Balkendiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Auf der Grundlage des Durchschnitts aller Beurteilungen für: *ACT

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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.

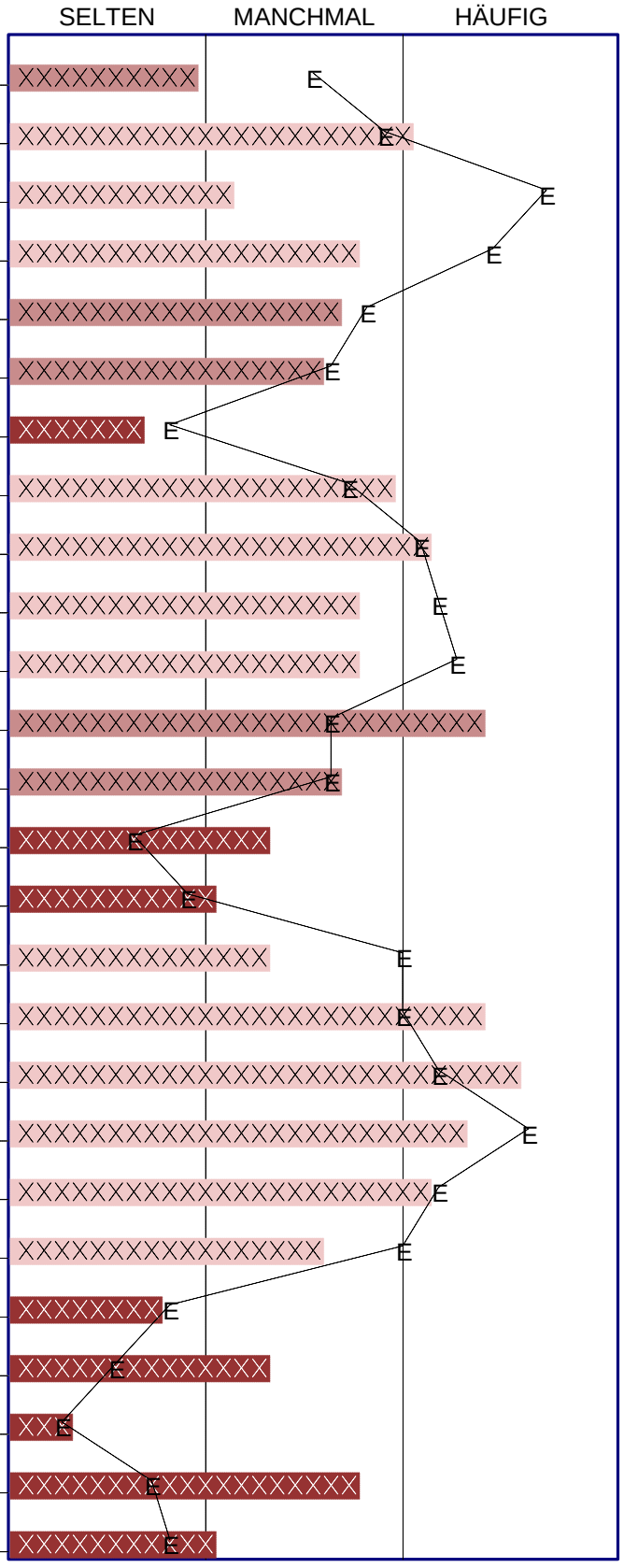
Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen *tatsächlich* in ihrem Verhalten zum Ausdruck?**

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: PF Koordinaten: 0.1U 5.2P 2.9F
Beurteilungen: 12

X-Balken = durchschnittliche Beurteilung für jedes Item
E = *Optimale* Position für effektivste Zusammenarbeit



1 U Persönlicher finanzieller Erfolg, Ansehen und Macht
2 UP Beliebtheit und sozialer Erfolg, geschätzt und bewundert werden
3 UPF Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation
4 UF Effizienz, unparteiisches Management
5 UNF Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften
6 UN Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen
7 UNB Rücksichtsloser Individualismus, Widerstände gegen die Leitung
8 UB Sich's wohl sein lassen, Spannungen abbauen, Kontrollen lockern
9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft
10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung
11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit
12 F Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte" Arbeitsweisen
13 NF Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen
14 N Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie
15 NB Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität
16 B Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität
17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen
18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen
19 DPF Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation
20 DF Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen
21 DNF Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen
22 DN Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum
23 DNB Eingeständnis des Misslingens, Verzicht auf weitere Bemühungen
24 DB Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung
25 DPB Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen
26 D Verzicht auf persönliche Wünsche und Bedürfnisse, Passivität

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *ACT

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 *Sie* in bezug auf jeder der 26 Wertumschreibungen (Items) beurteilt wurden. Diese Werte und die ihnen zugeordneten Verhaltensweisen geben Auskunft darüber, wie effektiv Sie als Gruppenmitglied sein können.

Vergleich Ihres Profils mit dem *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	Beliebtheit und sozialer Erfolg, geschätzt und bewundert werden	X		
3	UPF	Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation			X
4	UF	Effizienz, unparteiisches Management			X
8	UB	Sich's wohl sein lassen, Spannungen abbauen, Kontrollen lockern	X		
9	UPB	Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft	X		
10	P	Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung			X
11	PF	Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit			X
16	B	Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität			X
17	PB	Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen	X		
18	DP	Vertrauen auf das Gute im Menschen	X		
19	DPF	Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation	X		
20	DF	Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen	X		
21	DNF	Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen			X
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können					
1	U	Persönlicher finanzieller Erfolg, Ansehen und Macht			X
5	UNF	Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften	X		
6	UN	Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen	X		
12	F	Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte" Arbeitsweisen		X	
13	NF	Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken					
7	UNB	Rücksichtsloser Individualismus, Widerstände gegen die Leitung	X		
14	N	Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie		X	
15	NB	Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität	X		
22	DN	Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum	X		
23	DNB	Eingeständnis des Misslingens, Verzicht auf weitere Bemühungen		X	
24	DB	Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung	X		
25	DPB	Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen		X	
26	D	Verzicht auf persönliche Wünsche und Bedürfnisse, Passivität	X		

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *ACT

Beim Lesen des *Bales Report* denken Sie immer daran, daß er Ihnen helfen soll zu verstehen, wie andere Ihr Verhalten wahrnehmen, und daß er Ihnen Möglichkeiten aufzeigen soll, wie Sie Ihre Effektivität und die 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 in Ihrem Diagramm weist darauf hin, wie häufig Sie in der Sicht der Beurteiler durchschnittlich jeden der angegebenen Werte in Ihrem Verhalten zum Ausdruck gebracht haben. Ihr Diagramm zeigt möglicherweise an, daß Sie mit einigen Werten über oder unter dem *Normativen Profil* liegen. 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.

Das durchschnittliche Antwortergebnis zeigt, daß Sie dem *Normativen Profil nahekommen* in bezug auf:

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

In der Beurteilung der übrigen Gruppenmitglieder messen Sie diesen Wertvorstellungen optimale Bedeutung bei. Zuneigung und Bewunderung sind die eigentlichen Belohnungen, die Gruppenmitglieder untereinander zu vergeben haben. Dabei ist hervorzuheben, daß Sie Belohnungen sowohl spenden als auch empfangen. Die Solidarität der Gruppe leidet darunter, wenn einem ausgeprägten Bedürfnis nach Bewunderung eine nur geringe Bereitschaft zur Anerkennung anderer gegenübersteht. Beruhen aber die Beweise der Wertschätzung auf Gegenseitigkeit und Gleichrangigkeit, so stärkt dies die Solidarität der Gruppe ungemein. Ihre Bewertung liegt im optimalen Bereich, was auf Gegenseitigkeit schließen läßt. Wenn die Beweise der Wertschätzung zudem leistungsbezogen sind, so ist dies die ideale Voraussetzung für effektive Zusammenarbeit.

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

Sie werden in bezug auf diese Werte im optimalen Bereich angesiedelt. Offensichtlich können Sie entspannen und sich von Zeiten anstrengender Arbeit regenerieren. Alle Mitglieder des Teams brauchen diese Entspannungsphasen, aber nicht jeder hat die entsprechende Befähigung. 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 zugleich dem Team ermöglicht, die Dinge wieder im richtigen Verhältnis zu sehen, sich gegenseitig zu belohnen und die Solidarität für neue Anstrengungen zurückzugewinnen. Sie erweisen Ihrer Gruppe einen wertvollen Dienst, wenn sie ihr helfen, die hierfür notwendigen Phasen vollständig zu durchlaufen.

