

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Kein Luxusproblem

Mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen geben in einer neuen Untersuchung an, Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu haben (vgl. Seite 5). Da könnte man auf den Gedanken kommen, ausgefeilte Personalauswahlverfahren, wie sie in dieser Ausgabe vorgestellt werden, seien ein Luxusproblem. Und viele Verantwortliche werden heilfroh sein, überhaupt formal qualifiziertes Personal zu den von den Kostenträgern zugebilligten finanziellen Bedingungen zu bekommen. Und doch weiß jeder Vorstand und Geschäftsführer, dass sich an der richtigen Auswahl der Mitarbeitenden das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden kann. Bei der Entscheidung über eine Stellenbesetzung sollte man jedoch auch im Auge behalten, dass Menschen mit ihren Aufgaben wachsen können. Und es ist Aufgabe der Verantwortlichen einer Organisation dafür Sorge zu tragen, dass die dafür erforderlichen Bedingungen geschaffen, erhalten und fortentwickelt werden.

Gerhard Pfannendörfer

pfannendoerfer@nomos.de

### In dieser Ausgabe

- **Nachrichten & Notizen:**  
Schwierige Zeiten für die Behindertenhilfe
- **Personalien:**  
Prof. Dr. Gert G. Wagner neuer Vorsitzender des Sozialbeirats
- **Tipps Termine:**  
Leichte Sprache, einfache Sprache

## Personalberatung

## Potenziale entdecken, Potenziale entwickeln

### ■ Bertram Kasper

*Psychometrische Verfahren können zur Objektivierung der Personalauswahl und der Personalentwicklung auch in der Sozialwirtschaft wertvolle Beiträge liefern, wie das Konzept »profilvalues« zeigt.*

Der Markt bietet eine Vielzahl von unterschiedlichen Tools zur Personalauswahl und zur Personalentwicklung an. Das Konzept »profilvalues®« geht von den Wertwissenschaften des Robert S. Hartman aus und greift den Anspruch »Werten Bedeutung geben« von Unternehmen in der Sozialwirtschaft auf. Robert Schirokauer Hartman (1910–1973) war ein US-amerikanischer Logiker und Philosoph deutscher Herkunft.

Grundlage von »profilvalues« ist die von Hartman entwickelte »Wertwissenschaft«. Sie geht von einem Wertebegriff aus, der »werten« im Sinne von »Bedeutung geben«

Ausgehend von den mathematischen Überlegungen übertrug Hartman sein Modell in den psychologischen Bereich. Er geht dabei von drei zentralen Grundannahmen aus:

- Menschen sind wertvoller als das Gegenständliche und
- das Gegenständliche ist wertvoller als das Gedanklich-Konstruierte – das Systemische, daraus ergibt sich Intrinsisch > Extrinsisch > Systemisch und
- die Wahrnehmungen des Menschen lassen sich in zwei Bereiche aufteilen, die »äußere Welt« und das »Selbst« (vgl. Abb. 1, Seite 2).

**»Es sollte vor allem darum gehen, die  
Möglichkeitsräume von Menschen  
und Unternehmen zu vergrößern«**

in den Fokus stellt. Das Ziel von Hartman war es, naturwissenschaftliche Methoden auf den Bereich der Moral und Ethik zu übertragen. Er begründete damit die Lehre von den Werten – die »Formale Axiologie«. Im Laufe seines Schaffens entwickelte er ein logisch-mathematisches, deduktives Modell, ein »Formalkonzept des Guten«. Dabei geht Hartman davon aus, dass »Gut ist, was sein Konzept erfüllt«.

