

# Value Explorer

Newsletter für Freunde von profilingvalues 

1-2019

Explore  
your  
potential

Wie Yves Morieux „Smart Simplicity“ schafft  
Komplexität meistern,  
ohne kompliziert zu werden



Alles wird nicht nur schneller und fordernder – sondern vor allem komplexer. Hervorgerufen wird dies durch das exponentiell wachsende menschliche Wissen, die Internationalisierung und verstärkte Regulierungen. Wie können wir in dieser unaufhaltsamen Flut von Anforderungen noch den Überblick behalten? Yves Morieux \* hat das genau analysiert und sechs einfache Regeln erarbeitet, wie man Komplexität meistert, ohne kompliziert zu werden.

Seit 1955 haben sich laut Morieux die Anforderungen, die an Unternehmen und ihre Produkte gestellt werden, versechsfacht. Die Kompliziertheit in den Unternehmen hat sich jedoch um den Faktor 35 gesteigert. Irgendetwas machen wir falsch. Wir scheinen steigender Komplexität mit noch schneller steigender Kompliziertheit begegnen zu wollen. Das kann nicht funktionieren, denn wir lähmen uns selbst. Aus diesem Grund stecken wir laut Morieux in einer Produktivitätskrise, obwohl wir technologisch immer weiter durchzustarten scheinen. Was ist da los?

Morieux gibt zwei veralteten Managementpraktiken des vergangenen Jahrhunderts die Schuld: dem harten und dem weichen Ansatz. Ersterer geht davon aus, dass man in Organisationen alles „durchsteuern“ kann, wenn man nur die richtigen Systeme, Strukturen und Prozesse nutzt und dabei den Menschen als schwächstes Glied kontrolliert. Der weiche Ansatz meint, dass gute Leistung automatisch entsteht, wenn sich alle gut verstehen, also die Beziehungsebene stimmt. Grundsätzlich können Systeme Gutes bewerkstelligen, aber sie sind kein Allheilmittel. Und manchmal kann es sogar hinderlich sein, wenn sich alle einfach liebhaben.

Die Komplexität kann laut Morieux nur gemeistert werden, indem der einzelne Mensch seine Intelligenz nutzt, um die jeweilige Situation zu beurteilen. Dazu braucht er Autonomie. Da ein einzelner aber nie alle Interessen und Blickwinkel des Unternehmens verstehen kann, braucht es Kooperation unter den Individuen, um die jeweilig gesamthaft beste Lösung zu finden. Also Autonomie UND Kooperation. Das klingt einfach, ist aber herausfordernd in der Umsetzung.

Führungskräfte neigen dazu, mit Kennzahlen die Erarbeitung von Ergebnissen oder Leistung zu beurteilen. Dabei verstehen sie häufig nicht, was die Mitarbeiter wirklich tun und warum. Die Ziele bzw. Probleme, die es zu erreichen oder zu lösen gilt, hängen von viel mehr Faktoren ab, wie zum Beispiel Begrenzungen und Ressourcen oder von Einfluss und Macht. Wie man hier analytisch tiefer geht, zeigt Morieux in eindrucksvoller Weise anhand von instruktiven Beispielen auf. Mehr zu den sechs einfachen Regeln, die Kompliziertheit vermeiden und Komplexität meistern helfen, beim nächsten Newsletter an dieser Stelle.

\* Yves Morieux, Peter Tollmann: Six Simple Rules – How to Manage Complexity without Getting Complicated, Boston 2014

## Editorial

dieses Mal wollen wir Euch auf zwei sehr interessante Anwender von profilingvalues aufmerksam machen. Erstens das Institut zur Fortbildung von Betriebsräten (ifb), das mit einem einzigartigen Angebot eine 30-jährige Erfolgsgeschichte geschrieben hat. Zweitens Bertram Kasper, der im Non-Profit-Bereich arbeitet, dort seit



Dr. Uli Vogel  
profilingvalues GmbH

Jahrzehnten innovative Methoden einsetzt und auch als Coach und Berater unterwegs ist. Er hat sich bereits intensiv mit dem Leadership Excellence Report beschäftigt. Darüber hinaus ist mir die Vereinfachung unserer komplizierten Arbeitswelt ein Anliegen im Leitartikel und auch die Entwicklungsschmiede bei profilingvalues war nicht untätig: wie haben neue Rangreihen entwickelt und erzählen ein bisschen darüber.