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

Was die gegenseitige Unterstützung angeht, so scheinen Ihre Vorstellungen im vernünftigen und realistischen Bereich zu liegen. Zu jedem Team stoßen neue Mitarbeiter, die eingewiesen, ausgebildet und vorangebracht werden müssen. Alle Individuen haben Zeiten, in denen sie nicht in Bestform sind und besonderer Unterstützung oder zusätzlicher Hilfestellung bedürfen. Aufwand und Ausmaß variieren beträchtlich hinsichtlich Zeit, Person, Gruppe und Situation; doch es ist wichtig, daß man generell Erfordernisse dieser Art anerkennt und bereit ist, ihnen Rechnung zu tragen, wie Sie es offensichtlich tun.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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

Wer möchte bezweifeln, daß Freundschaft, gemeinsames Vergnügen und Ausspannen gut sind für den Zusammenhalt des Teams? Sie schätzen diese wichtigen Werte richtig ein. Für die meisten Teams besteht die Schwierigkeit allerdings darin, die Ausgewogenheit zwischen diesen und mehr leistungsbezogenen Werten herzustellen. Aus vielerlei Gründen rangieren in Gruppen der Geschäftswelt die auf Leistung gerichteten Werte vor denen der Zusammenarbeit, so daß diese schließlich Schaden nimmt. Sie können einen Beitrag dazu leisten, daß die Gruppe über ein ausreichendes Maß an Flexibilität verfügt, um das optimale Verhältnis zwischen den beiden konkurrierenden Wertorientierungen zu finden.

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

Man kann nicht einfach „beschließen“, Vertrauen zu anderen zu haben, denn in einem Team kommt es darauf an, daß die Mitglieder sich als vertrauenswürdig erweisen. Allerdings neigen manche Menschen zu einer Art Grundvertrauen, wie dies bei Ihnen offensichtlich der Fall ist. Dies ist um so wichtiger, als andere dazu neigen, sich eher mißtrauisch zu verhalten. Vertrauen aber ist das feste Fundament der Teamsolidarität. Ihr Vertrauen stellt einen wichtigen Beitrag für das Team dar.

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

Sie werden als ein Mitglied betrachtet, das für diese Werte steht und wahrscheinlich verhelfen Sie anderen dazu, sie ebenfalls zu verwirklichen. Diese Reihe von Wertvorstellungen hängt von der Fähigkeit der Mitglieder und eigentlich auch der Gruppe als Ganzer ab, „über sich hinauszureichen“ und die Bemühungen auf eine Gruppe zu richten, die größer und undefinierbarer in ihren Umrissen ist als sie selbst. Belohnungen als Gegenleistung hierfür erfolgen notwendigerweise mit Verzögerung, falls 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 zu Hingabe auf berechtigte Erwartungen trifft. Dadurch wird offenbar ein tiefes menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

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

Sie liegen im Hinblick auf diese Wertvorstellungen genau richtig. Es ist nicht einfach, in Fragen des Gehorsams das richtige Maß zu finden. Die meisten Menschen glauben, daß es schwerfällt, Gehorsam zu leisten. Kaum jemand tut es gerne. Verbreitet ist überdies die Ansicht, daß zu viel Folgsamkeit gefährlich und daß insbesondere blinder Gehorsam geradezu verwerflich ist. Im Grunde hängen Einstellungen zu diesen Fragen davon ab, ob man Autorität als solche eher positiv oder eher negativ sieht. Allerdings beruht ein gut Teil der Koordination in einer großen Organisation, wo Kommunikation und Einvernehmen beileibe nicht vollkommen sind, darauf, daß Gehorsam in beträchtlichem Ausmaß gegenüber vernünftigen Anweisungen erwartet werden kann. Sie entsprechen offensichtlich dem, was die meisten als optimal für eine effektive Zusammenarbeit ansehen.

Das durchschnittliche Antwortergebnis läßt vermuten, daß Sie *zu viel* Wert legen auf:

Keines der Items.

Die Werte, die normalerweise mit hoher Teamleistung in Verbindung gebracht werden, sind bei Ihnen scheinbar nicht so vorherrschend, daß es zu Konflikten kommt. Aus den Durchschnittswerten geht allerdings nicht die ganze Wahrheit hervor. Das eine oder andere Mitglied Ihrer Gruppe kann trotzdem der Meinung sein, daß Sie bestimmten Werten zu viel Bedeutung beimessen, und es dürfte sich für Sie lohnen, dies herauszufinden.

Das durchschnittliche Antwortergebnis läßt vermuten, daß Sie *zu wenig* Wert legen auf:

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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

Die Umsetzung dieses Wertes erfordert eine zielbewußte, demokratische, aufgabenorientierte Mitarbeiterführung. Die Bereitschaft zur Übernahme von Gruppenaufgaben und Optimismus hinsichtlich der erfolgreichen Durchführung, Zuneigung zu anderen Mitarbeitern und die Akzeptanz einer vorgesetzten Autorität als gut und gerecht sind verstärkende Elemente dieser Wertvorstellung. Alle Gruppenmitglieder und nicht nur die ernannte Führungsperson können zur Zusammenarbeit beitragen, indem sie diese Grundhaltung zum Ausdruck bringen, es sei denn, daß dies den realen Verhältnissen zuwiderläuft oder unmöglich ist.

Wenn Sie der Ansicht sind, daß externe Verhältnisse verändert werden müssen, bevor die Gruppe zu aktiverer Zusammenarbeit gelangen kann, diskutieren Sie Ihre Vorstellungen darüber. Die Aufgabe muß möglicherweise neu definiert oder neu verteilt werden, so daß eine erfolgreiche Durchführung möglich wird. Vielleicht ist mehr Training nötig. Oder die Mitglieder der Gruppe brauchen mehr Zeit zum besseren gegenseitigen Kennen- und Schätzenlernen. Vielleicht muß auch eine außerhalb der Gruppe liegende Leitung ihr Führungsverhalten verbessern.

4 UF Effizienz, unparteiisches Management *(unterbewertet)*

Führungspersonen oder Angehörige des Teams, die dieser Wertvorstellung in zu geringem Maße entsprechen, erscheinen anderen Gruppenmitgliedern als desorganisiert; diese sehen ihre Zeit und ihre Fähigkeiten vergeudet. Zeit ist in allen Gruppen 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, planlosem Vorgehen etc. zu vermeiden.

Alle Angehörigen des Teams müssen an gutem Management beteiligt sein und es zu schätzen wissen. Sehen andere in diesem Punkt bei Ihnen Defizite, ist es möglicherweise ratsam, offen darüber zu sprechen. Vielleicht haben Sie aufgrund eines autoritären Managements schlechte Erfahrungen gemacht und sind jetzt jedweder Kontrolle gegenüber überempfindlich. Oder es kann sein, daß das derzeitige Management der Gruppe verändert werden muß.

In vielen Fällen genügt es, die Angehörigen des Teams verstärkt an den Management-Funktionen teilhaben zu lassen, das heißt Aktivierung der im Balkendiagramm als 10 P bezeichneten Werte: „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung *(unterbewertet)*

Es gibt viele Gründe, warum auf diese Reihe von Werten zu wenig Gewicht gelegt werden kann. Einige Gruppenmitglieder mit einer „persönlichen Überlebensmentalität“ (Werte, die in dem Balkendiagramm zum Beispiel als 1 U, 6 UN, 7 UNB und 14 N ausgewiesen sind) können die Betonung von Gleichberechtigung geringschätzen und sie für unrealistisch und bedrohlich für ihre individuelle Freiheit halten. Mitglieder, die besorgt sind wegen externer Bedrohungen für die Gruppe und damit ihre Forderung nach starker Autorität begründen (Werte, die in dem Balkendiagramm zum Beispiel als 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF ausgewiesen sind), können der Ansicht sein, daß andere die Art und die Ernsthaftigkeit der Probleme nicht erkennen, daß sie nicht über die Fähigkeiten zur Lösung verfügen, daß eine demokratische Entscheidungsfindung viel zu langsam vorangeht und vermutlich zu den falschen Lösungen führen wird.

Mitglieder, die diese Gegenwerte von Gleichberechtigung entschieden vertreten, erkennen wohl nicht, inwieweit sie wahrscheinlich die Integrität der Gruppe gefährden und effektive Zusammenarbeit zunichte machen. Eine Überbetonung der Gegenwerte von Gleichberechtigung provoziert mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eine Polarisierung, selbst zwischen denjenigen, die sich der Gleichberechtigung widersetzen splittert sich die Gruppe auf und zerstört die Motivation zur Kooperation.