Das Konzept »profilvalues« nutzt eine innovative Erhebungsmethode, indem in vier Schritten eine Rangordnung von je 18 Aussagen getroffen werden muss. Dadurch wird das individuelle Wertesystem des Teilnehmenden erfasst, ohne dass Rückschlüsse zur »Erwünschtheit« gezogen werden können. So kommt das Verfahren ohne Gegenprüfungen aus und ist nicht manipulierbar. Neben dem Werte-

Wertedimensionen	Äußere Welt	Selbst
Intrinsisch: menschlich (I) Erkenntnisleitende Grundfrage:	Empathie »Wer ist um mich herum?«	Eigene Bedürfnisse »Wer bin ich?«
Extrinsisch: praktisch (E) Erkenntnisleitende Grundfrage:	Praktische Denken »Was ist um mich herum?«	Erfolgsorientierung »Was bin ich selbst?«
Systemisch: formal-ordnend (S) Erkenntnisleitende Grundfrage:	Strukturiertes Denken »Wofür ist das um mich herum?«	Zielorientierung »Wofür bin ich selbst?«

Abb. 1: Mit einer Matrix können nach dem Konzept des »profilingsvalue« die Werte und Einstellungen eines Menschen erfasst werden.

Literatur: H. Eichler, U. Vogel, P. Krautner: Psychometrische Verfahren zur Prüfung der Compliance-Kultur.

system werden die Fähigkeiten und die aktuellen Handlungsmotive abgebildet. Zur Nachvollziehbarkeit für den Teilnehmenden wird im Report zur Erklärung des Profils ausgeführt (vgl. Abb. 2):

Interpretation der Balken: Die Balken stellen das Können einer Person auf den einzelnen Gebieten dar. Die Skalen von »profilingsvalues« sind so ausgelegt, dass sie die Normalverteilung über die Gesamtgesellschaft darstellen.

Interpretation der Rauten: Die Rauten stellen das Wollen dar. Sie sind bei 50 Prozent in der »Grundstellung«; das heißt: Diese Fähigkeit wird situativ abhängig und balanciert genutzt. Ein Wert nach

oben, also in Richtung 100 Prozent, bedeutet vermehrte Aufmerksamkeit auf die jeweilige Fähigkeit, also ein höheres Wollen bis hin zum »Müssen« (90-100%). Das bedeutet auch, dass die bewusste Steuerungsmöglichkeit der Person auf diesem Gebiet abnimmt. Allerdings signalisiert eine hohe Raute bei gleichzeitig hoher Fähigkeit eine starke Leidenschaft, diese Kompetenz einzusetzen. Ein Wert nach unten, also in Richtung 0 Prozent, bedeutet verminderte Aufmerksamkeit auf die jeweilige Fähigkeit, also ein geringeres Wollen bis hin zum »Ignorieren« (0-10%). Auch hier nimmt die bewusste Steuerungsmöglichkeit ab.

## Das Konzept in der Praxis

Ein Verwaltungschef (»Herr Ordnung«) eines städtischen Amtes mit rund 800 Mitarbeitenden meldete sich mit der telefonischen Anfrage, dass er sich in mit seiner Aufgabe und in seiner Rolle deutlich überfordert fühle. Zudem nehme er bei sich körperliche Symptome wahr, die nach seiner Ansicht auf ein Burn-out hindeuten und er bräuchte vor diesem Hintergrund zeitnah ein Coaching.

Im persönlichen Vorgespräch saß mir dann ein sympathischer und scheinbar erholter Mitvierziger gegenüber, der auf mich als Coach einen äußerst intelligenten Eindruck machte. Er stellte präzise Fragen und formulierte klar sein Anliegen. Schnell waren für mich seine starke Leistungsorientierung und seine perfektionistische Anlage erkennbar, ohne dass ich den Eindruck hatte, er sei besonders erschöpft oder angestrengt. Er präsentierte sich als pragmatischer und umsetzungsorientierter »Macher«.

Wegen dieser bei mir erlebten Spannung zwischen Selbstbeschreibung von Herrn Ordnung bei der telefonischen Anfrage (Burn-out gefährdet) und meinen eigenen Eindruck kam ich auf die Idee, ihm das Konzept »profilingsvalues« vorzustellen und ihn sein Profil erstellen zu lassen. Er willigte ein.