Euch einen erfolgreichen Frühling,  
herzliche Grüße,

Euer Uli Vogel

## Eine Ideenschmiede im Oberland und noch viel mehr im ifb

Das Institut zur Fortbildung von Betriebsräten (ifb) ist extrem erfolgreich

Seehausen bei Murnau am Staffelsee ist ein beschauliches Örtchen in einer der schönsten Landschaften Deutschlands. Am Fuße der bayerischen Alpen erstrecken sich saftige grüne Wiesen, wunderbare Bergwälder und zahlreiche mittelständische Unternehmen, zum Teil mit unglaublichem Erfolg. Das ifb hatte vor kurzem seine 30-Jahr-Feier, bei der Gründer Hans Schneider und Hunderte von Gästen stolz auf den Aufstieg vom ersten Seminar für Betriebsräte bis hin zum führenden Bildungsanbieter im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung schauen durften. An die 70.000 Seminarteilnehmer pro Jahr, ca. 790 Referenten und rund 260 Seminarleitungen sowie die Belegschaft von 200 Mitarbeitern in der Zentrale in Seehausen sprechen eine deutliche Sprache.

Die Seminarangebote sind innovativ und divers, es gibt zahlreiche Fachtagungen und Events, das Thema Mitbestimmung wird in allen Facetten beleuchtet. Die Unternehmenskultur stellt den Menschen in den Mittelpunkt und fördert innovatives Denken. In Zukunft soll noch mehr auf Eigenverantwortung und Koopera-

tion gesetzt werden. Das ifb wendet seit Jahren profilingvalues an und hat vor kurzem mit dem Betriebsrat diesbezüglich eine detaillierte Vereinbarung geschlossen. Dr. Uli Vogel sprach mit den Geschäftsleitungsmitgliedern Sabine Wolfgram und Stefan Werner sowie mit der Personalleiterin Uta Kaußler.

**Uli:** Liebe Sabine, Du bist seit vielen Jahren im ifb tätig und kannst sehr gut den Wandel beurteilen. Was sticht über die Jahrzehnte besonders heraus?

**Sabine:** Veränderung ist wohl die stärkste Konstante bei uns. Anfangs waren wir wie eine Familie, aber das ständige und sich beschleunigende Wachstum erfordert geeignete Strukturen und Prozesse. Was früher einfach auf Zuruf funktionierte, muss heute durchdacht aufgesetzt werden. Darüber hinaus müssen wir bestimmte zentrale Werte, wie qualitativ hochwertige Arbeit nah am Kunden, Menschlichkeit und Leidenschaft tagtäglich leben. Ich sehe mich dabei als „Kulturmotor“, der die Gemeinschaft und das Miteinander stärken hilft.

12





**Uli:** Wenn wir das Menschliche ansprechen, denkt man auch gleich an Human Resources. Liebe Uta, wo steht Dein Bereich und was sind die bedeutenden Themen?

**Uta:** Ich darf seit letzten Oktober Human Resources leiten und bin daher noch mittendrin, viel über das ifb Geschäft zu lernen. Ich bin hier sehr herzlich empfangen worden und durfte vom ersten Tag an loslegen und mitgestalten. Aufgrund unseres Wachstums optimieren wir intensiv unseren Rekrutierungs- und Auswahlprozess. Aber auch die Personalentwicklung ist heutzutage extrem wichtig. Das Potenzial für die Entwicklung des Unternehmens steckt in den Herzen und Köpfen der Mitarbeiter. Hier machen wir schon viel, aber haben noch eine Menge vor. Mir liegt die Kooperation sehr am Herzen und der Einsatz der Stärken der Mitarbeiter. Was das ifb besonders auszeichnet, ist die Begeisterung, die die Kollegen bei der Arbeit zeigen. Wir haben immer komplexere Anforderungen und müssen zusehen, dass wir diese erfüllen, ohne den Spaß an der Arbeit zu verlieren.

**Uli:** Das ist ein zentrales Problem, das immer mehr Unternehmen meistern müssen. Neben der Kooperation spielt auch die Autonomie eine große Rolle. Die Mitarbeiter müssen mehr Eigenverantwortung erhalten bzw. tragen. Lieber Stefan, dieses Thema bearbeitest Du schon länger und veränderst daher auch mit dem Inhaber Hans Schneider und der erweiterten

Geschäftsleitung gemeinsam die Organisation. Was sind die Beweggründe, Zielsetzungen und Veränderungsmaßnahmen?