Die grundsätzliche Solidarität und Integrität des Teams darf auf lange Sicht als die wesentliche

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Voraussetzung für effektive Arbeit gelten. Erlaubt die Art der Aufgabe diese grundsätzliche Solidarität nicht, kann es klüger sein, das Ziel etwas niedriger zu stecken oder die Aufgabe neu zu definieren oder neu zuzuweisen, anstatt ohne die Gewißheit eines verläßlichen Teams weiterzumachen.

Ohne angemessene, faire Beteiligung aller am Prozeß der Entscheidungsfindung wird die Gruppe nicht in der Lage sein, legitime und verbindliche Normen zu entwickeln; ohne diese wird sie sich aufsplittern, und die Arbeitsleistung wird nachlassen.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit *(unterbewertet)*

Fällt diese Reihe von Werten in Ihrem Diagramm niedrig aus, so sind Sie vielleicht der Auffassung, das System der Belohnungen sei nicht fair. Sie mögen recht haben. Andererseits kann es auch sein, daß Sie Gefühle in die Gruppe hineintragen, die ihren Ursprung eigentlich anderweitig haben. Idealismus, also der optimistische Glaube daran, daß hohe Ideale realisierbar sind, können Personen, die weitgehend gegenteilige Erfahrungen gemacht haben, sich nur schwer zu eigen machen.

Es kann sich dennoch für die Gruppe als Ganzes lohnen, sorgfältig zu untersuchen, ob verantwortungsbewußter Idealismus und Zusammenarbeit in Ihrer Gruppe fair belohnt werden. 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. Andererseits kann es auch sein, daß Ihre Vorstellung von dem, was fair ist, nicht ganz realistisch oder auch voreingenommen ist.

Neben dem Problem der fairen Verteilung innerhalb der Gruppe geht es jedoch um die wichtige Frage, ob die Gruppe ausreichend Belohnungen erhält, so daß es tatsächlich etwas zu verteilen gibt. Führt bessere Zusammenarbeit zu entsprechend mehr Belohnung, oder sind grundlegendere Veränderungen notwendig?

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

Es gibt immer eine Interessenlage zugunsten bestehender Verhältnisse. Wahrscheinlich aber haben alle und nicht nur einige begünstigte Mitglieder ein persönliches Interesse zu verteidigen, sogar diejenigen, die höchst unzufrieden sind. Veränderungen aller Art erfordern Anstrengungen und betreffen früher oder später jedes Mitglied der Gruppe. Sie verlangen eine Neubestimmung der eigenen Rolle, der persönlichen Bindungen an bestimmte Personen und auch die Überprüfung von Gegensätzlichkeiten.

Abgesehen von all dem sind wirkliche Kreativität und effektivere neue Verfahren nicht so leicht zu haben. Viele Menschen, die selbst der Kreativität einen hohen Stellenwert beimessen, werden von anderen nicht als kreativ eingeschätzt. Ist aber die hohe Bewertung von Kreativität einzelner oder einer Untergruppe in den Augen anderer weitgehend von Eigennutz bestimmt, so werden deren Forderungen wahrscheinlich nicht entsprechend unterstützt. All dies sind Gründe dafür, warum die Bereitschaft für Veränderungen eher gering ist. Weitere Hemmnisse können hinzukommen: Versagensängste, Konformitätsdruck und Furcht vor Mißbilligung seitens der Autorität. Dennoch liegt es auf der Hand, daß weder eine gegebene Situation noch die Verhältnisse in der Gruppe stets gleich bleiben. Veränderungen sind unumgänglich und auch wünschenswert.

Vermutlich ist das Dilemma zwischen Veränderung und Nichtveränderung auf einer abstrakten Ebene nicht zu lösen. Es mag helfen, daß jeweils nur ein Vorschlag für konkrete, spezifische Veränderungen unterbreitet wird. Über Fragen zu Veränderungen muß jedoch die ganze Gruppe nachdenken, da wahrscheinlich jeder betroffen ist und die Vorteile einer Gruppenentscheidung gegenüber einem einseitigen Vorgehen unbestreitbar sind. Tatsächlich können manche Veränderungen nur durch eine Gruppenentscheidung erfolgreich herbeigeführt werden.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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

Wahrscheinlich weckt die Bereitschaft zu Selbstaufopferung bei den meisten Menschen Unbehagen. Es gibt jedoch im Laufe einer Gruppenarbeit stets Zeiten, in denen ungewöhnliche Anstrengungen und sogar Aufopferungsbereitschaft notwendig sind, wenn ernste Schwierigkeiten abgewendet werden sollen. Die meisten Gruppenmitglieder sind auch willens, dies zu akzeptieren, wenn das Opfer nicht allzu groß ist, wenn sie von seiner Notwendigkeit überzeugt sind und wenn es zeitlich befristet ist. Wird auch in diesem begrenzten Umfang der Sinn einer Maßnahme nicht eingesehen, so liegt wahrscheinlich eine ernsthafte Störung vor. Es ist wichtig, in allen Einzelheiten zu verstehen, was falsch läuft.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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.

Das durchschnittliche Antwortergebnis läßt vermuten, daß Sie *zu viel* Wert legen auf:

12 F Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte“ Arbeitsweisen *(überbewertet)*

Alle Gruppen schwanken zwischen dem Festhalten an bestimmten Vorgehensweisen und Veränderung. Unsere Norm für effektive Zusammenarbeit zeigt, daß „Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität“ (16 B im Balkendiagramm) etwas höher bewertet werden. Doch ist zu erwarten, daß es eine Wanderungsbewegung zwischen diesen beiden Polen geben wird, da die äußere und die innere Situation der Gruppe naturgemäß instabil sind. Sobald eine der beiden Reihen von Werten überbetont und zwanghaft wird, ist mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Fallen beide Reihen von Werten in Ihrem Diagramm sehr hoch aus, kann sich darin eine mögliche Polarisierung in der Gruppe für Sie andeuten. Sie können sich auf jeder der gegnerischen Seiten befinden, wenn sich die Gruppe über dieser strittigen Frage entzweit.

Halten andere Gruppenmitglieder Sie für eine Person, die herkömmliche, „korrekte“ Arbeitsweisen stark betont, aber nur wenig für Veränderungen übrig hat, so kann dies bedeuten, daß Sie sich aus Furcht vor Veränderung oder aus einer gewissen konservativen Grundhaltung heraus unbeweglich zeigen. Es erscheint jedoch eher unwahrscheinlich, daß die sich wandelnden Problemlagen der Gruppe mit einer ideologisch fixierten Haltung, konservativ oder progressiv, angemessen gemeistert werden können.

Das durchschnittliche Antwortergebnis läßt vermuten, daß Sie *zu wenig* Wert legen auf:

1 U Persönlicher finanzieller Erfolg, Ansehen und Macht *(unterbewertet)*

Diese Werte können zu Leistung anspornen, solange sie an die Erreichung von Gruppenzielen und an andere Werte der effektiven Zusammenarbeit geknüpft sind. Fallen sie im Diagramm zu gering aus, kann dies ein Indiz für mangelnde Motivation zu jedweder Anstrengung sein. Oder es kann ein Indiz für die Überbetonung persönlicher Zurückhaltung oder anonymer Gleichheit sein, die effektive Mitarbeiterführung unmöglich macht. Dies kann besonders in Ausnahmesituationen gefährlich sein.

Als allgemeine Voraussetzung für effektive Zusammenarbeit müssen genügend Anreize in Form von persönlicher Anerkennung, Machtbefugnis, Geld und individuellen Belohnungen anderer Art geschaffen werden, um zu großen individuellen Anstrengungen zu motivieren. Verliert die Gruppe Mitglieder? Werden Sie oder andere Mitglieder gleichgültig? Gibt es Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitglieder? Es kann sein, daß die Möglichkeiten zur Erlangung persönlicher Anerkennung innerhalb der Gruppe unzureichend sind.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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 diese Werte auf ein Minimum beschränkt sein. Falls sie vorhanden sind, ist es zugleich wichtig herauszufinden, wie sie entstanden sind und warum. Wenn bei Ihnen einer dieser Werte hoch sein sollte, empfiehlt sich jedenfalls eine genauere Untersuchung, wie es dazu kam. Denn der hohe Wert ist im allgemeinen ein Indiz dafür, daß etwas von erheblicher Bedeutung geändert werden muß.

