

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

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

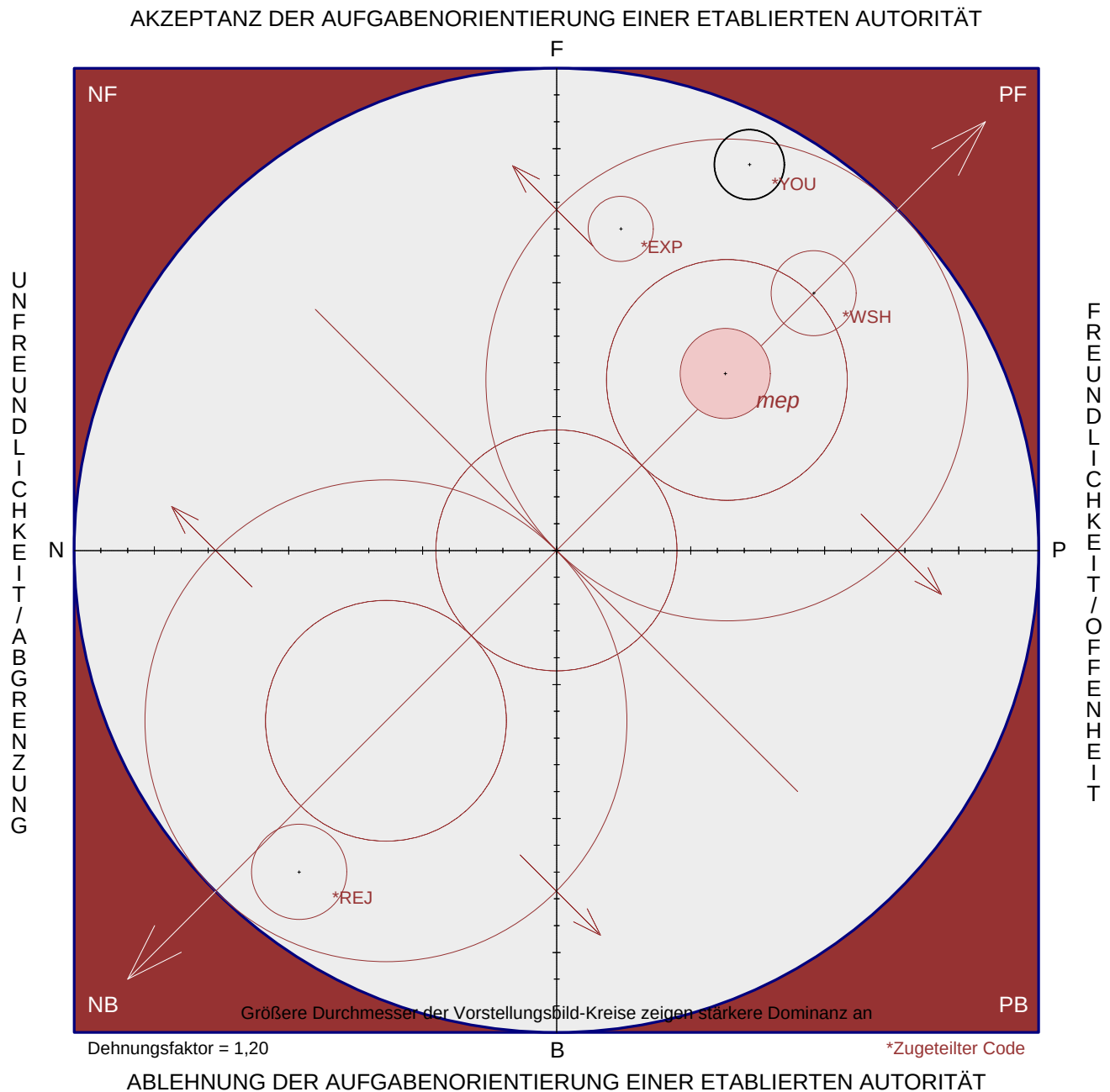
Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

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	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Vorstellungsbilder von Personen	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 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 Polarisierung 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: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Rücksichtsloser Individualismus, Widerstand gegen die Leitung.*

Diese Werthaltungen äußern sich häufig als offene oder versteckte Angriffe, mit denen die Betroffenen die Abhängigkeit und Angepaßtheit der anderen Gruppenmitglieder der Lächerlichkeit preisgeben wollen. Sie versuchen, sich ständig selbst als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig, spektakulär und

undurchschaubar darzustellen, und durch extravagantes und egozentrisches Auftreten, Kleidung und Sprache, Aufmerksamkeit und Bewunderung zu erregen; dadurch verweisen sie auf die vermeintliche Farb- und Bedeutungslosigkeit anderer Gruppenmitglieder.