**Stefan:** In der Tat muss man aufpassen, dass es bei gesteigerter Komplexität nicht zu Insel-Denken kommt und das große Ganze aus den Augen verloren wird. Wir haben im Verlaufe der letzten Jahre viel bewegt, ausgehend von Mission und Strategie, über Geschäftsprozessanalysen und die Befähigung der Führungskräfte in ihren Rollen. Wir sind nun an dem Punkt angelangt, konsequent auf eine Netzwerkstruktur zu setzen, die man am besten als „Einflussorganisation“ bezeichnen kann. Es geht darum, vom eigenen Bereich kompetent heraus zu agieren in die angrenzenden Bereiche, um für alle die beste Lösung zu finden und Ergebnisse zu produzieren. Dabei können Hierarchien und klassische Strukturen hinderlich sein. Unsere neue Organisationsstruktur weist daher weniger Boxen aus, sondern eher Kreise oder „Zahnräder“, die ineinandergreifen. Wer integrativ handelt, kooperiert und Ergebnisverantwortung übernimmt, kann sich entsprechend sinnvoll und frei bewegen. Das Ganze geht dann eher in Richtung Organismus und lässt starre Strukturen hinter sich. Eine spannende und lohnende Aufgabe, wie ich meine.

**Uli:** Vielen Dank für das Gespräch! Uns macht die Zusammenarbeit mit Euch viel Freude. Danke für Euer Vertrauen.

## Die neuen Rangreihen sind verfügbar

Wir bauen stark auf Robert S. Hartmans Philosophie auf. Seine Axiologie bildet einen undenkbar wichtigen Teil der profilingvalues-Identität. Er hat mit seiner bahnbrechenden Arbeit Werte zum einen anfassbar, zum anderen aber (und das viel wichtiger) messbar gemacht. Und das hat er mit seinen Begriffen getan, die die Werteräume und Werteperspektiven abbilden. Begriffe, die die Realität der Welt abbilden: Sklaverei, Massenarbeitslosigkeit, Ein Baby...

Von einigen Anwendern von profilingvalues kam jedoch immer wieder die Nachfrage, ob es Möglichkeiten gibt, sehr starke Items auszutauschen. Bei einigen Leuten schlagen diese Aussagen hart auf und werden kritisch betrachtet. Einige Betriebsräte nehmen diese Items als Grund, um profilingvalues in Gänze abzulehnen.

Wir haben eine Lösung dafür geschaffen und nun ist es so weit: Wir haben neue Rangreihen entwickelt mit insgesamt 72 Items. Das war ein gutes und interessantes Stück Arbeit. Um also in spezifischen Kundenkreisen leichter verträgliche Items zu nutzen, haben wir vier weitere Rangreihen entwickelt:

1. Arbeit (Welt) – Rangreihung G; äquivalent zu Rangreihung A
2. Arbeit (Selbst) – Rangreihung H; äquivalent zu Rangreihung B
3. Gesamt (Welt) – Rangreihung I; äquivalent zu Rangreihung C
4. Gesamt (Selbst) – Rangreihung J; äquivalent zu Rangreihung D

G und H haben wir entwickelt, weil in einigen Unternehmen der Wunsch aufkommt, oft durch Anregung des Betriebsrats, ausschließlich berufsbezogene Aussagen zu verwenden. Damit wir hier auch eine sichere Datenbasis haben, ist nun die Kombination ABGH dafür bestens geeignet. Entsprechend gilt zur Vermeidung der Hartman Originale ABIJ. Beispielitems findet ihr weiter unten.

Die neuen Rangreihen schalten wir für Euch gegen eine Gebühr von 99€ frei.

Es können dann natürlich weiterhin alle Reports, Aggregationen und bekannten Formate auch mit diesen gezogen werden. Auf der letzten Seite jedes Reportformats ist links unten in der Fußzeile ersichtlich, welche Rangreihen im jeweiligen Format berechnet sind und welche vom Teilnehmer durchgeführt wurden, getrennt durch einen Schrägstrich.

Wir freuen uns auf den Austausch hierzu, über Feedback und weitere aktuelle Themen. Ihr seid Experten in Euren Feldern und wir können uns gegenseitig so sehr bereichern. Wir: Die profilingvalues community.