Das durchschnittliche Antwortergebnis läßt vermuten, daß Sie *zu viel* Wert legen auf:

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

Die Befürchtung, der Bestand der Gruppe könnte ernstlich gefährdet sein, läßt viele Mitglieder zu diesen Werten tendieren. Manche Personen aber fühlen sich aufgrund früherer Erfahrungen durch gesteigerte Freundlichkeit, Solidarität und Konsens in der Gruppe bedroht. Sie befürchten, daß sie anderen vielleicht zu sehr vertrauen oder sich dem Mittelmaß beugen könnten, daß ihr eigenes Vorwärtskommen behindert wird oder daß sie sich zu Verpflichtungen genötigt sehen, die sie nicht einzugehen wünschen. Ihr Verhalten erscheint entsprechend abweisend, negativ und im dauernden Widerspruch zu anderen. Energische Versuche, sie „auf Gruppenkurs“ zu bringen, verstärken die Polarisierung und machen alles nur noch schlimmer.

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die diese Menge von Standpunkten und Verhaltensweisen überbetont und möchten Sie die Polarisierung abschwächen, so sollten Sie zunächst aufhören, sich fortwährend von der Gruppe abzusetzen. Versuchen Sie, möglichst nicht aufzufallen, und arbeiten Sie darauf hin, daß bestehende Unterschiede toleriert werden. Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Aufmerksamkeit und die der Gruppe auf die gemeinsame Aufgabe zu lenken, so wird dies wahrscheinlich die Polarisierung bis zu einem gewissen Grade aufheben.

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

Werden Sie als jemand wahrgenommen, der darauf besteht, den Mißerfolg bei bestimmten Sachverhalten oder Verfahren zuzugeben, so kann dies einfach bedeuten, daß Sie der Mehrheit voraus sind und daß die Gruppe gut daran täte, Fehlschläge einzugestehen und neue Wege einzuschlagen.

Andererseits zeigen Sie vielleicht ein Verhalten, das auf eine Entfremdung sowohl von der Aufgabe als auch von 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. Gründe hierfür können außerhalb oder innerhalb der Gruppe liegen, beispielsweise Ermüdung, 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, wenn sie erkannt werden, beseitigt werden. Sie erweisen der Gruppe und sich selbst einen Dienst, wenn Sie auf diese Ursachen aufmerksam machen und darauf hinarbeiten, daß sie behoben werden. Liegen die Gründe jedoch nicht in der gegenwärtigen Gruppenkonstellation, so können die anderen Mitglieder wenig tun, außer daß sie Unterstützung geben.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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

In den meisten aufgabenorientierten Gruppen ist dieser Wert, wenn er überhaupt auffällt, eine Wunschvorstellung, das Bedürfnis etwa, sich nach erfolgreicher Durchführung einer Aufgabe zu entspannen. Idealtypisch erscheint die Gruppe als freundlich und beschützend, ausgestattet mit genügend Ressourcen, und es bestehen keine Vorbehalte gegenüber der gestellten Aufgabe. Eine starke Hervorhebung dieser Werte als Vision kann allerdings ein Indiz für eine starke anhaltende Belastung in der aktuellen Situation und für ein Bedürfnis nach Entlastung sein. Das kann bei Ihnen der Fall sein. Sie werden jedoch auch die Möglichkeit in Betracht ziehen müssen, daß Sie schlicht die Anstrengung und das Engagement, das andere zu Recht von Ihnen erwarten, nicht aufgebracht haben.

Wer monotone und unattraktive Aufgaben zu erledigen hat ohne Aussicht, daß sich die Lage verbessert, zieht mitunter seine privaten Phantasievorstellungen einer realen Veränderung in Richtung auf mehr Beteiligung und Zusammenarbeit vor. Hier könnte eine Umstrukturierung der Aufgabe angezeigt sein.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Balkendiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Auf der Grundlage des Durchschnitts aller Beurteilungen für: *CTM

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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.

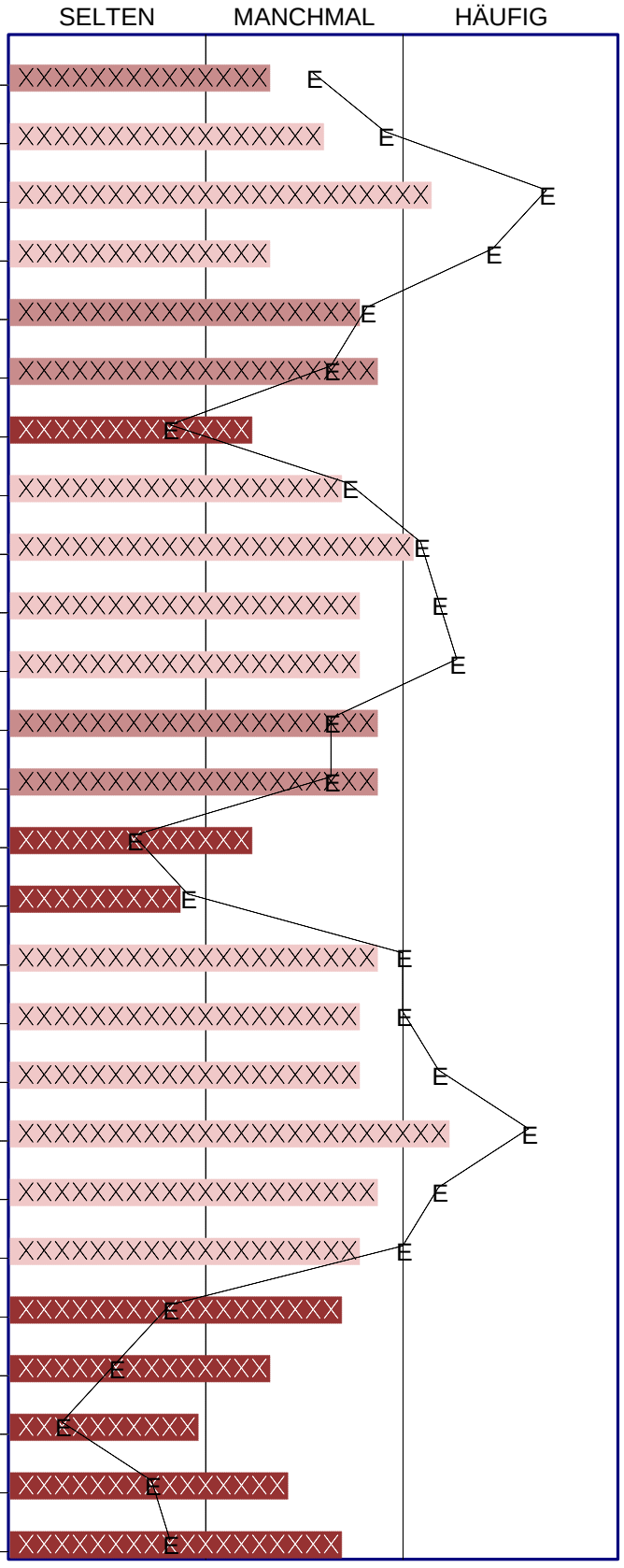
Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Frage: **Welche Werte kommen im allgemeinen *gegenwärtig* im Verhalten Ihres Teams zum Ausdruck?**

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: Ø Koordinaten: 0.1U 2.3P 2.9F
Beurteilungen: 13

X-Balken = durchschnittliche Beurteilung für jedes Item
E = *Optimale* Position für effektivste Zusammenarbeit



1 U Persönlicher finanzieller Erfolg, Ansehen und Macht
2 UP Beliebtheit und sozialer Erfolg, geschätzt und bewundert werden
3 UPF Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation
4 UF Effizienz, unparteiisches Management
5 UNF Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften
6 UN Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen
7 UNB Rücksichtsloser Individualismus, Widerstände gegen die Leitung
8 UB Sich's wohl sein lassen, Spannungen abbauen, Kontrollen lockern
9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft
10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung
11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit
12 F Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte" Arbeitsweisen
13 NF Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen
14 N Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie
15 NB Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität
16 B Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität
17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen
18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen
19 DPF Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation
20 DF Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen
21 DNF Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen
22 DN Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum
23 DNB Eingeständnis des Misslingens, Verzicht auf weitere Bemühungen
24 DB Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung
25 DPB Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen
26 D Verzicht auf persönliche Wünsche und Bedürfnisse, Passivität