**Fähigkeit und Aufmerksamkeit:**

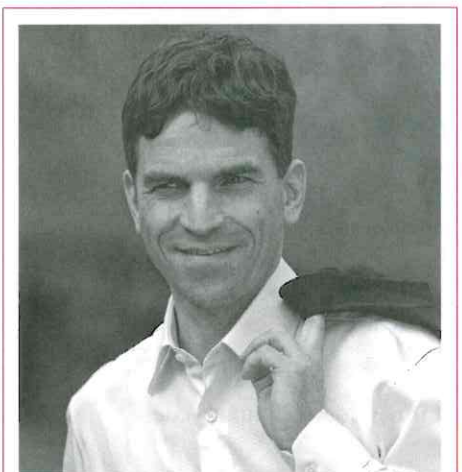
Die Raute ist wie ein Pendel

Zielorientierung: Ziele, Werte, Prinzipien kennen und leben

- Der Balken zeigt das Niveau an Fähigkeit und Sehschärfe der jeweiligen Wertedimension (Können)
- Die Raute beschreibt die Aufmerksamkeit bzgl. dieser Fähigkeit (Wollen)

© 2011 profilingsvalues GmbH

Abb. 2: Das Konzept »profilingsvalues« erfasst das individuelle Wertesystem der Testperson, ohne dass Rückschlüsse zur »Erwünschtheit« gezogen werden können.



Bertram Kasper ist Geschäftsführer der St. Elisabeth Innovativen Sozialarbeit gGmbH (GISA), Geschäftsbereichleiter beim St. Elisabeth-Verein. Er ist zertifizierter Partner von profilingsvalues® und Inhaber von »focus führen – Business Coaching und Training und Supervision für Trainer und Coaches, Krisen Coaching«.

[www.gisa-marburg.de](http://www.gisa-marburg.de)  
[www.elisabeth-verein.de](http://www.elisabeth-verein.de)  
[www.focus-fuehren.de](http://www.focus-fuehren.de)

Die Ergebnisse seiner Fähigkeiten sind fast durchweg im hohen bis sehr hohen Bereich (vgl. Abb. 3). Wir haben es hier mit einer äußerst leistungsfähigen Führungskraft zu tun, die in der ausgeübten Position genau richtig ist und diese auch erfolgreich ausfüllt. Die Rauten stehen überwiegend gut ausbalanciert. Dies zeigt, dass, er seine Fähigkeiten entsprechend den Notwendigkeiten einsetzen kann und flexibel damit umgeht. Sowohl im »Außen«, wie im »Selbst« sieht er äußerst scharf und klar.

Bei genauerer Analyse sind zwei Bereiche beachtenswert. Der Bereich der systemischen Wertedimension »Strukturiertes Denken« und die »eigenen Bedürfnisse«.

Der systemische (formal ordnend) Blick im Sinne des strukturierten Denkens ist nominal am niedrigsten von allen Fähigkeiten ausgeprägt und außerdem begleitet von einer Raute auf »0«. Dies deutet daraufhin, dass es in großen Strukturen (z. B. Verwaltungen) mit hohem Planungsaufwand und mit der Notwendigkeit nach viel taktischem und strategischem Geschick, zu Frustrationen kommen kann. Hier besteht die Gefahr, dass die sonst vorherrschende pragmatische Machermentalität ins Stocken gerät. Für Menschen mit diesem Gesamtprofil sind Freiräume notwendig, um die volle Kraft entfalten zu können.

