

Individuelles Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Ausschließlich auf der Grundlage der Beurteilungen von: YOU

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Führung verschiedener Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

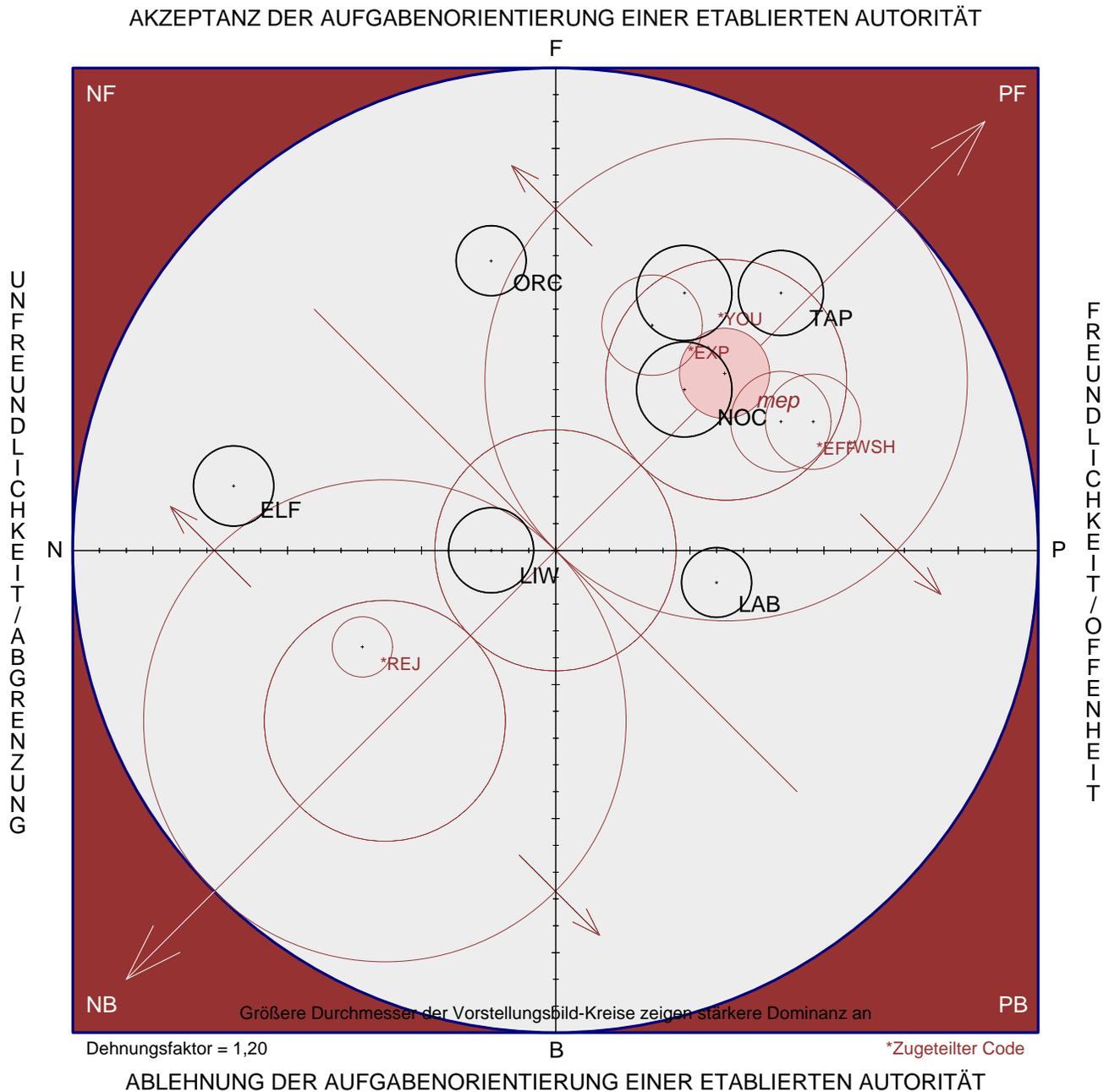
Bericht erstellt für: Pat Sample
 Führungsentwicklung—Führung verschiedener Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Vorstellungsbilder von Personen	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Zugeteilter Code

Report created for: Pat Sample
Leadership development—Leadership of various groups
Submitted by: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004



Bales Report

Vorbemerkungen zum Bales Report über das Felddiagramm

Dieser per Computer erstellte Bericht stammt von *Professor Robert F. Bales* von der Harvard Universität. Er stützt sich auf die wissenschaftliche Fachliteratur, auf eigene Forschungsarbeiten von 1945 bis heute sowie auf die laufende Forschungstätigkeit der *SYMLOG Consulting Group* in Managementteams und Organisationen.

Der Bericht dient in erster Linie pädagogischen Zwecken. Er soll Ihnen helfen, die Prinzipien der Polarisation und Unifikation in Gruppen zu erlernen und anzuwenden. Der Bericht verwendet diese Prinzipien und veranschaulicht sie anhand *allgemeiner abstrakter* Typen von Persönlichkeiten und Gruppenrollen, für die in Forschungsarbeiten dieselben Positionen im Felddiagramm ermittelt wurden wie für die von Ihnen beurteilten Vorstellungsbilder.

Forschungsergebnisse hängen in starkem Maße von Durchschnittswerten und Mustern ab. Ihre Beurteilungen betreffen dagegen nur Sie allein. Aus diesem Grunde sollten Sie keine Beschreibung oder Interpretation dieses Berichts wörtlich auf die von Ihnen beurteilten realen Personen oder Vorstellungsbilder von Konzepten übertragen, die in dem Felddiagramm durch eine Kodebezeichnung dargestellt sind.

Der Verfasser kommentiert aus der Perspektive der aus der Forschung abgeleiteten „effektivsten“ Position, die sich im Mittelpunkt des Referenzkreises im oberen rechten Quadranten des Felddiagramms befindet. Wenn Sie zum Beispiel Konzepte beurteilt haben, bei denen die Aspekte „Wunsch“, „Ideal“, „Selbst“, „zukünftig“ oder „am effektivsten“ eine Rolle spielten, und die Position einer oder mehrerer dieser Vorstellungsbilder im Felddiagramm signifikant (um fünf oder mehr Einheiten) vom Mittelpunkt des Referenzkreises abweicht, dann haben Sie Grund zu der Annahme, daß sich Ihre Wahrnehmungen der Gruppenmitglieder von den Beurteilungen unterscheiden, die diese Gruppenmitglieder von einer großen Population erhalten würden. Aus demselben Grunde kann es möglich sein, daß Sie die erläuternden Kommentare für nicht ganz zutreffend halten.