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CTM

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	Beliebtheit und sozialer Erfolg, geschätzt und bewundert werden	X		
3	UPF	Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Einheit der Organisation			X
4	UF	Effizienz, unparteiisches Management			X
8	UB	Sich's wohl sein lassen, Spannungen abbauen, Kontrollen lockern	X		
9	UPB	Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft	X		
10	P	Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung			X
11	PF	Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit			X
16	B	Umstellung auf neue Vorgehensweisen, auf andere Wertvorstellungen, Kreativität	X		
17	PB	Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen	X		
18	DP	Vertrauen auf das Gute im Menschen			X
19	DPF	Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation			X
20	DF	Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen	X		
21	DNF	Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können					
1	U	Persönlicher finanzieller Erfolg, Ansehen und Macht	X		
5	UNF	Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften	X		
6	UN	Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen	X		
12	F	Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte" Arbeitsweisen	X		
13	NF	Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken					
7	UNB	Rücksichtsloser Individualismus, Widerstände gegen die Leitung	X		
14	N	Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie		X	
15	NB	Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität	X		
22	DN	Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum		X	
23	DNB	Eingeständnis des Misslingens, Verzicht auf weitere Bemühungen		X	
24	DB	Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung		X	
25	DPB	Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen		X	
26	D	Verzicht auf persönliche Wünsche und Bedürfnisse, Passivität		X	

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CTM

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 vorangebracht 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.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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.

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

Wer möchte bezweifeln, daß Freundschaft, gemeinsames Vergnügen und Ausspannen gut sind für den Zusammenhalt eines Teams? Die Schwierigkeit besteht zumeist darin, die Ausgewogenheit zwischen diesen und mehr leistungsbezogenen Werten herzustellen. Aus vielerlei Gründen rangieren in Gruppen der Geschäftswelt aufgabenorientierte Werte, die überwiegend in der F-Richtung ausgerichtet sind, vor den in P-Richtung liegenden Werten, so daß die Zusammenarbeit schließlich Schaden nimmt.

Ihre Gruppe oder Organisation verfügt offenbar über das nötige Maß an Flexibilität, sich in die eine oder andere Richtung zu bewegen und so das optimale Verhältnis zwischen den beiden konkurrierenden Wertorientierungen zu finden. Es ist wichtig, darauf zu achten, daß sich dieses Gleichgewicht langfristig einstellt, da allen Gruppen die Tendenz innewohnt, zur einen oder anderen Seite zu neigen und im Zustand des Ungleichgewichts zu verharren.

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

Die meisten Menschen glauben, daß es schwer ist, Gehorsam zu leisten, und kaum jemand tut es gern. Viele sind auch der Ansicht, daß es auf jeden Fall gefährlich ist und daß insbesondere blinder Gehorsam ans Unmoralische grenzt. Im Grunde hängen Einstellungen zu diesen Fragen davon ab, ob man die Autorität, um die es geht, eher positiv oder eher negativ bewertet. Allerdings beruht ein gut Teil der Koordination in jeder großen Organisation, wo Kommunikation und Einvernehmen beileibe nicht vollkommen sind, darauf, daß Gehorsam in beträchtlichem Ausmaß gegenüber vernünftigen Anweisungen erwartet werden darf. Diese Wertvorstellungen sind offenbar in Ihrem Team, Ihrer Gruppe oder Organisation als Ganzem in etwa im optimalen Bereich vertreten. Dies spricht für die Organisation ebenso wie für die Teams und die Gruppen, aus denen sie besteht.

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

Der überzeugendste Beweis beruflicher Pflichtauffassung ist die Bereitschaft, in außergewöhnlichen Situationen Eigeninteressen zugunsten der Organisation hintanzustellen. Für eine effektive Zusammenarbeit ist diese Grundhaltung sehr wertvoll. Selbstaufopferung sollte aber so selten wie möglich eingefordert werden. Sie darf nicht als Ersatz für gute Mitarbeiterführung und gutes Management herhalten. Die Abhängigkeit von solcherart knappen Ressourcen wäre gefährlich.

Ihre Gruppe oder Organisation liegt bei der Bewertung von Selbstaufopferung etwa im optimalen Bereich. Das erlaubt vermutlich in den meisten Fällen den Rückschluß, daß diese Opferbereitschaft nicht allzu oft in Anspruch genommen wird. Die optimale Häufigkeit bedeutet wahrscheinlich auch, daß die Gutwilligkeit der Teilnehmer nicht mißbraucht worden ist und sich nicht erschöpft hat.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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

Keines der Items.

Die Werte, die normalerweise mit hoher Teamleistung in Verbindung gebracht werden, sind in Ihrer Gruppe scheinbar nicht so vorherrschend, daß es zu Konflikten kommt. Aus den Durchschnittswerten geht allerdings nicht die ganze Wahrheit hervor. Das eine oder andere Mitglied Ihrer Gruppe kann trotzdem der Meinung sein, daß bestimmten Werten zu viel Bedeutung beigemessen wird, und es dürfte sich für die Gruppe lohnen, dies herauszufinden.

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

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.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung *(unterbewertet)*

Es gibt viele Gründe, warum diese Reihe von Werten in einer Gruppe oder Organisation zu wenig Gewicht gelegt werden kann. Einige Gruppenmitglieder mit einer „persönlichen Überlebensmentalität“ - Werte, die in dem Balkendiagramm zum Beispiel als 1 U, 6 UN, 7 UNB und 14 N ausgewiesen sind - können die Betonung von Gleichberechtigung geringschätzen und sie als unrealistisch, weichherzig und bedrohlich für ihre individuelle Freiheit halten.

Mitglieder, die besorgt sind wegen externer Bedrohungen für die Gruppe oder Organisation und eine starke Autorität für notwendig halten (Werte, die in dem Balkendiagramm zum Beispiel als 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF ausgewiesen sind), können der Ansicht sein, daß andere den Charakter und die Ernsthaftigkeit der Probleme der Gruppe oder Organisation nicht erkennen. In ihren Augen fehlt es den anderen entweder an der Fähigkeit oder an der Motivation zur Lösung der Probleme. Vielleicht sind sie auch der Auffassung, daß eine demokratische Entscheidungsfindung viel zu langsam vorangeht und vermutlich zu den falschen Ergebnissen führen wird.

Mitglieder, die diese Gegenwerte von Gleichberechtigung entschieden vertreten, erkennen wohl nicht, inwieweit sie die Integrität der Gruppe gefährden und effektive Zusammenarbeit zunichte machen. Eine Überbetonung der Gegenwerte von Gleichberechtigung provoziert mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eine Polarisierung.

Die grundsätzliche Solidarität und Integrität einer Gruppe oder der Organisation als Ganzes sind auf lange Sicht die wesentlichen Voraussetzungen für effektive Arbeit. Erlaubt die Art der Aufgabe diese grundsätzliche Solidarität nicht, kann es klüger sein, das Ziel etwas niedriger zu stecken oder die Aufgabe neu zu definieren oder neu zuzuweisen, anstatt ohne die Gewißheit eines verläßlichen Teams weiterzumachen. Wenn die Zusammensetzung der Gruppe oder Organisation als Ganzes in bezug auf den Charakter und die Werthaltungen der Mitglieder sinnvolle Zusammenarbeit nicht zuläßt, sollte man vielleicht eine völlig neue Gruppierung erwägen.

Ohne angemessene, faire Beteiligung aller am Prozeß der Entscheidungsfindung wird die Gruppe oder die Organisation als Ganzes nicht in der Lage sein, verbindliche Normen zu entwickeln; ohne diese wird sie sich aufsplittern, und die Arbeitsleistung wird nachlassen.

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?

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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 Vorraussetzungen 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.

19 DPF Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation *(unterbewertet)*

Eine Organisation oder intakte Gruppe ist in gewisser Weise mit Eltern vergleichbar. Der einzelne ist normalerweise in vielerlei Hinsicht auf sie angewiesen. Wird die Organisation als treusorgendes Elternpaar erfahren, so wird das im allgemeinen mit Hingabe, Gewissenhaftigkeit und Loyalität vergolten. Wird sie als schlechtsorgend erfahren, so sind Unmut, Angst, Entfremdung und mitunter auch Auflehnung die Folge.