Die Raute bei »0« lässt auch erwarten, dass sich eher über Regeln hinweggesetzt wird. Dies führt in eher konservativen Strukturen zu Schwierigkeiten. Hier kann es sein, dass das Bezugssystem für einen pragmatischen, unabhängigen Macher zu eng ist. In der Betrachtung des Systems wird es darauf ankommen, wie mit der eigenen Wichtigkeit umgegangen wird oder wie sich diese relativieren lässt. Die Raute bei »0« zeigt auch, dass der Wunsch nach weitreichenden Freiheitsgraden, nach unkonventionellem Denken und der Freude am Ausprobieren da ist. Gleichzeitig ist eine große Mühe zu erwarten, hinter dem großen Ganzen die eigene Positionierung zu erkennen und entsprechend proaktiv zu planen. Dieser Zusammenhang kann den eigenen Erfolg in komplexen Systemen erschweren.

Der hohe Balken bei den »Eigenen Bedürfnissen« (vgl. Abb. 4) im Zusammenspiel mit der ausbalancierten Raute deutete darauf hin, dass von einem guten Selbstwertgefühl verbunden mit einem klaren Blick auf das Selbst und einer gefestigten Identität auszugehen ist. In Korrespondenz mit dem Ergebnis bei strukturiertem Denken

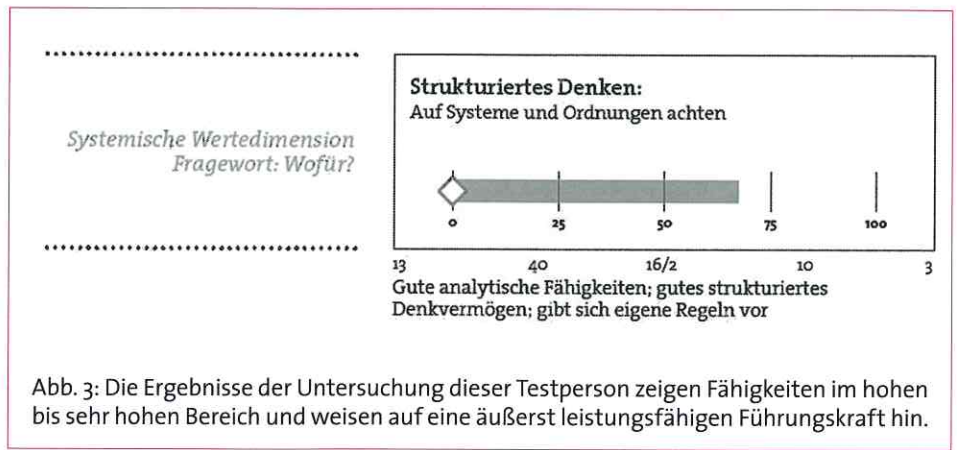


Abb. 3: Die Ergebnisse der Untersuchung dieser Testperson zeigen Fähigkeiten im hohen bis sehr hohen Bereich und weisen auf eine äußerst leistungsfähigen Führungskraft hin.

besteht jedoch die Gefahr, dass die eigene Wichtigkeit zu sehr in den Vordergrund drängt und von einer verminderten Fähigkeit zur Selbstkritik auszugehen ist.

Im Coaching erläuterte ich Herrn Ordnung sein Profil und sein Ergebnis. Zusammenfassend konfrontierte ich ihn damit, dass er aktuell in seiner Rolle und mit seiner Aufgabe am richtigen Platz ist und der Aufgabe gut gewachsen. Auch bezogen auf die Wahrnehmung der »Eigenen Bedürfnisse« wäre bei ihm nicht anzunehmen, dass hier eine akute Burn-out-Gefährdung vorliegt.

Viel entscheidender seien nach meinem Eindruck die verkrusteten, eher konservativ ausgelegten und von politischen Ränkespielen bestimmte Strukturen einer typischen Großstadtverwaltung, die ihn vor große Herausforderungen stellten und in ihm zeitweise ein Gefühl von Ohnmacht auslösen. Dies könne durchaus zu dem Gefühl führen, sich ausgebrannt zu erleben.

