

**GRUNDL.**  
LEADERSHIP  
INSTITUT



# Leading Simple<sup>©</sup>

Leadership Excellence Report

Thorsten Mustermann

07.11.2018

powered by

**profilingvalues**   
*Explore your potential*

## 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. Grundlage dafür sind die entscheidenden Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien einer wirkungsvollen Führungskraft. 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,

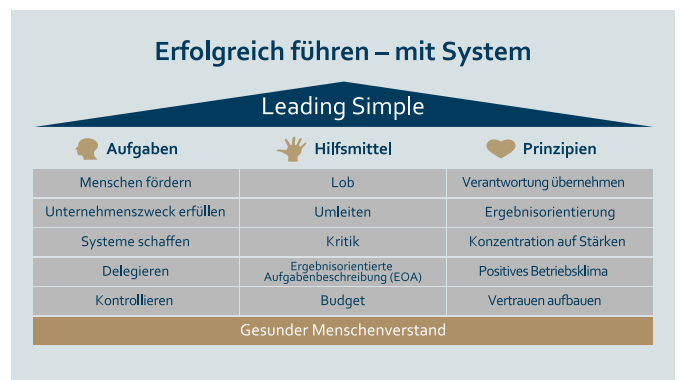
Ihr Boris Grundl

## 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. Ulrich Vogel entwickelt. Er basiert auf dem System von profilingvalues, welches wiederum eine Weiterentwicklung des HVP darstellt.

## Aufbau

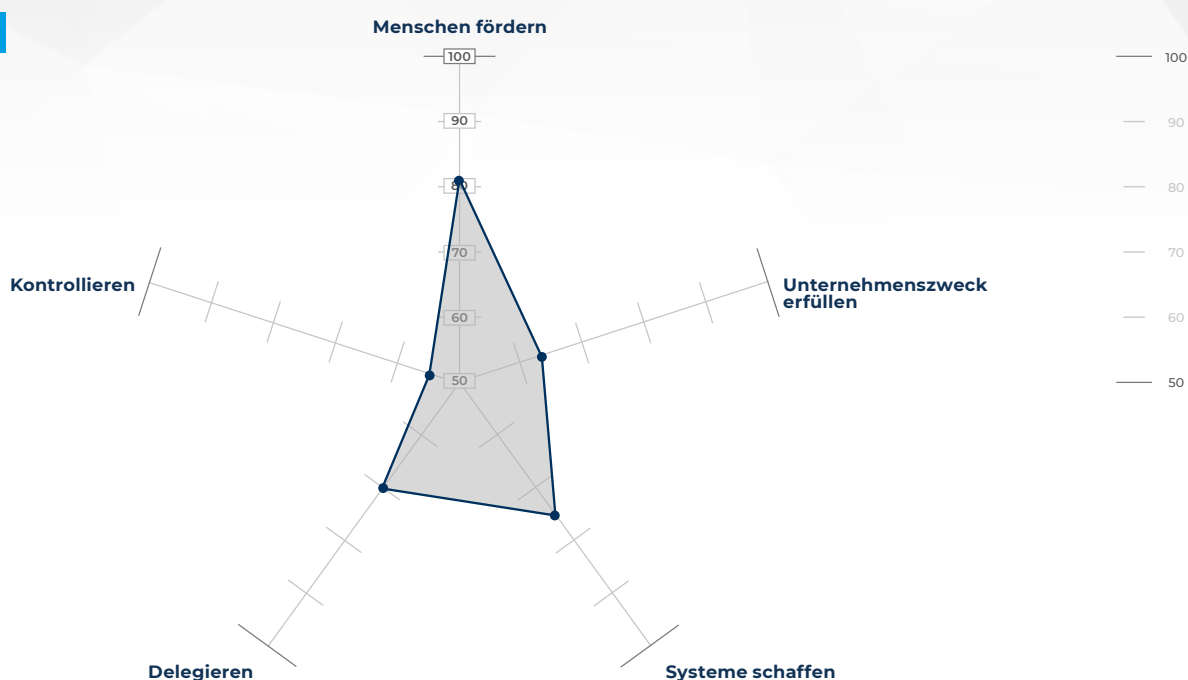
Von der Seite 4 des vorliegenden Berichtes an finden Sie Ihre individuellen Resultate. Die ersten drei Ergebnisseiten beziehen sich auf das von Boris Grundl entwickelte System Leading Simple®. In diesem Abschnitt werden pro Seite jeweils fünf Skalen abgebildet, die nach Aufgaben (Seite 4), Hilfsmitteln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