Zweifellos neigt jemand, der tatsächlich ein oder beide Elternteile als schlechtsorgend erlebt oder andere vergleichbare Enttäuschungen gemacht hat, als Gruppenmitglied dazu, die eigene negative Haltung auf andere, die Gruppe oder die Organisation zu übertragen. Gibt es viele solcher Mitglieder, kann das der Grund für die geringe Einschätzung dieser Reihe von Werten in der Gruppe sein.

Natürlich verhalten sich nicht alle Organisationen oder deren Repräsentanten mit Machtbefugnissen wie gute Eltern. In dem Fall werden Einzelpersonen und Gruppen sicherlich eine Veränderung herbeiführen wollen. Doch gewöhnlich ist ganz und gar nicht klar, wie dies bewerkstelligt werden könnte. Die betreffende Einzelperson oder Gruppe wird vermutlich sehr viel Unterstützung von anderen Gruppen brauchen, bevor in dieser Richtung wirksame Schritte eingeleitet werden können.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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:

Keines der Items.

Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, werden von Ihrer Gruppe scheinbar nicht zu sehr betont. 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 viel Bedeutung beimißt, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

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.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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:

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.

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.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

23 DNB Eingeständnis des Misslingens, 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 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

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

mehr Beteiligung und Zusammenarbeit mit anderen gesucht wird. In dem Fall könnte eine Umstrukturierung der Aufgabe angezeigt sein.

26 D Verzicht auf persönliche Wünsche und Bedürfnisse, Passivität *(überbewertet)*

Eine hohe durchschnittliche Beurteilung bei diesen Werten legt die Vermutung nahe, daß die Umschreibung dieser Werte als eine Art Selbstaufopferung für Gruppen- oder Organisationsziele interpretiert wird. Befindet sich die Gruppe oder Organisation in einer Ausnahmesituation, so halten viele Mitglieder eine stark zentralisierte Kontrolle und ein persönliches Opfer für gerechtfertigt. Auch wenn dies der Fall sein sollte, birgt die hohe Betonung dieser Werte gleichwohl die Gefahr, daß sich eine autoritäre Vorgehensweise in der Gruppe oder Organisation einschleicht, die unter normalen Umständen schädlich für eine effektive Zusammenarbeit ist.

Hohe Urteilswerte bei diesen Wertvorstellungen haben jedoch möglicherweise andere Gründe: Personen vertreten diese Werte aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur, einer bestimmten Gruppenrolle oder frustrierender Erfahrungen. Das entsprechende Verhalten erscheint auffallend unbeteiligt, introvertiert, passiv, ausdrucksarm und ohne Bedürfnis nach Mitteilung. Die betreffenden Personen gehen offenbar davon aus, daß aktive Bemühungen, ja sogar Wünsche und Gefühle zu Enttäuschung und Kummer führen. Diese Überzeugung resultiert möglicherweise aus wiederholter schwerer Frustration. Also hat die Person als beste Form der Anpassung „gelernt, hilflos zu sein“.

Wenn diese Erfahrung in der gegenwärtigen Gruppe oder Organisation gemacht wurde, waren andere Mitglieder am Zustandekommen beteiligt und ihr Anteil an dem Problem muß ebenfalls berücksichtigt werden.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Balkendiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Auf der Grundlage des Durchschnitts aller Beurteilungen für: *IDL

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Zu diesem Diagramm gibt es keinen interpretatorischen Begleitbericht. Auf Einzelfälle zugeschnittene Berichte, die auf die Bedeutsamkeit des Balkendiagramms im einzelnen eingehen und Vorschläge zur Steigerung der Effektivität enthalten, können bei der *SYMLOG Consulting Group* angefordert werden.

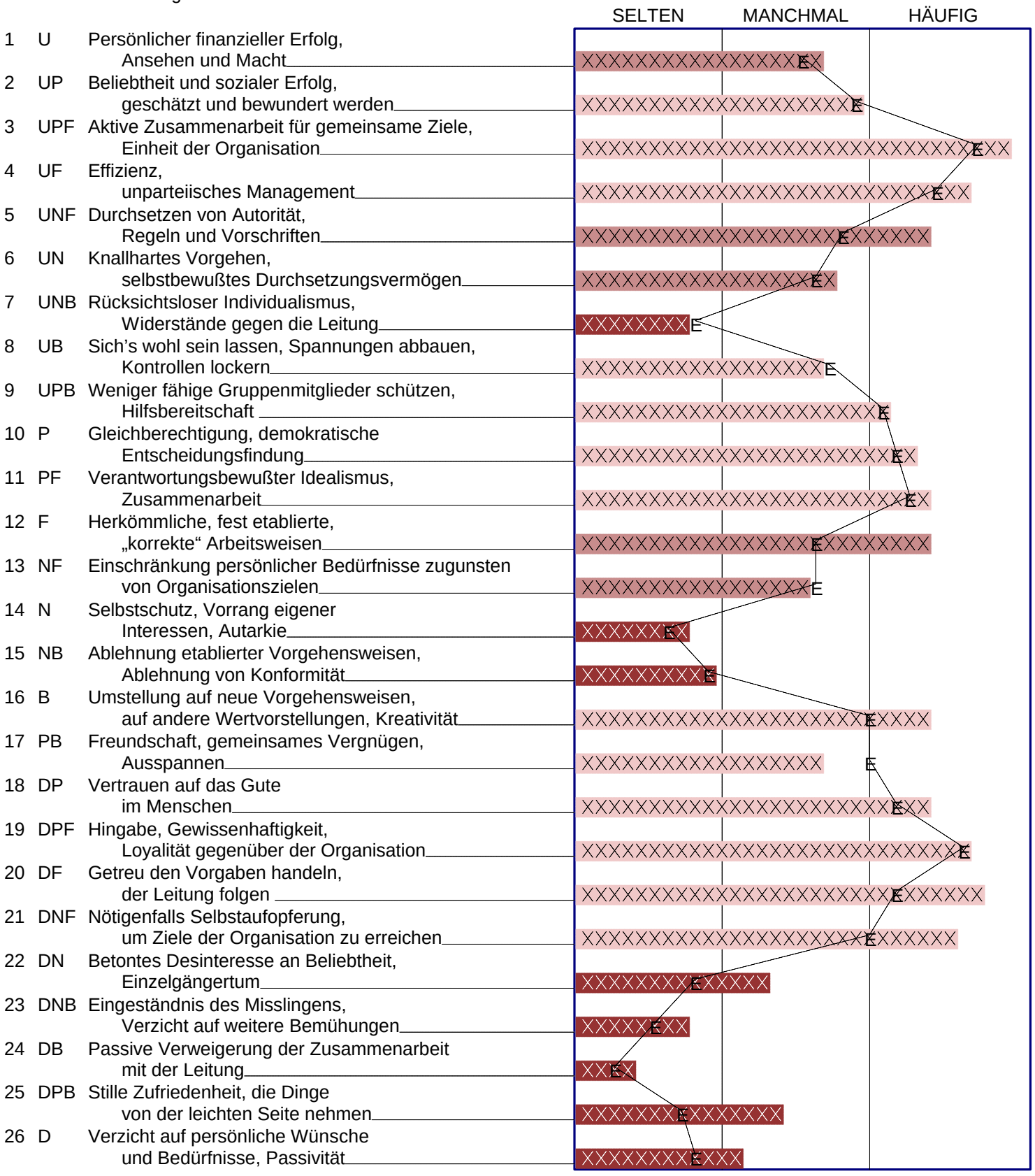
Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Frage: **Welche Werte sollte diese Person *idealerweise* zum Ausdruck bringen, um *möglichst effektiv* zu sein?**

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: PF Koordinaten: 1.7U 5.6P 8.1F
Beurteilungen: 12

X-Balken = durchschnittliche Beurteilung für jedes Item
E = *Optimale* Position für effektivste Zusammenarbeit



Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Balkendiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Auf der Grundlage des Durchschnitts aller Beurteilungen für: *FTM

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Zu diesem Diagramm gibt es keinen interpretatorischen Begleitbericht. Auf Einzelfälle zugeschnittene Berichte, die auf die Bedeutsamkeit des Balkendiagramms im einzelnen eingehen und Vorschläge zur Steigerung der Effektivität enthalten, können bei der *SYMLOG Consulting Group* angefordert werden.