Kaum war diese durch das Profil erkennbare Hypothese ausgesprochen, zeigte sich

Herr Ordnung tief betroffen. Er nahm sich einen Moment Zeit, dieses Ergebnis auf sich wirken zu lassen und begann dann zu erzählen, wie sehr er sich in diesen Strukturen abkämpfte und wie undurchschaubar für ihn das Zusammenspiel der Dezernenten war.

Je länger er über seine vielfältigen und für ihn zum Teil verletzenden Erlebnisse gesprochen hatte, desto ruhiger wurde er. Für ihn wurde deutlich, dass dies das eigentliche Thema hinter seinem Gefühl des Ausgebranntseins ist. Herr Ordnung zeigte sich äußerst zufrieden mit dem Konzept »profilingvalues« und war erstaunt, wie sehr seine Ergebnisse mit seiner tatsächlichen Situation und Befindlichkeit im Einklang waren. Wir verabredeten für die weiteren Coachings genau hier anzusetzen und Strategien für den proaktiven Umgang mit seiner Verletzlichkeit, als auch für das Handling und die Positionierung mit und innerhalb dieser komplexen Verwaltungsstruktur zu erarbeiten. →

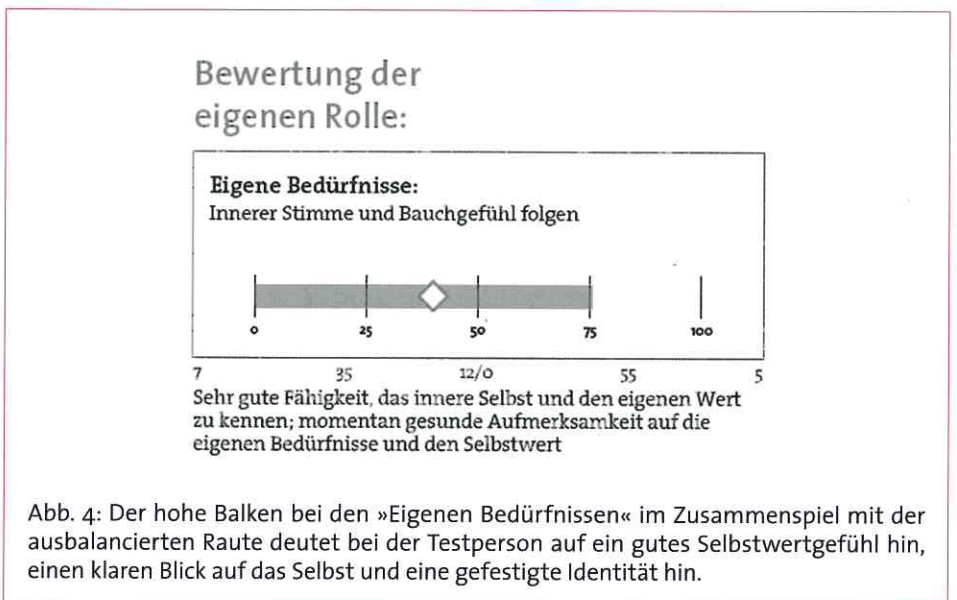


Abb. 4: Der hohe Balken bei den »Eigenen Bedürfnissen« im Zusammenspiel mit der ausbalancierten Raute deutete bei der Testperson auf ein gutes Selbstwertgefühl hin, einen klaren Blick auf das Selbst und eine gefestigte Identität hin.

Was versteht man eigentlich unter »profilingvalues«?



Das Konzept »profilingvalues« soll die Trefferquote in der Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

steigern. Mit einem eigenen Testverfahren stellt »profilingvalues« die Neigungen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Interessen und Potenziale von Bewerbern, Mitarbeitern und Führungskräften dar, misst die »inneren Werte« und die gegenwärtige Situation eines Menschen. Das »Können« wird dem »Wollen« gegenübergestellt. »Profilingvalues« will so nachhaltig zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Motivation des Einzelnen, von Teams und von ganzen Unternehmen beitragen.