Wichtig ist, daß Sie sich stets darüber im klaren sind, daß sich Ihre Beurteilungen auf Ihre Wahrnehmungen stützen, und daß alle Wahrnehmungen subjektiv gefärbt sind. Wie Sie sich selbst und andere wahrnehmen, ist allein spezifisch für Sie, Ihre Gruppe, Ihre spezielle Situation innerhalb der Gruppe und die Situation der Gruppe als Ganzes. Die besten Gelegenheiten, subjektive Färbungen aufzudecken und ungewöhnliche Wahrnehmungen zu korrigieren, ergeben sich in der offenen Diskussion aller Gruppenmitglieder in dem gemeinsamen Bemühen um Effektivitätssteigerung.

Vorstellungsbilder von Konzepten, beurteilt von YOU

Die Sprache des Berichts wurde so gehalten, daß *Personen* und Persönlichkeitstypen beschrieben werden können. Die Merkmale, die mit einem *Konzept* verbunden sind, lassen sich oft am ehesten verstehen, indem man eine bestimmte Person beschreibt, die dem Konzept entspricht. Das heißt, für die Zwecke des vorliegenden Berichts wird ein *Konzept* am Beispiel *konkreter Personen* dargestellt.

Bilder von: *EFF, und *WSH

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Beliebtheit und sozialer Erfolg.*

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, werden häufig als „natürliche demokratische Führungsperson“ bezeichnet. Sie neigen dazu, sich mit einer idealisierten Autorität zu identifizieren und brauchen oder haben ein Vorbild von einer wohlwollenden Autorität, dem sie nacheifern. Sie bemühen sich

darum, ideale Führungspersönlichkeiten zu werden - verständnisvoll, mutig und kompetent in allen Belangen. Diejenigen, die diese Position erreichen, verfügen häufig über zahlreiche Begabungen, sind hochintelligent und zeichnen sich durch eine ausgeglichene Persönlichkeit und ausgewogene Wertvorstellungen aus. Sie sind in der Lage, die zahlreichen, zum Teil widersprüchlichen Anforderungen verschiedener Gruppenmitglieder an die Gruppenleitung zu erfüllen, und sie können die Wunschvorstellungen vieler Gruppenmitglieder auf sich vereinen.

Bilder von: *EXP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Aktive Zusammenarbeit für aufgabenorientierte Ziele, Effizienz, unparteiisches Management.*

Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeschrieben werden, werden in der Regel als Führungspersönlichkeiten wahrgenommen; sie sind möglicherweise nicht allzu beliebt, aber in jedem Fall aktiv und auffällig; sie richten viele Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes und erhalten dafür viele Reaktionen von einzelnen Mitgliedern. Derartige Führungspersonen fungieren als Kommunikations- und Leitzentralen, koordinieren die Arbeit der anderen und treffen bei Problemen häufig Entscheidungen nach der jeweiligen Priorität. Diese Personen zeichnen sich möglicherweise durch eine außergewöhnliche Kompetenz, Initiative und Entschlossenheit bei der Strukturierung und Ausführung der Gruppenaufgaben aus, sind aber generell etwas weniger um Beliebtheit bemüht und zeigen in der Regel weniger Interesse an einzelnen Mitgliedern der Gruppe.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Eingeständnis von Versagen, Verzicht auf weitere Bemühungen.*

Gruppenmitglieder, deren Verhalten so eingeschätzt wird, wenden sich in der Regel auch von den übrigen Mitgliedern der Gruppe ab, besonders aber von denen, die Leitungsfunktionen ausüben und deren Mitarbeitern. Das Gefühl der Entfremdung kann dadurch zum Ausdruck kommen, daß die betreffende Person häufig spät kommt, früh geht oder ganz fehlt, daß sie sich von allem zurückzieht, daß sie entmutigt und niedergeschlagen, geistesabwesend oder gedanklich anderweitig beschäftigt ist oder beharrlich suggeriert, wenn auch meistens durch ihr Schweigen, daß die Pläne und Vorgehensweisen der Gruppe zum Scheitern verurteilt sind.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von YOU

Bilder von: NOC

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation.

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, bemühen sich um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen: (1) maßvoll hoher Aktivität, das heißt Richten vieler Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes, und Auf-sich-ziehen vieler initiativer und reagierender Akte anderer Gruppenmitglieder; (2) maßvoll hohe aber nicht aversive Liebeshwürdigkeit, das heißt Gewinnen begründeter Sympathien, und (3) maßvolle Schwerpunktsetzung auf die Erfüllung der Aufgaben. Hierbei zeichnen sie sich durch eine außergewöhnliche Kompetenz und Entschlossenheit aus bei der Strukturierung und Erfüllung der Gruppenaufgaben oder bei der Übertragung der erforderlichen Funktionen an andere Mitglieder der Gruppe. Dazu gehört häufig auch die Vorbereitung anderer Gruppenmitglieder auf die Übernahme der eigenen Führungsfunktionen und ihre Einsetzung in diese Positionen.

Bilder von: *YOU

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Aktive Zusammenarbeit für aufgabenorientierte Ziele, Effizienz, unparteiisches Management.

Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeschrieben werden, werden in der Regel als Führungspersönlichkeiten wahrgenommen; sie sind möglicherweise nicht allzu beliebt, aber in jedem Fall aktiv und auffällig; sie richten viele Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes und erhalten dafür viele Reaktionen von einzelnen Mitgliedern. Derartige Führungspersonen fungieren als Kommunikations- und Leitzentralen, koordinieren die Arbeit der anderen und treffen bei Problemen häufig Entscheidungen nach der jeweiligen Priorität. Diese Personen zeichnen sich möglicherweise durch eine außergewöhnliche Kompetenz, Initiative und Entschlossenheit bei der Strukturierung und Ausführung der Gruppenaufgaben aus, sind aber generell etwas weniger um Beliebtheit bemüht und zeigen in der Regel weniger Interesse an einzelnen Mitgliedern der Gruppe.