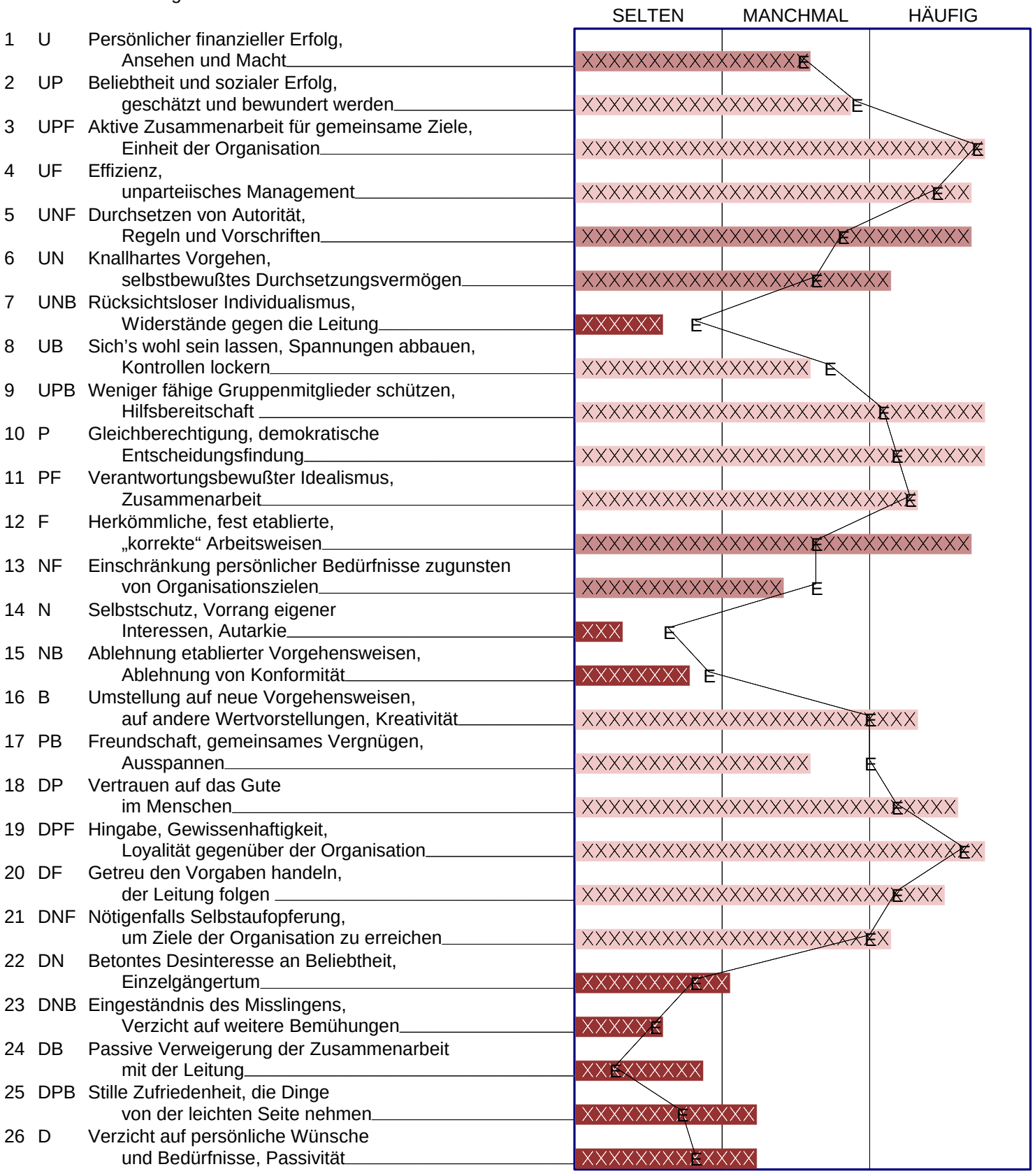
Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Frage: **Welche Werte müssen von Ihrem Team im allgemeinen in *Zukunft* zum Ausdruck gebracht werden, um möglichst effektiv zu sein?**

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: PF Koordinaten: 2.5U 7.3P 7.8F
Beurteilungen: 13

X-Balken = durchschnittliche Beurteilung für jedes Item
E = *Optimale* Position für effektivste Zusammenarbeit



Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

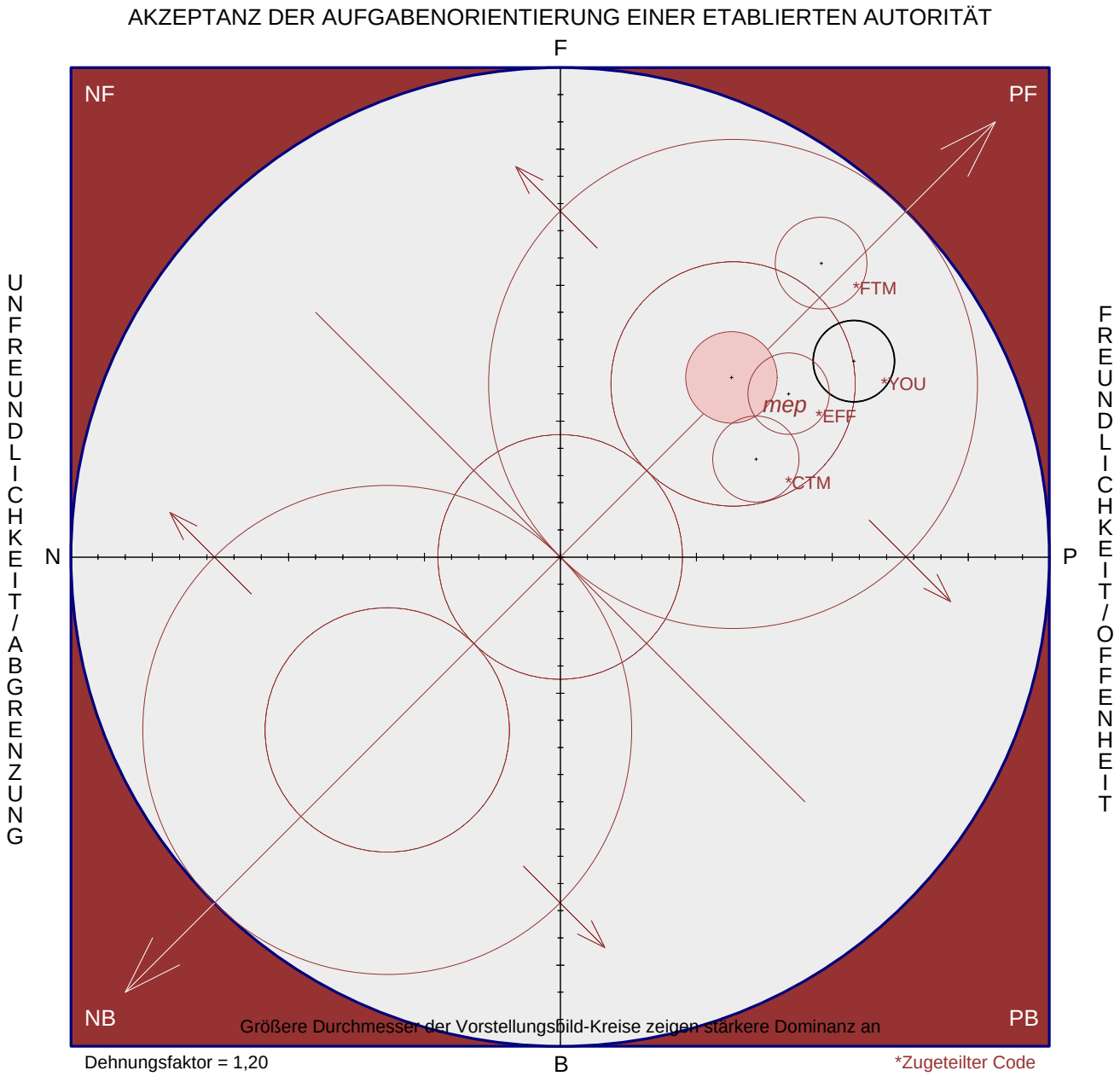
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Vorstellungsbilder von Personen	***YOU**	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Zugeteilter Code

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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: *FTM