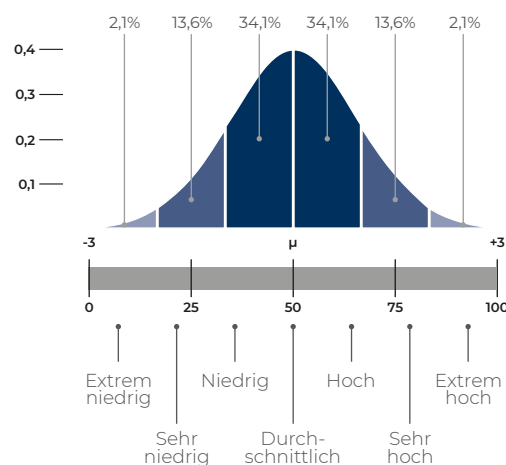
## Erläuterungen zum Verständnis der Diagramme im Pentagon-Format

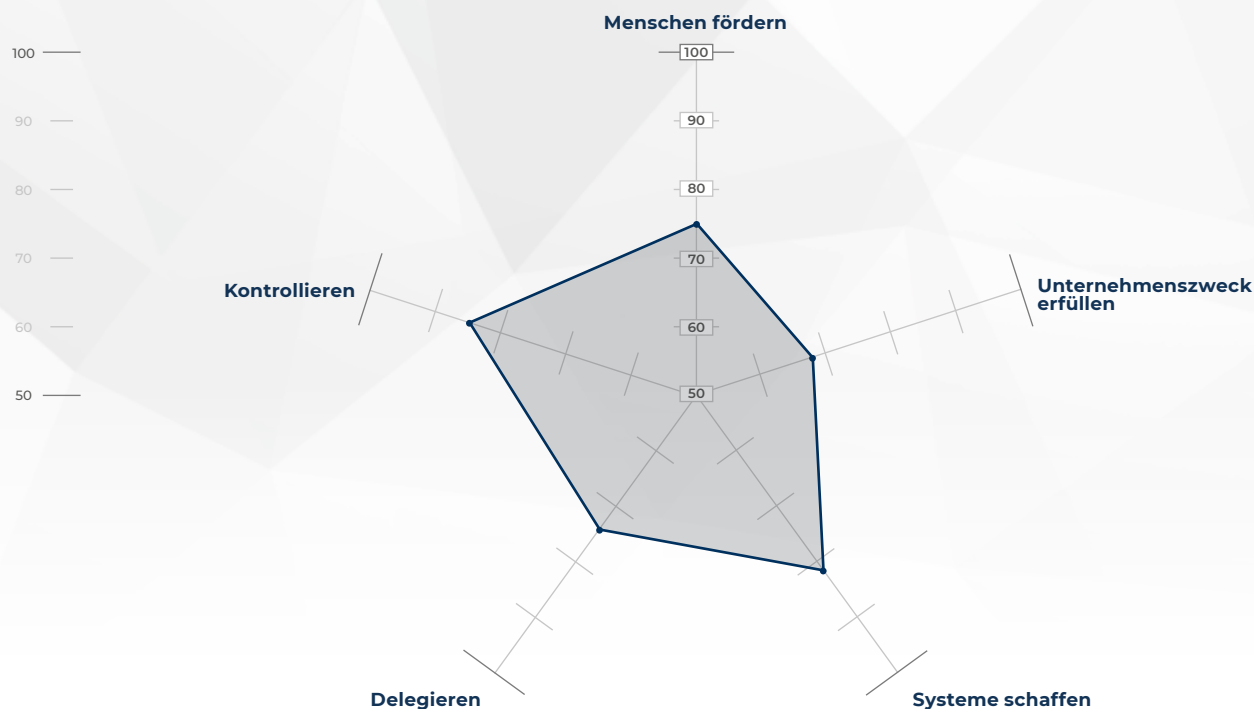
Das folgende Beispieldiagramm zeigt die Darstellungsmethode der Seiten 4 bis 6 des vorliegenden Berichtes. Jeweils fünf Aufgaben, Hilfsmittel bzw. Prinzipien sind auf einer Seite abgebildet.