Gleichzeitig wird herausgestrichen, wie stark und unabhängig man selbst ist, daß man sich von der etablierten Autorität nicht kontrollieren läßt, daß „die oben“ unfähig sind - unfähig, abweichendes Verhalten zu bestrafen, unfähig, sich selbst zu verteidigen, unfähig, Gruppenmitglieder zu schützen, die sich unterordnen und auf die Autorität angewiesen sind. Revolutionäre und ketzerische politische, soziale oder religiöse Werte werden gelegentlich als Teil des Selbstbildes vertreten. Der Rebell stellt sich selbst implizit als die bessere Führungspersonlichkeit dar und ist auf der Suche nach unterordnungsbereiten Anhängern, die sich gleichfalls von der Hauptgruppe distanzieren.

Bilder von: *WSH

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: *EXP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Getreu den Vorgaben handeln, der Leitung folgen, Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität.*

Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeordnet werden, wirken oftmals farblos und einordnungsbereit. Sie lassen weder positive noch negative Gefühle zu. Es fehlt ihnen allem Anschein nach der Sinn für Humor, sie nehmen anderen Gruppenmitgliedern gegenüber eine unpersönliche und neutrale Haltung ein, und sie sind sehr vorsichtig - sowohl in bezug auf das, was sie sagen, als auch in bezug auf ihre Arbeit. Sie reden nicht viel und gelten im allgemeinen als ruhige, fleißige, fügsame Mitarbeiter.

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: *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.

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

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

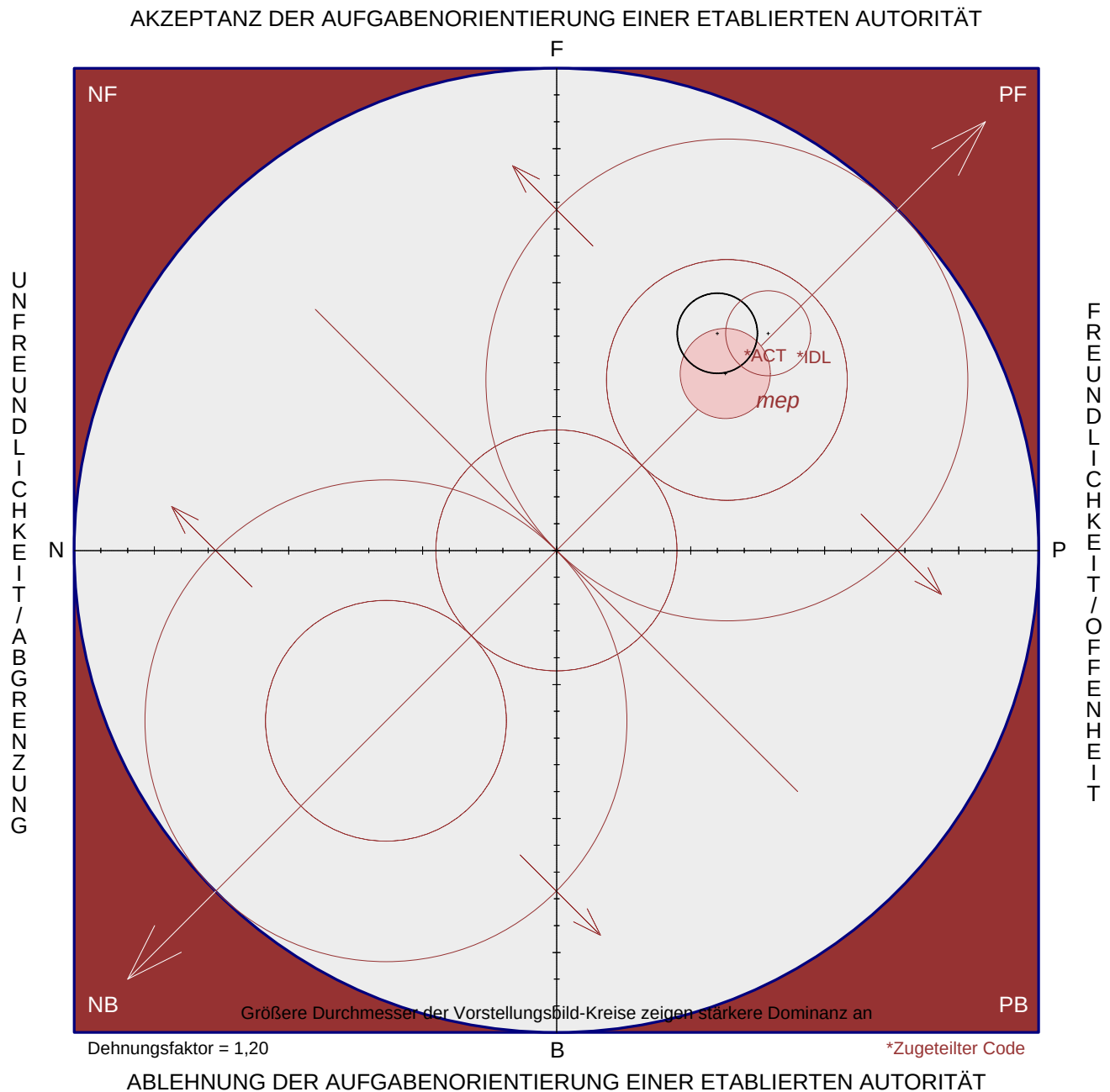
Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