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

Fazit

Je nach Situation und Problemstellung kann es sinnvoll sein, psychometrisches Verfahren in der Personalentwicklung und in der Personalberatung auch in Non-Profit-Unternehmen einzusetzen. In der Personalberatung sind dabei folgende Einsatzfelder denkbar: in Assessmentcentern, bei internen Stellenbesetzungen, bei der Karriereberatung, bei Restrukturierungsmaßnahmen, Unternehmensfusionen oder Unternehmensübernahmen.

Eine Recherche hat ergeben, dass die Kosten für eine Fehlbesetzung je nach Branche zwischen 50 bis 85 Prozent des Bruttogehaltes betragen. Im Feld der Personalentwicklung bieten sich neben dem vorgestellten Coaching folgende Einsatzbereiche: Supervision, Stressprofiling, Karriereentwicklung, Teamentwicklung und in der Aus- und Fortbildung. Auch die Rückmeldungen zeigen, dass sie die Klarheit der Ergebnisse schätzen und von den immer wieder auftretenden Aha-Erkenntnissen profitieren. Außerdem sind sie von der Kürze und der Art der Messung überzeugt.

Grundsätzlich muss im Blick auf alle Verfahren kritisch angemerkt werden, dass sie nie ausschließlich als Entscheidungsgrundlage dienen sollten, sondern immer nur ein Baustein in einem Verfahren sein können. Für die Auswertung ist es unumgänglich mit dem Auswerter in einen Dialog zu treten.

Und zum Schluss ist es doch so, dass es für die Mitarbeitenden wie für Unternehmen immer um eines geht: die Vergrößerung des Möglichkeitsraumes durch nützliche Erkenntnisse und brauchbare Lösungen. Stellt sich beides nicht ein, dann hat es sich

schnell »ausprofilingvalued«. Und darüber Entscheiden die Mitarbeitenden und die Verantwortlichen.

Literatur

**U. Vogel:** Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz. Profiling-Studie zum individuellen Wertesystem von Professionals und Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz, München, 2011.

**U. Vogel:** profilingvalues Handbuch, System, Anwendung und Interpretation des Reports, München 2012.

**H. Eichler, U. Vogel, P. Krautner:** Psychometrische Verfahren zur Prüfung der Compliance-Kultur, in: ZRFC Risk, Fraud & Compliance, 8. Jahrgang, Februar 2013, S. 17–23.

Die Langversion des Artikels kann beim Autor angefordert werden ([b.kasper@elisabeth-verein.de](mailto:b.kasper@elisabeth-verein.de)). Sie beinhaltet ein weiteres Anwendungsbeispiel aus der Personalberatung.

Personal in der Sozialen Arbeit

Die sozialen Organisationen und Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, vom demografischen Wandel bis zu neuen Erwartungen von den Nutzern, dem Gesetzgeber und der Öffentlichkeit. Die Fachkräfte müssen diesen Anforderungen flexibel begegnen und ihre neuen Rollen annehmen. Die Blätter der Wohlfahrtspflege beleuchten in einem Themenheft über »Personal in der Sozialen Arbeit« in mehreren Beiträgen mögliche Konsequenzen für soziale Dienstleister. Das Einzelheft der Blätter der Wohlfahrtspflege 3/2013 kostet 18,- Euro und kann direkt beim Verlag bestellt werden.

[www.bdw.nomos.de](http://www.bdw.nomos.de)



9. KONGRESS  
DER SOZIALWIRTSCHAFT

Seien Sie 2015 dabei!

TRADITION  
UND  
INNOVATION

Strategien für  
die Zukunft der  
Sozialwirtschaft

DER KONGRESS:  
Das Forum für Entscheider/  
Entscheiderinnen in der  
Sozialwirtschaft

DER TERMIN:  
16./17. April 2015  
Hotel MARITIM Magdeburg

INFOS UNTER:  
[www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)