### Beispiel:



Die von der Verbindungskurve umschlossene Fläche zeigt die **gegenwärtigen Kompetenzen** im Rahmen von Aufgaben, Hilfsmitteln und Prinzipien 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®.





### Menschen fördern

Führen bedeutet nicht, andere so zu behandeln, wie sie es gerne hätten oder wie es der Führungskraft angenehm ist. Führen beinhaltet fördern und bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich bestmöglich entwickeln. Dabei gilt es, dies personalisiert zu tun, gemäß den individuellen Stärken und Schwächen. Das Ziel ist, den Mitarbeitern zu helfen, das Beste in sich zu entwickeln, damit sie mit größtmöglicher Motivation und Kompetenz den Unternehmenszweck erfüllen.

### Unternehmenszweck erfüllen

Jedes Unternehmen ist durch seine Art der Wertschöpfungskette einzigartig. Dabei dient es einem individuellen Zweck und ist anderen Menschen von Nutzen. Am Ende der Wertschöpfungskette muss profitabel gewirtschaftet werden, denn Gewinne sind das Mittel, um die Firma zu erhalten und deren Positionierung weiter umzusetzen und auszubauen. Ein gemeinsamer Zweck, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren, erzeugt Sinnhaftigkeit, vereint Menschen und bündelt ihre Energie.

### Systeme schaffen

Funktionierende Systeme sorgen dafür, dass bei deren Umsetzung eine beständige Minimalleistung erzielt wird. Effektive Systeme entlasten die Führungskraft von zeitintensiver operativer (direkter) Führung und ermöglichen effiziente systematische (indirekte) Führung. Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen und gut definierte Abläufe erzeugen bessere Ergebnisse und erfüllen die weitreichendste Aufgabe einer Führungskraft – sich selbst überflüssig zu machen.