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	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Vorstellungsbilder von Personen	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 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 Polarisierung 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: *IDL

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.

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.*

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.

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

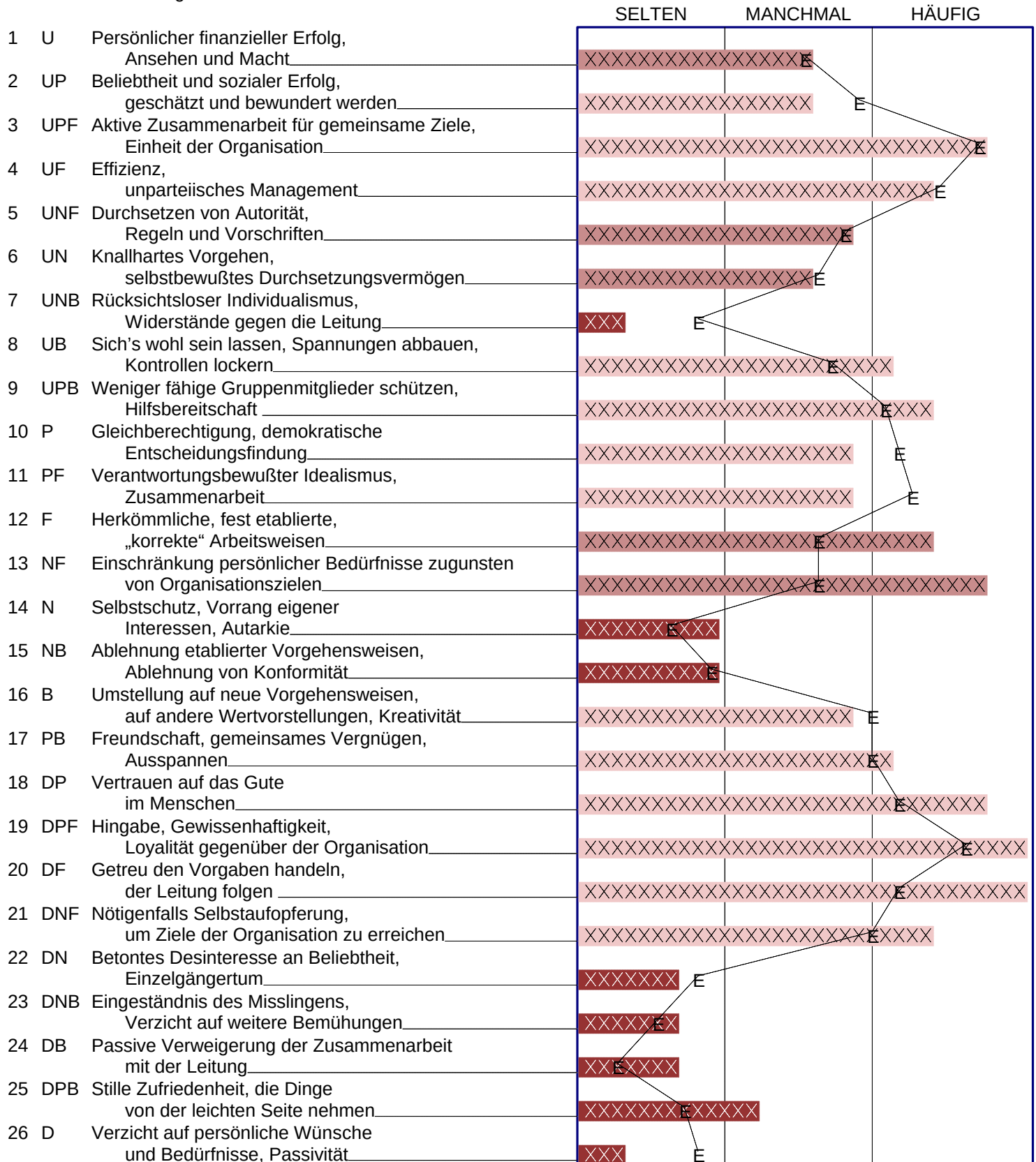
Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

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.