Tretet dazu auch unserer profilingvalues community Gruppe auf Facebook bei, die Ihr unter dem folgenden Link findet:



Hier soll ein privater Platz für Eure Themen rund um profilingvalues entstehen. Wir freuen uns darauf, Euch dort zu sehen!

Herzliche Grüße Euer profilingvalues Team

12

0

N

30



## Interview von Dr. Uli Vogel mit Bertram Kasper, Geschäftsbereichsleiter beim St. Elisabeth Verein sowie freiberuflicher Coach und Berater.

**Uli:** Du bist seit vielen Jahren zertifizierter Anwender von **profilingvalues**. Wie bist Du auf uns gekommen, was hat Dich angezogen und in welcher Weise unterstützen wir Dich sinnvoll über die Zeit hinweg?

**Bertram:** Das ist viele Jahre her, ich erinnere mich an eine Internetrecherche. Die Werteorientierung hat mir gefallen, Euer Auftritt und auch Du als Person. Ich wollte neue Methoden aus der Wirtschaft in meinen Spezialbereich der Kinder- und Jugendhilfe übertragen. Durch meine freiberuflichen Tätigkeiten sehe ich in alle Bereiche der Wirtschaft, wobei ich die Produkte und den Service von **profilingvalues** als sehr wertvoll empfinde.

**Uli:** Wie kann **profilingvalues** dem St. Elisabeth Verein helfen?

**Bertram:** Neben klassischen Anwendungen im Rahmen von Stellenbesetzungen und Personalentwicklung setzen wir das Instrument seit vielen Jahren im Bereich der Auswahl von Pflegefamilien ein. Hier hilft uns **profilingvalues** in hervorragender Weise, wenn meine Kollegin und ich mit dem potenziellen Pflegeelternpaar in die Tiefe gehen können und gehaltvolle Gespräche führen. Wir erschließen uns so mit dem Paar ganz neue Aspekte im Bewerberprozess. Jährlich haben wir hier einige Dutzend Fälle. Ich persönlich setze in letzter Zeit **profilingvalues** vermehrt bei jüngeren Menschen ein. So konnten wir neulich durch die klare Herausarbeitung der Stärken eines jungen blinden Mannes sein Selbstvertrauen so aufbauen, dass sein Inneres stabiler wurde und er nun erfolgreich eine Lehrstelle ausfüllt.

**Uli:** Diese Anwendungen sind hochinteressant. Nun haben wir in den letzten Jahren mehrere neue Auswertungsformate entwickelt, wie Balance und Sales Report, die Teamübersicht und letztes Jahr den Leadership Excellence Report (LER). Bei unserem letzten Gespräch hast Du erwähnt, dass Du den LER spannend findest. Wie sind Deine Erfahrungen?

**Bertram:** Gerade in letzter Zeit bin ich öfters mit der Auswahl bei der Besetzung von Betriebsleiter- und Bereichsleiterstellen für Rettungsdienste involviert gewesen und anschließendem Coaching. Das dem LER zugrunde liegende, von Boris Grundl entwickelte Führungssystem **Leading Simple** hilft sehr, das Führungsverständnis bei den Teilnehmern zu verbessern. Ich beginne persönlich stets beim normalen **profilingvalues** Report, um die grundsätzliche Wertorientierung in den Blick zu nehmen. Dann hilft mir der LER dabei, gleichsam die Auswirkungen



transparent zu machen, die sich in der aktuellen Führungsarbeit manifestieren. Interessant ist, dass die fünf Prinzipien neben den fünf Aufgaben und den fünf Hilfsmitteln eine besondere Rolle spielen. Sind die Prinzipien stark ausgeprägt, so kann die Führungskraft schnell Lernmöglichkeiten nutzen, um die Kompetenzen bei den Aufgaben und Hilfsmitteln zu verbessern. Sind die Prinzipien weniger klar, dann scheint die Entwicklung weitaus schwieriger. Im Gespräch helfen auch die Karten von **Leading Simple**, die Boris Grundl für alle 15 „Module“ von **Leading Simple** entwickelt hat. Häufig sind Themen wie Kontrolle und Kritik weniger stark entwickelt. Die Teilnehmer bemerken, dass erfolgreiche Führung ein Konzept braucht und nicht nur ein paar passende Verhaltensweisen. Mit dieser Einstellung kann Führung gut erlernt werden, wie auch Boris Grundl immer wieder betont.

