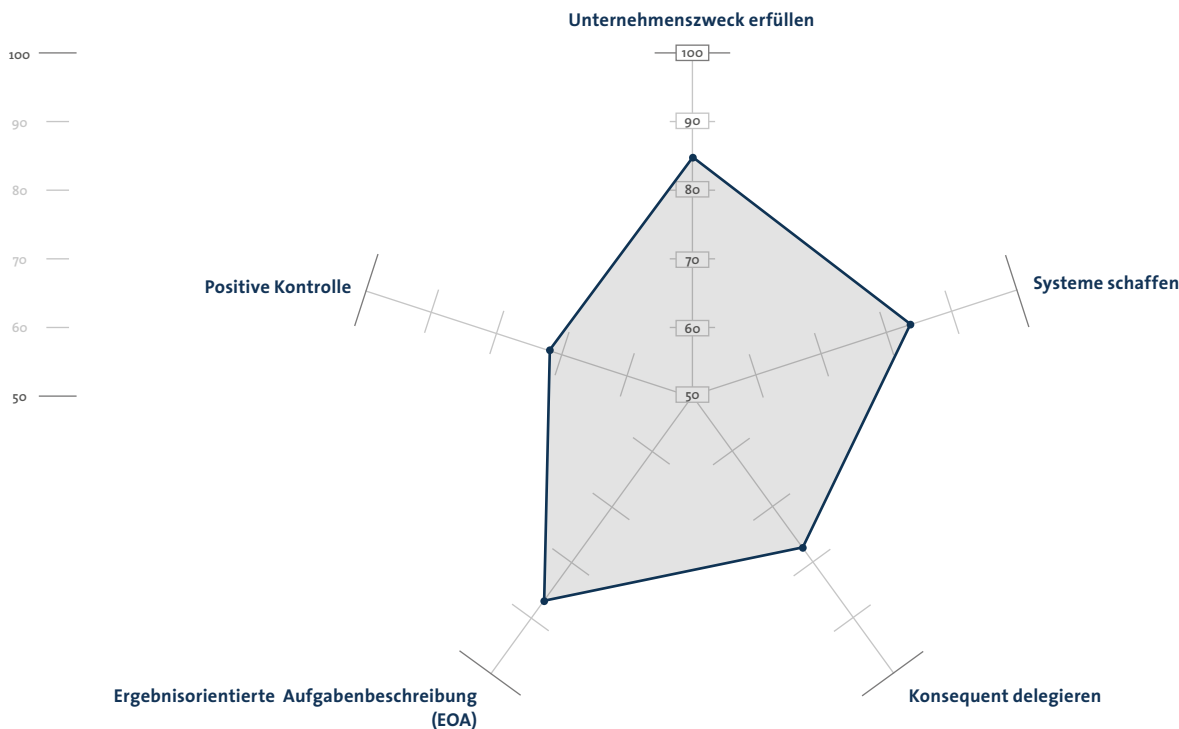
Sinn fördert ein Gefühl von Verbundenheit, schafft eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und hilft Mitarbeitern, ihre Energie umzusetzen. Je mehr Sinn sie dabei erkennen, desto leichter können sie Widerstände überwinden. Im Idealfall ist Sinn die Basis für jegliche Entscheidungen. Die Verantwortung 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)

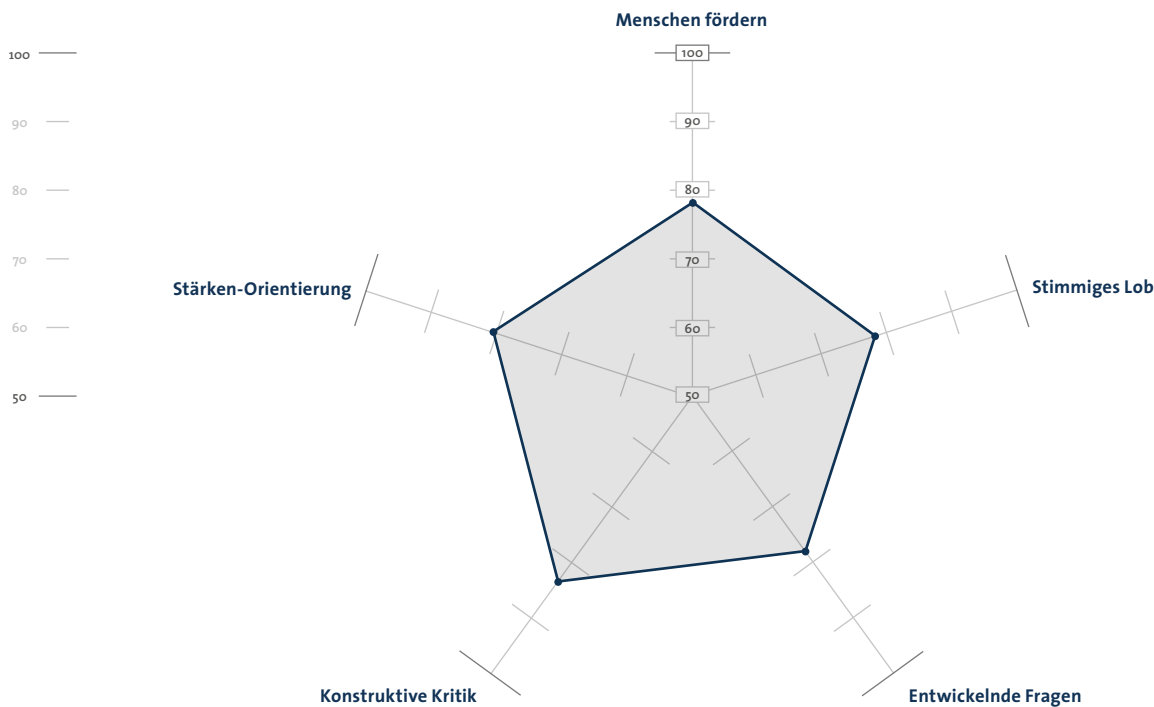
Mitarbeiter, die ihre Aufgaben im Fokus haben, verlieren den Unternehmenszweck aus den Augen. Mitarbeiter, die sich hingegen an Ergebnissen orientieren, arbeiten mit einer höheren Identifikation. Mithilfe ergebnisorientierter Aufgabenbeschreibungen kann eine Führungskraft das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter 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 (85%)