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
In der „Unentschiedenheitszone“ und folglich für den Autor dieses Berichts nicht klar einzuschätzen.

In diesem Fall liegt der endgültige Durchschnittswert der Beurteilungen sehr nahe am Mittelpunkt aller drei Hauptdimensionen des Felddiagramms. Keine der drei Dimensionen wird besonders hervorgehoben. Dieser Durchschnittswert läßt mehrere Schlüsse zu: Es ist möglich, daß die Eindrücke des Beurteilers nicht sehr klar waren. Es ist aber auch möglich, daß diese zwar klar, aber widersprüchlich waren, so daß sie sich bei der Ermittlung der endgültigen Position im Felddiagramm gegenseitig aufhoben. Weiter ist es möglich, daß die

Eindrücke sich auf eine Person beziehen, die einander widersprechende Eigenschaften hat.

Bilder von: TAP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit.*

Gruppenmitglieder, die in dieser Position gesehen werden, zeichnen sich durch besonders ausgewogene Wertvorstellungen aus, die für die Förderung der Zusammenarbeit von strategischer Bedeutung sind. In der Regel sind sie weder übermäßig dominant noch übermäßig einordnungsbereit. Sie legen etwa gleich viel Wert auf integrative Aufgabenanforderungen wie auf Bedürfnisse der Gruppe. Häufig ist bei ihnen ein selbstloses Besorgtsein nicht nur um Angehörige der eigenen Gruppe, sondern auch um das Wohlergehen anderer Einzelpersonen und Gruppen festzustellen. Sie werden oftmals als durch und durch „gute“ Menschen beschrieben. Ihre Wertvorstellungen entsprechen exakt den gruppenbezogenen Anforderungen im Hinblick auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe sowie mit anderen Gruppen, wobei unerwünschte „Nebenwirkungen“ auf ein Minimum reduziert bleiben.

Bilder von: ORC

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte“ Arbeitsweisen, Einschränkung persönlicher Bedürfnisse.*

Gruppenmitglieder dieses Typs wollen im Umgang mit anderen nicht dominant erscheinen; aber in ihrem zum Teil mit Einschränkungen verbundenen Bemühen um Korrektheit wirken sie in den Augen derer, die es weniger genau nehmen, sowohl abweisend als auch dominant. Diese Personen scheinen unentwegt mit den gestellten Anforderungen beschäftigt zu sein und mit der Sorge, die Gruppe könnte bei der Erfüllung ihrer Aufgabe versagen und das Mißfallen ihrer Vorgesetzten erregen. Sie weisen eindringlich auf zu beachtende Vorschriften, Grenzen, Verträge, Anforderungen und Verantwortlichkeiten hin.

Bilder von: ELF

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie.*

Das Verhalten dieser Gruppenmitglieder wirkt unfreundlich und durchweg negativ, wenn auch nicht dominant. Sie scheinen davon auszugehen, daß die Welt gefährlich und auf Konkurrenzkampf ausgerichtet ist. Sie sehen in anderen Menschen eher eine Bedrohung als eine Hilfe. Zum eigenen Schutz muß man stets wachsam sein, gewandt und auf der Hut vor Angriffen, umsichtig und auf Handlungsfreiheit bedacht. Man muß für die eigene Sicherheit sorgen, indem man sich Ressourcen erschließt und nach Möglichkeit versteckt, andere fernhält und ihnen droht, falls sie zu nahe kommen. Man muß die eigene Bewegungsfreiheit um jeden Preis erhalten, Bindungen und hinderliche Abhängigkeiten vermeiden.

Bilder von: LAB

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen, Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung.*

Personen, die Einschätzungen dieser Art erhalten, sind in der Regel freundlich und flexibel; sie können mühelos zwischen Reden und Zuhören umschalten. Sie zeigen sich zumeist unbeeindruckt von Statusunterschieden und scheuen Meinungsverschiedenheiten nicht. Sie haben offenbar ein positives Bild von sich und sind selbstbewußt, ohne sich ständig rechtfertigen zu müssen. Sie finden Gefallen an ihren Mitmenschen und erwarten, daß dies auch umgekehrt für sie gilt. Ihr Engagement ist eher mäßig, insbesondere wenn es um die zu erledigende Aufgabe geht. Sie sind nicht sonderlich an Problemen im Zusammenhang mit ihrer Arbeit interessiert; sie widersetzen sich Aufgabenzwängen aber auch nicht offen.

Balkendiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Ausschließlich auf der Grundlage der Beurteilungen von: YOU

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Führung verschiedener Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung* und einen *Bales Report*. Der *Bales Report* ist eine ausführliche Analyse, in der die Ergebnisse des Balkendiagramms mit Normdaten verglichen werden.

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: Ihre Gruppe

In der vorliegenden Zusammenfassung werden die Ergebnisse des Balkendiagramms mit Normdaten für individuelle Effektivität und effektive Zusammenarbeit verglichen. Die Aussagen gründen auf der wissenschaftlichen Fachliteratur sowie auf Forschungsarbeiten, die *Professor Robert F. Bales* in über vierzig Jahren an Gruppen aus einer Vielzahl von Organisationen des öffentlichen und des privaten Sektors durchgeführt hat.

Balkendiagramm-Items

Die Länge der x-Balken im vorstehenden Diagramm gibt die durchschnittliche Häufigkeit an, mit der *Ihre Gruppe* in bezug auf jeder der 26 Wertumschreibungen (Items) beurteilt wurde. Diese Werte und die ihnen zugeordneten Verhaltensweisen geben Auskunft darüber, wie effektiv Ihre Gruppe sein kann.

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

nahe an der Norm (=), über der Norm (+), unter der Norm (-)

Item	=	+	-
Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen			
2 UP	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB	X		
9 UPB	X		
10 P	X		
11 PF			X
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF		X	
21 DNF			X

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

1 U	X		
5 UNF		X	
6 UN		X	
12 F	X		
13 NF	X		

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

7 UNB			X
14 N			X
15 NB	X		
22 DN			X
23 DNB			X
24 DB			X
25 DPB			X
26 D	X		

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
 (Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

Bales Report über ein Balkendiagramm für: Ihre Gruppe

Beim Lesen des *Bales Report* denken Sie bitte immer daran, daß er Ihnen helfen soll zu verstehen, wie andere das Verhalten Ihrer Gruppe wahrnehmen und daß er Ihnen Möglichkeiten aufzeigen soll, wie Sie die Effektivität Ihrer Gruppe verbessern können. Effektive Zusammenarbeit kann nicht die für Ihre Arbeit erforderliche Sachkenntnis ersetzen. Schlechte Zusammenarbeit aber kann eine effektive Aufgabenerfüllung verhindern, und sie kann die Zufriedenheit einzelner Mitglieder über ihre Zugehörigkeit zur Gruppe beeinträchtigen.

Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen

Die Länge der x-Balken im vorliegenden Diagramm weist darauf hin, wie häufig Ihre Gruppe aus der Sicht der Beurteiler durchschnittlich jeden der angegebenen Werte in ihrem Verhalten zum Ausdruck gebracht hat. Das Diagramm zeigt möglicherweise an, daß Ihre Gruppe mit einigen Werten über oder unter dem *Normativen Profil* liegt. Um Ihnen eine bessere Vorstellung davon zu vermitteln, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten sollten, sind jeder der nachfolgenden Wertumschreibungen einige Gedanken darüber beigefügt, was zu tun wäre.

Ihre Gruppe oder Organisation ist *nahe am Normativen Profil* in bezug auf:

2 UP Beliebtheit und sozialer Erfolg, geschätzt und bewundert werden (*nahe*)

Es scheint, daß Ihre Gruppe oder Organisation im Durchschnitt einen optimalen Akzent auf diese Wertvorstellungen setzt. Zuneigung und Bewunderung sind die eigentlichen Belohnungen, die Gruppenmitglieder untereinander zu vergeben haben. Beruhen die Beweise der Wertschätzung auf Gegenseitigkeit und Gleichrangigkeit, so stärkt dies die Solidarität der Gruppe ungemein. Wenn die Belohnungen zudem leistungsbezogen sind, so ist dies die ideale Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit.

8 UB Sich's wohl sein lassen, Spannungen abbauen, Kontrollen lockern (*nahe*)

Ihre Gruppe oder Organisation verfügt offenbar über die Fähigkeit, nach anstrengender Arbeit Entspannungsphasen einzulegen. Alle Gruppen benötigen diese Regeneration, doch nicht allen wird sie zuteil. Realistisches Problemlösen und Arbeitsbelastung führen zwangsläufig zu interpersonellen Spannungen und anderen Formen von Streß.

Um sich von diesen Belastungen zu befreien, ist eine periodische Abkehr von der Aufgabe erforderlich, die es dem Team ermöglicht, die Dinge wieder im richtigen Verhältnis zu sehen, sich gegenseitig zu belohnen und die Solidarität für neue Anstrengungen zurückzugewinnen.

Ihrer Gruppe oder Organisation gelingt es offenbar, die einzelnen Phasen dieses Interaktionsprozesses vollständig zu durchlaufen. Dieser Austausch und die damit verknüpften wechselnden Emotionslagen sind in intakten Gruppen der Normalfall.

9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft (*nahe*)

Was die gegenseitige Unterstützung angeht, so befindet sich Ihre Gruppe oder Organisation offenbar im vernünftigen und realistischen Bereich. Zu jeder Gruppe stoßen neue Mitarbeiter, die eingewiesen, ausgebildet und vorgebracht werden müssen. Alle Individuen haben Zeiten, in denen sie nicht in Bestform sind und besonderer Unterstützung oder Hilfestellung bedürfen. Aufwand und Ausmaß variieren beträchtlich hinsichtlich Zeit, Person, Gruppe und Situation oder sogar Organisation als Ganzes; doch ist es wichtig, daß man generell Erfordernisse dieser Art anerkennt und bereit ist, ihnen Rechnung zu tragen, wie Ihre Gruppe oder Organisation es offensichtlich tun.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
 (Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (nahe)

Der Wert der relativen Gleichberechtigung in Ihrer gegenwärtigen Organisationskultur ist möglicherweise einer der größten Aktivposten. Sie wissen zwar wie jedermann, daß totale Gleichberechtigung fast niemals in Wirklichkeit zu erreichen ist. Wenn sie aber nicht angestrebt wird, wenn man nicht nach Streß und Phasen notwendiger Arbeitsteilung und anderer Einschränkungen zur Gleichheit zurückkehrt, so sind die nachteiligen Auswirkungen der Leistungsanspannung und der individuellen Wünsche nicht auszugleichen. Der Wunsch nach Ebenbürtigkeit ist die integrative Kraft jeder Teamsolidarität.

16 B Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität (nahe)

Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert die Fähigkeit, potentiell widersprüchliche Werte in einer umfassenderen Perspektive zusammen mit allen anderen wichtigen Wertvorstellungen in Beziehung zu setzen. Sie verlangt, daß die Gewichtung je nach Zeit, Erfordernissen der Gruppe, der größeren Organisation und der äußeren Gegebenheiten vorgenommen wird. Mitunter ist es sogar notwendig, daß man scheinbar unlogisch, sogar widersprüchlich agiert.

Ihre Gruppe oder Organisation verfügt offenbar über die hierfür erforderliche Flexibilität. Das effektivste Häufigkeitsprofil ist nicht, auch nicht annähernd, innerhalb kurzer Zeit zu erreichen. Es ist vielmehr das Ergebnis entsprechender Flexibilität über längere Zeiträume. Für eine optimale Zusammenarbeit muß in den meisten Fällen der Umstellung auf neue Vorgehensweisen (16 B) eben so viel Gewicht beigemessen werden wie dem Festhalten an herkömmlichen, fest etablierten Arbeitsweisen (12 F). Stets aber besteht die Gefahr, daß man das Gleichgewicht nicht hält und einer der beiden Seiten zuneigt.