**Uli:** Uns verbinden noch zwei weitere Leidenschaften: die kanarischen Inseln und das Schreiben. Wo holst Du die Kraft her für Deine vielfältigen Aktivitäten?

**Bertram:** Ich nutze meine Freizeit intensiv für Sport und Weiterentwicklung, z.B. momentan in den Bereichen **New Work** und **agil** führen. Neben den unterschiedlichsten Fachpublikationen arbeite ich auch an einem Roman und habe schon Schreibseminare besucht, zuletzt am Gardasee. Lanzarote ist für mich etwas ganz Besonderes, die Insel hat eine unglaubliche Energie.

**Uli:** Worin bestärkst Du uns weiterhin mit Blick auf unsere Aktivitäten und Einstellungen?

**Bertram:** Die Haltung von **profilingvalues** und die Art und Weise, wie Ihr Eure zertifizierten Anwender unterstützt, rührt mich an. Auch die stete Weiterentwicklung über die Jahre – jetzt wieder mit der neuen **E-Learning-Funktion** – finde ich klasse. Die Teilnehmer finden sich in aller Regel zu über 90% bei der Besprechung der Auswertungen wieder. Ihre Erwartungen werden meist übertroffen, da es durch das Hin- und Herschieben von vier Mal 18 Aussagen kaum möglich erscheint, Differenzierungen in dieser Tiefe vorzunehmen. Ihr seid ein ausgezeichnetes Hilfsmittel, um bessere Gespräche zu führen, aus denen die Menschen Nutzen ziehen. Wir stiften dadurch alle zusammen extrem viel Sinn!

**Uli:** Lieber Bertram, vielen Dank für dieses Gespräch. Wir freuen uns sehr darüber, dass Du über so viele Jahre ein dermaßen aktiver Botschafter bist in den Angelegenheiten, die uns am Herzen liegen!

## Das profilingvalues Team

Sicher kennt Ihr alle unsere bisherigen Teammitglieder entweder persönlich oder wenigstens vom Telefonieren. Neben Uli Vogel und Lois Mendl, die nun schon viele Jahre dabei sind, kamen vor drei bzw. zwei Jahren noch Luisa Paurat und Tilman Scheckenbach dazu.

Seit Februar haben wir nun wieder Verstärkung für unser Team bekommen, den gewachsenen Anforderungen und dem erhöhten Volumen Rechnung tragend: Heike Diefenbach und Isabelle Vogel werden uns in Zukunft zur Seite stehen, wenn es darum geht, Eure Wünsche professionell und kompetent umzusetzen.



Heike Diefenbach

„Ich bringe langjährige Erfahrung in verschiedenen Bereichen der Touristik mit und war unter anderem mehr als 10 Jahre in einer Führungsposition auf einem familiären Segelkreuzfahrtschiff tätig.“

Somit habe ich meine Leidenschaft, das Reisen, für eine bestimmte Zeit zum Beruf gemacht und dabei viele Länder und Menschen kennengelernt.

Das Arbeiten mit Menschen, etwas Positives bewirken, anderen helfen und Menschen unterstützen und weiterbringen – das sehe ich als meine Berufung und freue mich, meine Erfahrungen und mein Wissen bei profilingvalues mit einzubringen.“

„Nach einer Kinderpause kehre ich ins Arbeitsleben zurück und freue mich, von nun an bei profilingvalues mitarbeiten zu können.“

Ich hoffe, dass ich meine vorhergehenden Erfahrungen, unter anderem bei Mercuri Urval, Red Bull und Sibeth & Partner bei profilingvalues einbringen kann, um das profilingvalues Team in den Bereichen Administration, Support und Kundenbetreuung zu unterstützen. „



Isabelle Vogel

**Wir alle freuen uns auf eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit mit Euch!**

### profilingvalues kurz und knapp: kommende Termine

#### ZERTIFIZIERUNGSTERMINE:

- 07.05. – 08.05.2019
- 08.10. – 09.10.2019

#### WEBBASIERTER ÜBUNGEN AUF DEUTSCH:

- 17.05.2019
- 21.06.2019
- 19.07.2019
- 20.09.2019
- 18.10.2019
- 15.11.2019

#### WEBBASIERTER ÜBUNGEN AUF ENGLISCH:

- 04.06.2019
- 24.09.2019
- 12.11.2019

#### SOCIAL MEDIA

Darüber hinaus findet Ihr immer wieder neue Beiträge von uns in LinkedIn, Facebook und Xing.