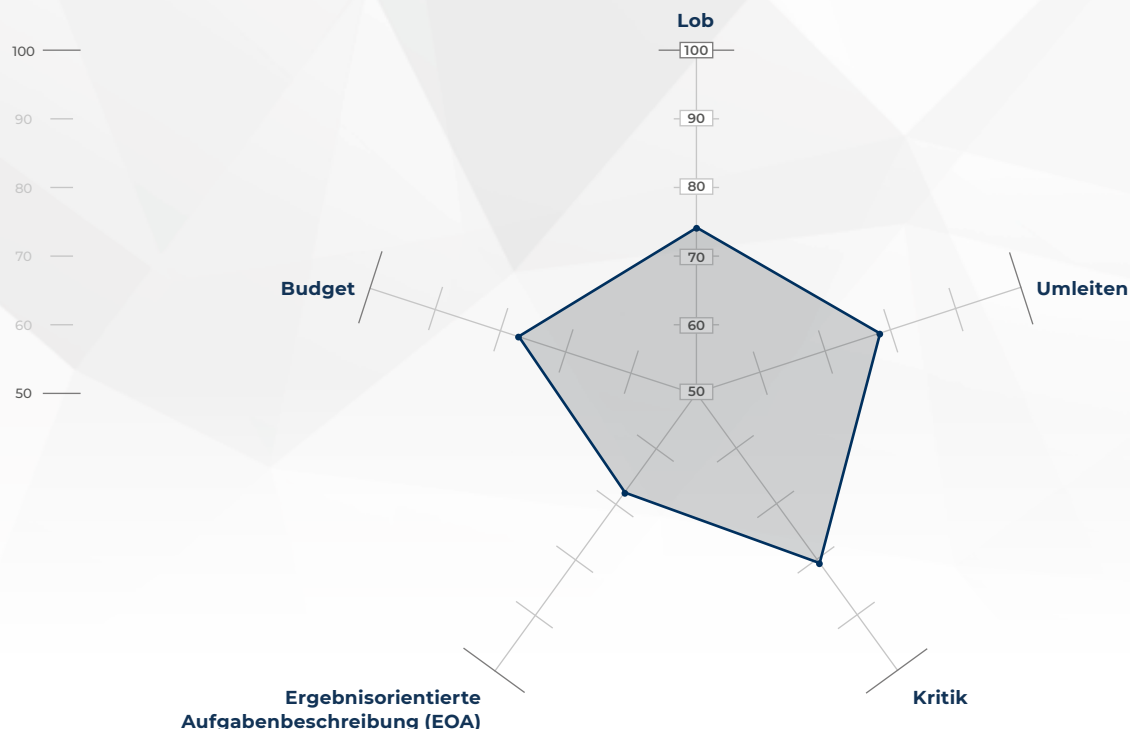
### Delegieren

Delegation bedeutet Raum geben, damit andere sich zeigen können. Mentale und zeitliche Überforderung rauben ansonsten der Führungskraft die nötige Zeit für Unvorhergesehenes. Delegieren ist die Fähigkeit, Aufgaben so zu übergeben, dass man mit der Qualität dessen, was zurückkommt, zufrieden ist. Somit ist erfolgreiches Delegieren eine Entwicklungsmaßnahme für den Mitarbeiter.

### Kontrollieren

Wird Kontrolle als Unterstützung zur Zielerreichung verstanden, ermöglicht sie Mitarbeitern optimale Leistungen. Daher haben Mitarbeiter ein Recht auf Kontrolle. Mangelnde Kontrolle fördert die Schwächen der Mitarbeiter wie zum Beispiel Nachlässigkeit, Unvermögen oder Missbrauch. Zu viel Kontrolle erstickt Eigeninitiative im Ansatz. Selbst- und gegenseitige Kontrolle führen dazu, dass sich die Mitarbeiter wechselseitig helfen können. Denn Kontrolle misst den Stand der Dinge im Hinblick auf die Zielerreichung.

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®.



## Lob

Ein Leader nimmt seine Mitarbeiter genau wahr. Er interessiert sich für sie und beobachtet präzise. Dieses Interesse am Menschen lässt ihn genau erkennen, welche Verhaltensweisen verstärkt und welchen entgegengewirkt werden muss. Ein Lob muss präzise und von Herzen so gemeint sein, sonst wirkt es wie Schmeichelei. Lob ist das wichtigste Hilfsmittel, um Menschen zu fördern. Durch angenommenes Lob wird das Selbstvertrauen gestärkt.

## Umleiten

Umleiten ist das emotionale Neutrum zwischen Lob und Kritik. Zunächst erfolgt ein nüchternes Erfragen der aktuellen Ergebnissituation. Denn das konsequente Stellen von durchdachten Fragen ermöglicht dem Leader, den aktuellen Stand der Dinge genau zu erfahren. Im Vorfeld wurden die Ergebnisschritte präzise festgelegt. Ist der Mitarbeiter nicht auf Zielkurs, wird er durch geeignete Fragen wieder auf diesen geführt.

## Kritik

Ein Kritikgespräch dient weder dem Abladen von Frust, noch der Machtdemonstration. Das Ziel ist es, den Menschen zu erreichen und das Verhalten des Mitarbeiters gezielt zu verändern. Kritik sollte in kurzem zeitlichen Abstand zum Ereignis erfolgen und sich immer auf ein einzelnes Verhalten beziehen. Bei der Kritik wird niemals die Person infrage gestellt. Zwischen Mensch und Handlung wird getrennt. Falsche Kritik kann Selbstvertrauen und Selbstwert beeinträchtigen.

## Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA)