19 DPF Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation (nahe)

Diese Reihe von Wertvorstellungen hängt von der Fähigkeit der Teilnehmer und eigentlich auch der Gruppe und der Organisation als Ganzes ab, „über sich hinauszureichen“ und die Bemühungen auf eine Gruppe zu richten, die größer und undefinierbarer in ihren Umrissen ist als sie selbst es als Individuen oder Kleingruppen sind. Belohnungen oder Gegenleistungen hierfür erfolgen notwendigerweise mit Verzögerung, wenn überhaupt. Nun ist Loyalität nicht jedem gegeben, und nicht alle Organisationen inspirieren ihre Mitarbeiter dahingehend. Aber es ist eine geradezu magische Kombination, wenn eine vorhandene Bereitschaft zur Hingabe auf berechnete Erwartungen trifft. Damit wird offenbar ein tiefes menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

20 DF Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen (überbewertet)

In einigen aufgabenorientierten Gruppen ist dieser Wert nötig zur Koordination, insbesondere dann, wenn die Kommunikation schwierig und die Lage prekär ist. Doch wenn diese Werte sehr stark akzentuiert werden, können sie „blinden Gehorsam“ fördern, was zu Fehleinschätzungen bei den Aufgabenanforderungen führt, zu mechanischer oder zwanghafter Aufgabenerledigung und dergleichen mehr. Die unkritische Einstellung gegenüber Vorgesetzten wird wahrscheinlich andere Gruppenmitglieder verärgern und zu einer Polarisierung der Gruppe führen.

In dem Fall bietet sich eine stärkere Betonung von „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“, was im Balkendiagramm als 10 P ausgewiesen ist, als logisches „Gegenmittel“ an, wenn die Situation dies erlaubt.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
 (Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

3 UPF Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation (*unterbewertet*)

Verstärkt werden diese Werte durch zielbewußte, demokratische, aufgabenorientierte Mitarbeiterführung innerhalb der gesamten Organisation. Im Prinzip können alle Mitarbeiter daran beteiligt sein. Führung sollte nicht verstanden werden als auf diejenigen beschränkt, die Führungspositionen innehaben. Die Bereitschaft zur Übernahme von Gruppenaufgaben und Optimismus hinsichtlich erfolgreicher Durchführung bei allen Gruppen des Unternehmens, gegenseitige Zuneigung und die Akzeptanz einer vorgesetzten Autorität als gut und gerecht sind verstärkende Elemente dieser Werte.

Mangelt es an diesen Einstellungen irgendwo in der Organisation, müssen die Verhältnisse dahingehend geändert werden, daß sich neue Grundhaltungen entwickeln können. Spezifische Gruppenaufgaben müssen möglicherweise neu definiert oder neu verteilt werden, so daß eine erfolgreiche Durchführung möglich wird. Vielleicht ist mehr Training nötig. Oder die Mitglieder einzelner Gruppen brauchen mehr Zeit zum besseren gegenseitigen Kennen- und Schätzenlernen. Aber insbesondere müssen sie wohl auch der Führung außerhalb der Gruppe ein höheres Maß an Wertschätzung entgegenbringen. Allerdings wird das nur möglich sein, wenn die Repräsentanten der Autorität ihr Verhalten modifizieren.

4 UF Effizienz, unparteiisches Management (*unterbewertet*)

Eine Organisation oder eine Gruppe, die diesen Werten in zu geringem Maße entspricht, wirkt leicht desorganisiert. Einige oder gar viele Mitglieder sehen ihre Zeit und ihre Fähigkeiten vergeudet. Zeit ist in allen Gruppen und Unternehmen ein kostbares Gut, denn bereits die Zusammenkunft der Gruppenmitglieder und die Herstellung der Arbeitsbereitschaft benötigen Zeit und Energie in frustrierendem Ausmaß. Gutes Management kann helfen, Verluste als Folge von schlechter Vorbereitung oder planlosem Vorgehen zu vermeiden. Gelingt es, die Aufmerksamkeit auf die Planung konkreter Vorhaben zu lenken, so können Unstimmigkeiten und eskalierende Auseinandersetzungen mitunter wirkungsvoll entschärft werden.

Sind diese Werte defizitär, so liegt das vielleicht daran, daß man schlechte Erfahrungen mit autoritärem Management auf unterschiedlichen Ebenen oder in bestimmten Gruppen gemacht hat, so daß es in der Vergangenheit zu Polarisierungen gekommen ist. Es kann hilfreich sein, sich eingehender mit dem Problem zu befassen und zu sondieren, ob Überempfindlichkeiten bestehen und wie sie zu reduzieren sind.

In vielen Fällen genügt es, die Angehörigen des Teams verstärkt an den Management-Funktionen teilhaben zu lassen (Aktivierung der im Balkendiagramm als 10 P markierten Werte: „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“). Alle Angehörigen der Organisation können und müssen sich auf unterschiedliche Weise an gutem Management beteiligen.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*unterbewertet*)

Idealismus, den optimistischen Glauben daran, daß hohe Ideale realisierbar sind, können sich Personen, die weitgehend gegenteilige Erfahrungen gemacht haben, nur schwer zu eigen machen. Zusammenarbeit ist nicht attraktiv, wenn subjektiv der Eindruck entsteht, daß man weitgehend zum Vorteil von jemand anderem eingespannt wird. Mit anderen Worten: Ohne grundsätzliche Fairneß bei der Verteilung von Belohnungen ist diese Reihe von Werten unrealistisch und dürfte keine nennenswerte Unterstützung finden.

Die Hoffnung auf Fairneß kann jedoch aus mehr als einem Grund enttäuscht werden. Bedingungen außerhalb der Gruppe oder Organisation können ein Hindernis darstellen oder Einzelpersonen oder Gruppen weigern sich, fair mit anderen zu teilen.

Erfährt diese Reihe von Werten in der Gruppe oder Organisation nur geringe Zustimmung, so lohnt es sich, sorgfältig zu untersuchen, ob verantwortungsbewußter Idealismus und gemeinschaftliche Arbeit gerecht belohnt werden. Neben dem Problem fairer Verteilung geht es jedoch um die wichtige Frage, ob ausreichend Mittel und Belohnungen von außen die Gruppe oder Organisation erreichen, so daß es genug zu verteilen gibt. Führt bessere Zusammenarbeit zu entsprechend mehr Belohnung, oder sind grundlegendere Veränderungen notwendig?

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
(Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen (*unterbewertet*)

Freundschaft entsteht meist spontan, sofern man ihr nur eine geringe Chance einräumt. Sie erfordert gemeinsames Handeln und gemeinsam verbrachte Zeit. Sie gedeiht besser, wenn Statusgleichheit gegeben ist, und sie wird durch ein gemeinsames Schicksal kräftig stimuliert. Einmal geschlossen, ist sie eine Quelle gegenseitiger Freude und Genugtuung. Sie verstärkt sich, solange die Grundvoraussetzungen bestehen bleiben.