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

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

nicht aversive Liebenswürdigkeit, 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: *EFF, und *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder dieses Typs sind praktisch veranlagt, belastbar und zuverlässig. Sie sind freundlich, aber nicht ausgesprochen warmherzig. Sie gehen davon aus, daß diejenigen, die die Autorität vertreten, wohlwollend sind und verhalten sich dementsprechend. Es geht Ihnen darum, gute Arbeit zu leisten. Sie glauben an Fairneß, Gerechtigkeit und Selbstlosigkeit, sowohl innerhalb einer Gruppe als auch zwischen den Gruppen. Sie sind gern bereit, sich Führungspersönlichkeiten unterzuordnen, die ihrem Ideal einer wohlwollenden Autorität entsprechen, aber sie lehnen es überwiegend ab, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen. Generell neigen Menschen dieses Typs dazu, von anderen nur das Beste anzunehmen und nur das Beste zu sehen. In einigen Fällen mögen sie zu wenig kritisch sein.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von YOU

Bilder von: *YOU

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder dieses Typs sind praktisch veranlagt, belastbar und zuverlässig. Sie sind freundlich, aber nicht ausgesprochen warmherzig. Sie gehen davon aus, daß diejenigen, die die Autorität vertreten, wohlwollend sind und verhalten sich dementsprechend. Es geht Ihnen darum, gute Arbeit zu leisten. Sie glauben an Fairneß, Gerechtigkeit und Selbstlosigkeit, sowohl innerhalb einer Gruppe als auch zwischen den Gruppen. Sie sind gern bereit, sich Führungspersönlichkeiten unterzuordnen, die ihrem Ideal einer wohlwollenden Autorität entsprechen, aber sie lehnen es überwiegend ab, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen. Generell neigen Menschen dieses Typs dazu, von anderen nur das Beste anzunehmen und nur das Beste zu sehen. In einigen Fällen mögen sie zu wenig kritisch sein.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

SYMLOG®
CONSULTING GROUP

Gruppendurchschnitts-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Auf der Grundlage der von der Gruppe vorgenommenen Beurteilungen

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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

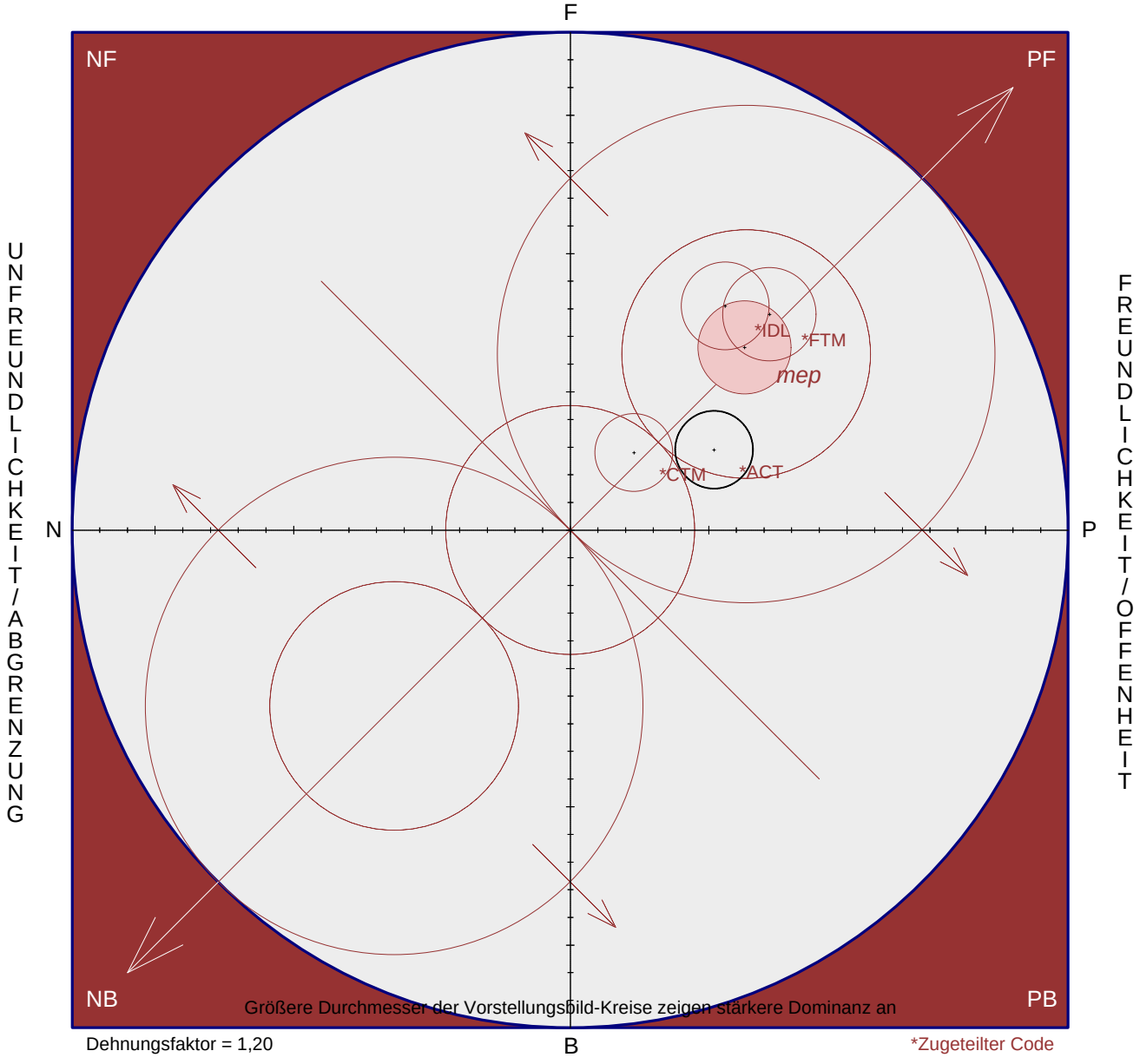
	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Vorstellungsbilder von Personen	***ACT**	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Zugeteilter Code

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Teamentwicklung
Überreicht durch SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



Dehnungsfaktor = 1,20

*Zugeteilter Code

ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.

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 Mitgliedern Ihrer Gruppe

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: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert 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

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

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: *FTM

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert 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: *IDL

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Herkömmliche, fest etablierte, „korrekte“ Arbeitsweisen, verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit.*

Gruppenmitgliedern dieses Typs geht es hauptsächlich darum, gute Arbeit zu leisten. Sie sind weder dominant noch einordnungsbereit und nicht sonderlich daran interessiert, freundschaftliche Beziehungen zu anderen zu pflegen. Sie sind ernst, nachdenklich, diszipliniert und nicht besonders humorvoll. Sie erklären sich in der Regel solidarisch mit den Forderungen der übergeordneten Autorität. Sie wollen das, was sie tun, nach ihren eigenen Maßstäben gutheißen können, aber ihre eigenen Maßstäbe sind gewöhnlich identisch mit den von oben gesetzten. Ihre gewissenhafte, fachkundige Art schließt die Verpflichtung ein, gute und verläßliche Beziehungen zu anderen aufrechtzuerhalten. Sie setzen auf Zusammenarbeit oder zumindest „Loyalität“. Warmherzig oder besonders partnerschaftlich sind sie aber nicht. Ihre Entscheidungen richten sie im wesentlichen danach aus, was ihrer Meinung nach für die Erfüllung der Aufgaben erforderlich ist.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.
Version übersetzt von R.Fisch, G.Fleckenstein, U.Becker-Beck. 03/26/09 08:42 SAMPLE Pat Sample X0060089 SYMNET 3.50 Basic Internet

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von Mitgliedern Ihrer Gruppe

Bilder von: *ACT

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit, Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung.*

Gruppenmitglieder dieses Typs sind praktisch veranlagt, belastbar und zuverlässig. Sie sind freundlich, aber nicht ausgesprochen warmherzig. Sie gehen davon aus, daß diejenigen, die die Autorität vertreten, wohlwollend sind und verhalten sich dementsprechend. Es geht Ihnen darum, gute Arbeit zu leisten. Sie glauben an Fairneß, Gerechtigkeit und Selbstlosigkeit, sowohl innerhalb einer Gruppe als auch zwischen den Gruppen. Sie sind gern bereit, sich Führungspersönlichkeiten unterzuordnen, die ihrem Ideal einer wohlwollenden Autorität entsprechen, aber sie lehnen es überwiegend ab, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen. Generell neigen Menschen dieses Typs dazu, von anderen nur das Beste anzunehmen und nur das Beste zu sehen. In einigen Fällen mögen sie zu wenig kritisch sein.

Copyright 2007 SYMLOG Consulting Group, 18580 Polvera Dr., San Diego, CA 92128. (858) 673-2098. All Rights Reserved.