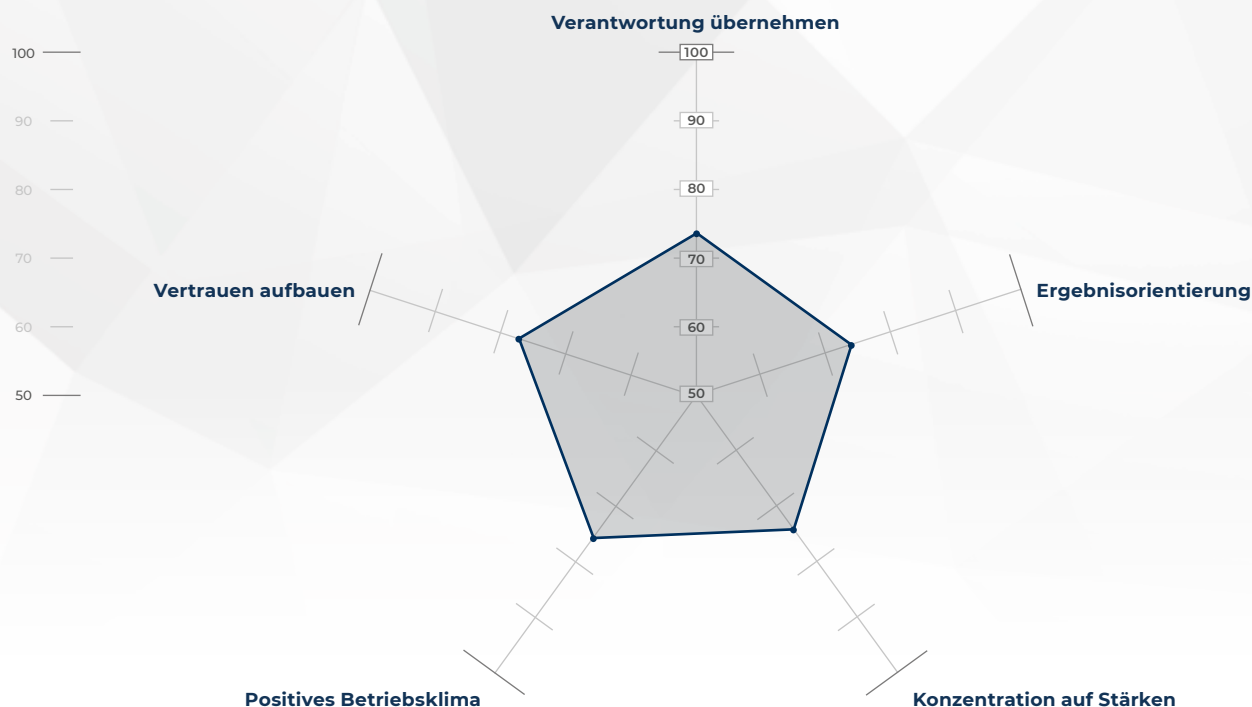
Resultatbezogene Aufgabenbeschreibungen führen Menschen und Organisationen dazu, in Wirkung anstatt in Handlungen zu denken – eine sehr kraftvolle Maßnahme für bessere Ergebnisse und höhere Identifikation mit dem Arbeitsplatz. Durch EOA lernen die Mitarbeiter, Ergebnisse zu lieben anstatt Tätigkeiten. Sie lenken den Hauptfokus des Mitarbeiters so, dass er quasi auf „Autopilot“ schalten kann. EOA bilden die verständliche Grundlage für Verantwortungsbereiche und Kontrolle. Ergebnisse sind viel eindeutiger zu kontrollieren als Tätigkeiten.

## Budget

Budgetpläne sind das beste Hilfsmittel, um Ziele zu planen und deren Erfüllung zu kontrollieren. Ziele und Aktivitäten werden in die einheitliche Sprache des Geldes übersetzt und sind damit messbar. Der Budgetplan ist ein Versprechen. Der Mitarbeiter sagt: Das ist das Ziel, das ich auf jeden Fall erreiche. Budgetpläne schaffen Verantwortlichkeit und sind ein wirkungsvolles Mittel in der Kommunikation.

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®.





### Verantwortung übernehmen

Durch übernommene Verantwortung werden die wirkungsvollsten Antworten auf Probleme und deren Umstände gefunden. Ein grundlegendes Prinzip mit enormer Wirkung: Zur Verantwortung befähigen und deren Umsetzung einfordern, ist der Kern jeglicher Führungsarbeit. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, sich und die zugeordneten Mitarbeiter zu den Besten zu machen, die sie sein können – zur Erfüllung des Unternehmenszwecks im Rahmen der Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet. Aktiv Verantwortung zu übernehmen heißt, von sich aus Themen zu suchen, welche die Firma voranbringen.

### Ergebnisorientierung

Wirkung und Ergebnisse sind die Essenz jeglichen Handelns. Die besten Absichten sind nutzlos, wenn die erwünschte Wirkung ausbleibt. Im Leben geht es immer um Ergebnisse, denn diese schaffen Messbarkeit und Transparenz. Erfolgreiche Leader sind transparent. Anstrengungen und Mühen zählen nicht. Es kommt darauf an, welche Ergebnisse in einer bestimmten Zeit erzielt werden. Auch Fehler sind Ergebnisse, die meist Schmerzen verursachen, die letztlich gut sind. Schmerz ist der beste Lehrmeister. Ein Leader stellt die Messbarkeit der Ergebnisse sicher, damit sich Spitzenkräfte entwickeln können.