Wird der Freundschaft nur geringes Gewicht beigemessen, so fehlt es vermutlich an den entsprechenden Voraussetzungen. Die Mitglieder einer Gruppe kommen vielleicht nicht oft genug zusammen, möglicherweise hemmen zu große Statusunterschiede, oder die Mitglieder teilen nicht wirklich ein gemeinsames Schicksal.

Freundschaft leidet oder kommt nicht zustande, wenn die Gruppe oder Organisation dauerhaft gespalten ist, oder wenn unüberbrückbare Gegensätze zwischen Personen und Wertvorstellungen bestehen, die zu einer Polarisierung führen. Freundschaft ist eine bedeutende Komponente zur Verstärkung von Teamsolidarität und entsprechend von effektiver Zusammenarbeit. Wenn allerdings in einer bestimmten Gruppe eine Minderheit ihre freundschaftlichen Beziehungen mit viel Zeitaufwand als Alternative zur Arbeit pflegt, wird es zu einer generellen Abwertung von Freundschaft kommen. Sollte dies der Fall sein, verbergen sich möglicherweise andere Gründe hinter dem Verhalten der Minderheit; sie gilt es herauszufinden.

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (*unterbewertet*)

Der Grund für das mangelnde Vertrauen der Gruppe auf das Gute im Menschen liegt zumeist darin, daß es nicht gerechtfertigt, ja sogar gefährlich erscheint. Dies ist wahrscheinlich der Fall, wenn mehrere Mitglieder der Gruppe die Welt als Dschungel begreifen und überwiegend nach dem Gesetz des Stärkeren handeln. Dadurch wird die Gruppe ebenfalls zum Dschungel, und diejenigen, die weiter auf Vertrauen setzen, gehen von falschen Voraussetzungen aus.

Für manche Teams ist Vertrauen eine absolute Notwendigkeit, da die Mitglieder tatsächlich das Leben des jeweils anderen in der Hand haben. Für die meisten Teams hängt erfolgreiche Arbeit bis zu einem gewissen Grade von gegenseitigem Vertrauen ab. Mangel an Vertrauen wirkt zersetzend und führt leicht zu einer Vielzahl von Problemen.

Es gibt keinen einfachen Weg aus Situationen, in denen es an Vertrauen mangelt. Echtes Vertrauen kann sich nur dann entwickeln, wenn wiederholt die Vertrauenswürdigkeit demonstriert wird.

21 DNF Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen (*unterbewertet*)

Die Bereitschaft zu Selbstaufopferung dürfte bei den meisten Menschen Unbehagen hervorrufen. Viele aber werden das Opfer akzeptieren, wenn es nicht allzu groß ist, wenn sie von seiner Notwendigkeit überzeugt sind, wenn es zeitlich befristet ist, und wenn ihnen am Erfolg und Überleben der Gruppe oder Organisation gelegen ist. Wird der Wert auch in diesem begrenzten Umfang nicht akzeptiert, so liegt wahrscheinlich eine ernsthafte Störung innerhalb der Gruppe oder Organisation vor. Es ist wichtig, in allen Einzelheiten zu verstehen, was falsch läuft.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
 (Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

Unser *Normatives Profil* zeigt, daß bestimmte Werte *manchmal* gebilligt werden, jedoch nicht, wenn sie *häufig* und nicht, wenn sie *selten* auftreten. Sie können als vorübergehende Notmaßnahmen gebraucht werden, gelten jedoch im allgemeinen als „autoritär“ und bergen die Gefahr in sich, in den meisten Gruppen eine Polarisierung hervorzurufen. Alle in diesem Abschnitt aufgeführten Werte können mitunter notwendig, aber gefährlich für die Zusammenarbeit sein.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

5 UNF Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften (*überbewertet*)

Die meisten Menschen geraten in große Versuchung, mit diesen autoritären Werten zu reagieren, wenn es Schwierigkeiten in der Gruppe gibt oder wenn Gefahren von außen heraufziehen. Die Attraktivität dieser Werte besteht darin, daß sie einem erlauben, Aggressionen zu äußern und sich dabei moralisch im Recht zu fühlen, da man Werte verteidigt, von denen Ordnung und Sicherheit abhängen. Gleichzeitig dünkt man sich moralisch überlegen.

Die Auffassungen hinsichtlich der für Ordnung und Sicherheit wichtigsten Werte unterscheiden sich allerdings beträchtlich. Die einen identifizieren sich mit der Autorität und zögern nicht, anderen Vorschriften zu machen. Die anderen verstehen sich sogleich als Opfer eben dieser Autorität und vertreten die Ansicht, daß im Interesse der eigenen Sicherheit Widerstand geboten ist. In den meisten Gruppen führt das zu einer Polarisierung von „Autoritarismus“ gegenüber „Anti-Autoritarismus“ mit moralischer Entrüstung auf beiden Seiten. Dies ist vielleicht die am weitesten verbreitete Polarisierung in Gruppen und Organisationen aller Art und eine der gefährlichsten dazu, wenn man sie eskalieren läßt.

Eine freundliche, demokratische Führung mit genügend Dominanz zum Umgang mit beiden Seiten vermag diese Polarisierung strategisch in Schach zu halten. Die einer vermittelnden Führung entsprechenden Werte sind: „Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation“ (3 UPF), „Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit“ (11 PF) und „Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation“ (19 DPF).

6 UN Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen (*überbewertet*)

Dies ist eine „primitive“ Wertorientierung, die unverhohlenen Aggression empfiehlt. Sie mag für die aggressivste Person in „primitiven“ Situationen Überlebenswert haben, doch birgt sie im allgemeinen große Gefahren für die Zusammenarbeit in bestehenden Gruppen oder Organisationen.

Zunächst wird knallhartes Vorgehen eine Polarisierung und Konfrontation zwischen den Anhängern eher gruppenorientierter Werte (den Verfechtern von Gleichheit) und den Gruppenmitgliedern mit individualistischen, anti-sozialen Vorstellungen (den rücksichtslosen Individualisten) hervorrufen. Das alleine wäre für jede Organisation schlimm genug, doch leider kommt noch die Tendenz zu weitergehender Polarisierung hinzu, so daß die meisten oder alle Mitglieder der Organisation einbezogen werden.