Sie sind sich Ihrer und der Verantwortung Ihrer Mitarbeiter bewusst. Verantwortung übernehmen Sie gerne. Sie wissen genau wo sie stehen und wohin es geht. Überlegen Sie, wie Sie Ihren Verantwortungsbereich optimieren können und liefern Sie die geforderten Ergebnisse. Dadurch werden Sie zum Vorbild.

Ergebnis-Orientierung (85%)

Ihre Ergebnisorientierung ist stark ausgeprägt. Sie legen viel Wert auf klare Verantwortungsbereiche und Messbarkeit von Wirkung. Helfen Sie anderen zu verstehen, warum Ergebnisse so wichtig sind im Leben. Fordern Sie die Ergebnisorientierung von anderen mehr ein. Dadurch werden Sie zum Vorbild.

Veränderungskompetenz (86%)

Ihre Veränderungskompetenz ist herausragend ausgeprägt. Sie gehen mit Zielbildern und deren Erreichen vortrefflich um. Richten Sie Ihr Augenmerk auf die gesamte Organisation bzw. das gesamte Umfeld, damit die Veränderungen durchgängig wirksam werden. Entwickeln Sie Menschen, die Veränderung als Chance begreifen und Lust darauf haben.

Sinn-Orientierung (83%)

Ihnen ist die enorme Bedeutung einer klaren Sinn-Orientierung sehr bewusst. Sie sehen Missstände und Möglichkeiten. Sie lassen ein Abgleiten in eine reine Aufgabenorientierung nicht zu. Sie helfen anderen und fokussieren Lösungen und Ideen, die Sinn stiften und Orientierung geben. Sorgen Sie dafür, dass die Menschen in Ihrem Umfeld bemerken, welchen Sinn Ihr Tun hat. Dieses Bewusstsein erzeugt starke Energie.

Kluges Vertrauen (85%)

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 (85%)

Ihre Aktivitäten richten sich bereits konzentriert und vorbildlich nach dem Unternehmenszweck aus. Wie können Sie Ihre Wirkung pro Stunde noch erhöhen? Folgen Sie Ihren Antworten und gewinnen Sie in ihrem Umfeld Menschen für diese Ideen. Das bringt noch mehr Freude und schafft Nachahmer. Das ist Leadership.

Systeme schaffen (84%)

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 (77%)

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) (87%)

Ihre Fähigkeit, Aufgaben ergebnisorientiert zu beschreiben, ist sehr wirkungsvoll. Sogar das tiefe Umsetzen in Ihrem Team beherrschen Sie. Schauen Sie über den Tellerrand. Bringen Sie lernwilligen anderen Führungskräften Ihre Fähigkeiten bei. Das ist Königsklasse.

Positive Kontrolle (72%)

Kontrollieren ist Ihre Stärke. Der Sinn von Nachfragen und Nachhaken ist Ihnen bestens bekannt. Feilen Sie immer weiter am passenden Maß zwischen zu wenig und zu viel Kontrolle. Sorgen Sie für eine Transparenz, in der sich Spitzenkräfte entwickeln können.



Menschen fördern (78%)

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 (78%)

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 (78%)

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 (84%)

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 (81%)

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

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

EF	84	EBF	77	DifA	87	AE	0.899
EA	25	EBA	30	DifI	82	BF	0.948
PDF	87	EOF	86	AIA	100	CE	1.000
PDA	70	EOA	55	AII	100	DF	1.000
SDF	73	ZOF	70	AC	0.899		
SDA	55	ZOA	65	BD	0.948		

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