### Konzentration auf Stärken

Erkannte und geförderte Talente werden zu Stärken. Eine Stärke wird durch ein hervorragendes Ergebnis bei relativ wenig Aufwand sichtbar. Bei der Produktentwicklung geht es darum, Fehler zu beseitigen. Das ist Maschinendenken. Bei Menschen geht es darum, das auszubauen, was da ist. Das ist Menschenentwicklung. Leader fördern Talente bei Mitarbeitern, damit diese zu Stärken werden. Dann fordern sie Spitzenergebnisse in Bezug auf diese Stärken ein. Nicht tolerierbare Schwächen müssen auf ein erträgliches Niveau gebracht werden. Für tolerierbare Schwächen werden Lösungen gesucht.

### Positives Betriebsklima

Für konstante Spitzenleistungen braucht es ein positives Leistungsklima. Das bedeutet, dass klar erkannt wird, was funktioniert und was nicht. Aus den guten Nachrichten kann dann Kraft gezogen werden, ohne dass man für die Probleme blind wird. Ein Leader tut alles, um die Basis für ein positives Betriebsklima zu schaffen. Dennoch ist die Verantwortung für das Betriebsklima zwischen dem Unternehmen, der Führungskraft und jedem einzelnen Mitarbeiter gleich verteilt.

### Vertrauen aufbauen

Beständigkeit und Kontrolle erzeugen Sicherheit. Wer sich sicher fühlt, der vertraut. Der Leader vertraut sich, anderen Menschen und der Welt. Doch er weiß zugleich, dass er manchmal enttäuscht wird. Diesen Schmerz nimmt er immer wieder in Kauf. Zwei Aspekte der Persönlichkeit entscheiden darüber, ob die Mitarbeiter dem Leader vertrauen: seine positive Weltsicht und seine realistische Selbstsicht. Der Leader ist ein stimmiges (nicht perfektes!) Vorbild. Ohne Vertrauen fließen keine wichtigen Informationen. Vertrauen sorgt für Schnelligkeit in allen Bereichen und ist somit ein „harter“ Wirtschaftsfaktor.

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®.

Hier finden Sie für alle Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien 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.



### Menschen fördern

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.

### Unternehmenszweck erfüllen

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

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.

### Delegieren

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.

### Kontrollieren

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.



### Lob

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.

### Umleiten

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.

### Kritik

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.

### Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA)

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!

### Budget

Wirkung in Geldsprache zu übersetzen und sie damit zu erfassen, das können Sie. Ihre Fähigkeit, über Budgets zu führen, ist ausgeprägt. Doch sorgen Sie stets dafür, dass Budgets mehr Diener als Herren sind. Vertiefen Sie dieses Wissen in Ihrem Team. Achten Sie darauf, wie Ihre Mitarbeiter über Geld denken und schaffen Sie ein Kostenbewusstsein.



### Verantwortung übernehmen

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.

### Ergebnisorientierung

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.

### Konzentration auf Stärken

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.

### Positives Betriebsklima

Ihnen ist die enorme Bedeutung eines positiven Betriebsklimas sehr bewusst. Sie sehen Missstände und Möglichkeiten. Sie lassen schlechte Stimmung bei sich nicht zu. Ohne rosarote Brille fokussieren Sie Lösungen und Ideen. Verstehen Sie Menschen, welche diese Kraft nicht haben. Unterstützen Sie andere dabei. Diese brauchen Sie!

### Vertrauen aufbauen




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 ernsther Erfolgsweg. Leben Sie den Zyklus Vertrauen, Kontrolle, Enttäuschung und Vergeben vor.

## 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 Kopf – die fünf Aufgaben**  
(Was muss ich tun?)
-  2. **Führen mit Hand – die fünf Hilfsmittel**  
(Womit muss ich es tun?)
-  3. **Führen mit Herz – die fünf Prinzipien**  
(Warum 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)

## 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 wertemetric 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)

EF	80	EBF	73	DifA	73	AE	0.816
EA	30	EBA	10	DifI	83	BF	0.907
PDF	71	EOF	80	AIA	57	CE	0.529
PDA	25	EOA	70	All	97	DF	0.847
SDF	69	ZOF	82	AC	0.736		
SDA	50	ZOA	70	BD	0.907		