Personen, die gemäß solch knallharter Vorstellungen leben, agieren manchmal alleine. Mitunter verbünden sie sich mit den Vertretern der Macht und handeln als „Vollzugspersonen“ und „Strafverfolger“. Manchmal schlagen sie sich auch auf die Seite der anti-autoritären „Revolutionäre“ als „Freiheitskämpfer“. In beiden letztgenannten Fällen wirkt sich das verschärfend auf die Konfrontation aus. Wenn der Konflikt weiter besteht, kann er zu seiner gefährlichsten Form eskalieren: „Totalitarismus der extremen Rechten“ gegen „Revolution der extremen Linken“.

Noch gibt es keine wirksamen Vermeidungsstrategien gegen eine solche Zuspitzung. Erfolgreiche

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
(Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

Maßnahmen zum Ausgleich und zur Mäßigung müssen den Werten „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“ (10 P) genügen.

Leider ist das nur schwer in die Wirklichkeit umzusetzen und ergibt eine instabile Lage, falls überhaupt eine Änderung eintritt. Die „Verfechter der Gleichheit“ werden weiter gegen die „Befürworter autoritärer Führung“ Front machen. Diese beiden Gruppen geraten ihrerseits in Gegensatz zu der „revolutionären Opposition“. Letztere polarisiert sich gegen beide andere Gruppen, die Anhänger der autoritären Führung und die Verfechter der Gleichheit.

Zugleich ist jede Gruppe in diesem Machtkampf versucht, mit jeweils einer anderen Gruppe eine Koalition einzugehen, um die dritte zu bezwingen. Aber jede dieser Koalitionen, sofern sie zustande kommen, ist zwangsläufig schwach und konfliktrüchig, und jedes dieser Bündnisse kann von dem einen oder anderen Mitglied aufgekündigt und verraten werden.

Eine ebenfalls denkbare Lösung, die Regelung des Konflikts von außen, ähnlich einer militärischen „Befriedung“, ist ebenfalls instabil. Sie kann sogar zum schlimmsten Zustand überhaupt führen, der Vernichtung der einen oder anderen Seite oder aller drei.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

Keines der Items.

Ihre Gruppe scheint keinen der Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, zu gering zu schätzen. Aus den Durchschnittswerten geht allerdings nicht die ganze Wahrheit hervor. Das eine oder andere Mitglied Ihrer Gruppe kann trotzdem der Meinung sein, daß Ihre Gruppe bestimmten Werten zu wenig Bedeutung beimißt, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

Es gibt Werte, die den Bedürfnissen bestimmter Einzelpersonen dienlich sein können, die aber die Zusammenarbeit als solche *beeinträchtigen*, ausgenommen unter ungewöhnlichen und zeitlich eng befristeten Bedingungen. Generell sollten sie auf ein Minimum beschränkt werden. Falls sie vorhanden sind, ist es zugleich wichtig herauszufinden, wie sie entstanden sind und warum. Wenn Ihre Gruppe bei einem dieser Werte hoch liegt, empfiehlt sich jedenfalls eine genauere Untersuchung, da sie im allgemeinen ein Indiz dafür sind, daß etwas von erheblicher Bedeutung geändert werden muß.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise *zu viel* Wert auf:

7 UNB Rücksichtsloser Individualismus, Widerstände gegen die Leitung (*überbewertet*)

Manche Personen neigen aufgrund früherer Erfahrungen zu diesen Werten. In dem Fall bedarf es nur geringer Anstöße, um diese Werte und das entsprechende Verhalten zu aktivieren. Wahrscheinlich jedoch reagieren auch viele Personen so auf überzogene Autoritätsausübung in der Gruppe oder Organisation.

Das zu diesen Werten korrespondierende Verhalten zielt darauf ab, sich gegen Autorität und Konvention stark zu machen. Dazu können Angeberei und Aufschneiden gehören und eine Darstellung der eigenen Person als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig und spektakulär. Oder man zeigt seine Verachtung gegenüber den „netten kleinen Mädchen und Jungen“, die sich gegenüber der Autorität einordnungsbereit und abhängig zeigen. Gleichzeitig legt es dieses Verhalten häufig darauf an, die Vorgesetzten zu Überreaktionen in der Verteidigung ihrer mehr angepaßten Mitglieder zu provozieren.

Erkennen genügend Mitglieder der Gruppe oder Organisation, insbesondere diejenigen, welche die Autorität vertreten, was sich da abspielt, und mißbilligen die Überreaktion auf beiden Seiten, so kann die Demaskierung zur Entschärfung beitragen.

14 N Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie (*überbewertet*)

Die Befürchtung, der Erfolg oder sogar das Überleben der Gruppe oder der Organisation können ernstlich gefährdet sein, läßt viele Mitglieder zu diesen Selbstschutzmaßnahmen tendieren. Manche Personen jedoch fühlen sich aufgrund früherer Erfahrungen und persönlichkeitsbedingt schon durch gesteigerte Freundlichkeit, Solidarität und Konsens in der Gruppe oder Organisation bedroht.

Sie befürchten, daß sie anderen vielleicht zu sehr vertrauen oder sich dem Mittelmaß beugen könnten, daß ihr eigenes Vorwärtskommen behindert werde, wenn sie sich mit der „Herde“ gemein machen oder daß sie sich zu Verpflichtungen genötigt sehen, die sie nicht einzugehen wünschen. Ihr Verhalten erscheint abweisend, negativ und im dauernden Widerspruch zu anderen. In diesen extremen Fällen machen energische Versuche, sie auf „Gruppenkurs“ zu bringen, alles nur noch schlimmer.

Ist das Problem persönlichkeitsbedingt und beschränkt auf eine oder wenige Personen, so hilft es vielleicht, schlicht von übermäßiger Aufmerksamkeit abzusehen und sich auf die Aufgabe zu konzentrieren. Wenn allerdings der Erfolg oder das Überleben der Gruppe auf dem Spiel stehen, dann bedarf es in dieser kritischen Situation weiterreichender Maßnahmen.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
 (Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

22 DN **Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum** (*überbewertet*)

Auf diese Werte schließt man häufig aus einem Verhalten, das deprimiert, traurig und verärgert ist. Mitunter verfallen ganze Gruppen in diese Art Niedergeschlagenheit, zumeist als Reaktion auf einen Verlust. Es ist unwahrscheinlich, daß solche Stimmungen zu dauerhaften Wertorientierungen einer aufgabenorientierten Gruppe werden, es sei denn, der größeren Organisation ist die Fähigkeit zur Belohnung weitgehend abhanden gekommen, und die Mitglieder bleiben nur deshalb in der Gruppe, weil sie keine bessere Alternative haben. Sollte das der Fall sein, bedarf es möglicherweise entscheidender Anstrengungen zur Verbesserung der Lebensqualität in der Organisation.

Manche Personen legen diese Verhaltensweisen an den Tag, wenn sie ihre Rolle in der Gruppe eingebüßt haben, wenn ihnen sozialer Erfolg verwehrt ist, wenn sie von anderen abgelehnt werden und ihr Selbstwertgefühl Schaden genommen hat. Können die Gründe ermittelt werden, so läßt sich das Selbstbild vielleicht wiederherstellen und eine Rolle neu bestimmen.

Mitunter jedoch beruhen die Gefühlslage und Verhaltensweisen auf Persönlichkeitsmerkmalen oder der physischen Verfassung. Die Mitglieder der Gruppe oder Organisation können dann nicht viel tun außer Unterstützung zu leisten und vielleicht auf Hilfe von außen zu drängen.

23 DNB **Eingeständnis des Mislingens, Verzicht auf weitere Bemühungen** (*überbewertet*)

Wird dieser Wert von vielen in der Gruppe oder Organisation hervorgehoben, so kann das darauf hindeuten, daß bestimmte Ziele oder Vorgehensweisen als Fehlschlag angesehen werden und daß die Gruppe nach Alternativen sucht. Das bedeutet nicht notwendigerweise, daß die pessimistische Stimmung auf die gesamte Organisation übergreift, obwohl es nicht ausgeschlossen ist.

Andererseits ist es möglich, daß einzelne Personen oder Gruppen ein Verhalten an den Tag legen, das auf eine Distanzierung sowohl von der Aufgabe als auch den anderen Mitgliedern der Gruppe hindeutet: Sie verweigern sich der Aufgabe und versuchen, aus der Gruppe auszuscheren, sie bleiben der Arbeit fern oder verlangsamen das Tempo; es fehlt ihnen an Teilnahme; sie zeigen Niedergeschlagenheit und Entmutigung, Zerstreuung und mangelnde Konzentration. Die Gründe hierfür können außerhalb oder innerhalb der Gruppe liegen, beispielsweise Erschöpfung, zu hoch gesteckte Ziele, Mißerfolg oder Angst vor Mißerfolg, fehlende Übereinstimmung mit den Gruppenzielen und Zweifel an der Erreichbarkeit der Ziele oder an der Tauglichkeit der Mittel.

Einige der genannten Ursachen können, sofern sie erkannt werden, beeinflusst oder beseitigt werden. Liegen die Gründe jedoch in der Persönlichkeit der jeweiligen Individuen, so können die anderen Mitglieder wenig tun außer Unterstützung zu geben und Hilfe von außen heranzuziehen.

24 DB **Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung** (*überbewertet*)

Wenn die Organisation im Durchschnitt bei diesem Wert hoch liegt, so ist dies ein Zeichen für ernsthafte Schwierigkeiten in bezug auf die Autorität innerhalb bestimmter Gruppen der Organisation, außerhalb der Organisation oder beide zugleich betreffend. Einzelne Personen mögen dieses Verhalten aus grundsätzlichen Erwägungen heraus zeigen. Sie sind vielleicht überzeugt, daß das, was verlangt wird, falsch ist, oder daß bestimmte Gruppenziele oder Konventionen falsch sind. Bleibt die mangelnde Kooperation passiv, so verbirgt sich dahinter die Auffassung, daß man im Ungehorsam „zivil“ sein sollte. Damit ist gemeint, daß man sich wohl für andere Werte einsetzen soll, daß aber der Widerstand „gewaltlos“ bleiben muß.

Es kann auch sein, daß das, was die Autorität fordert, von der Gesellschaft insgesamt mißbilligt wird, so daß der einzelne in Verhaltenskonflikt gerät und sich schuldig fühlt, wenn er tut, was von ihm erwartet wird. Daß es sich also um ein Alarmsignal handeln könnte, ist nicht einfach von der Hand zu weisen.

Andererseits kann die jeweilige Position auch überwiegend auf Persönlichkeitsmerkmalen basieren. Sie

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**
(Frage, die in bezug auf jedes Gruppenmitglied gestellt wird)

kann das Ergebnis früherer Erfahrung von Ungerechtigkeit sein. Oder sie ist Ausdruck von Versagensängsten.

In jedem Fall sollte man versuchen, das Problem zu verstehen, um zu einer Lösung zu gelangen. Mehr Druck von seiten der Autorität wird das Problem wahrscheinlich nur verschärfen.

25 DPB Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen (überbewertet)

Wenn in aufgabenorientierten Gruppen diese Werte hervorgehoben werden, geht dies oft auf die Wahrnehmung hart arbeitender Mitglieder zurück, die sich darüber beklagen, daß sich andere auf ihre Kosten „einen schönen Tag“ machen. In den Augen der Beschwerdeführer begreifen die, die sich entspannen, die Gruppe oder Organisation als freundlich und beschützend - gleichgültig, ob sie selbst arbeiten oder nicht - und als eine stete Quelle zur Unterstützung ihres eigenen Müßiggangs. Diese Ungerechtigkeit ärgert diejenigen, die hart arbeiten.

Unabhängig davon, ob diese Wahrnehmungen berechtigt sind oder nicht, deutet eine starke Hervorhebung dieser Werte jedenfalls darauf hin, daß die aktuelle Situation als belastend empfunden wird und Abhilfe geschaffen werden sollte. Monotone und unattraktive Arbeit ohne Aussicht auf Verbesserung produziert unter Umständen eher Wunschvorstellungen, als daß eine Veränderung in der Realität in Richtung auf mehr Beteiligung und Zusammenarbeit mit anderen gesucht wird. In dem Fall könnte eine Umstrukturierung der Aufgabe angezeigt sein.