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: PF Koordinaten: 1.2U 6.0P 8.2F
Beurteilungen: 5

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



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

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		

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

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 nahekomen 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.

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

Sie gelten als beispielhaft für diese geradezu ideale Kombination von Werten. Ihre Wirksamkeit beruht auf einer kreisförmigen Verknüpfung von Wertvorstellungen, die nicht automatisch zusammengehen und tatsächlich häufig getrennt erscheinen. Im Idealfall wird *Teamsolidarität* zur Erfüllung von *Aufgaben* im Interesse der Organisation eingespannt. Als Gegenleistung verteilt die *Organisation Belohnungen* an das Team und macht neue *Ressourcen* zum Zwecke weiterer *effektiver Zusammenarbeit* verfügbar. Die richtige Verknüpfung der einzelnen Schritte in diesem Belohnungszirkel ist eine bemerkenswerte Leistung. Ohne aktive, planvolle und geschickte Mitarbeiterführung wird sich der gewünschte Erfolg nicht einstellen.

4 UF Effizienz, unparteiisches Management (*nahe*)

Die Mitglieder Ihrer Gruppe halten Sie im großen und ganzen für eine Person, die auf diese Werte nahezu optimales Gewicht legt. Es gehört etwas dazu, dieses Optimum aufrechtzuerhalten, denn diese Wertvorstellungen sind für eine höchst effektive Zusammenarbeit außerordentlich wichtig; aber sie zahlen sich nicht immer unmittelbar für alle Gruppenmitglieder aus. Im Falle der Überbewertung sind negative Reaktionen zu befürchten; werden sie unterbewertet, nehmen wahrscheinlich sowohl die *Teamsolidarität* als auch die Aufgabenerfüllung Schaden. Diese Wertvorstellungen für gutes Management wirken sich höchstwahrscheinlich dann optimal aus, wenn Sie und auch Ihre Gruppe ebenso viel Gewicht auf Gleichberechtigung und freundliches Verhalten legen.

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

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.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (nahe)

Ihre Hochschätzung von Gleichberechtigung ist möglicherweise einer der größten Aktivposten der Gruppe. Sie wissen zwar wie jedermann, daß totale Gleichberechtigung fast niemals zu erreichen ist. Aber Ihnen ist auch bewußt, was weniger offensichtlich ist: Sofern nicht die grundsätzliche Gleichberechtigung als Ausgangspunkt für neue Aufgaben nach Phasen unterschiedlicher Belastung beständig angestrebt wird, sind die nachteiligen Auswirkungen der Leistungsanspannung und der individuellen Besonderheiten nicht auszugleichen. Der Wunsch nach Ebenbürtigkeit ist die integrative Kraft jeder Teamsolidarität. Ihr Interesse an diesen Werten trägt in hohem Maße zu spürbarer Beteiligung und Teamsolidarität bei.

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

Erfolgreiche Zusammenarbeit macht es nötig, daß man zu verschiedenen Zeiten gegensätzlich, scheinbar unlogisch, sogar widersprüchlich agiert. Zu der hierfür erforderlichen Flexibilität können Sie einen Beitrag leisten. Für die optimale Zusammenarbeit muß in den meisten Fällen der Umstellung auf neue Vorgehensweisen eben so viel Gewicht beigemessen werden wie dem Festhalten an „herkömmlichen, fest etablierten und 'korrekten' Arbeitsweisen“. Stets aber besteht die Gefahr, daß man das Gleichgewicht nicht hält und der einen oder anderen Seite zuneigt. Sie befinden sich im optimalen Bereich in bezug auf Werte für Veränderung. Wenn Sie über die Flexibilität verfügen, sich zwischen anzustrebender Veränderung und konservativem Festhalten hin- und herzubewegen, können Sie wichtige Beiträge für den Fortschritt und die Entwicklung der Gruppe leisten.

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.

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

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

Sie werden als ein Mitglied betrachtet, das für diese Werte steht und wahrscheinlich ver helfen 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 berechnete Erwartungen trifft. Dadurch wird offenbar ein tiefes menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

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

Der überzeugendste Beweis beruflicher Pflichtauffassung ist die Bereitschaft, in Ausnahmesituationen Eigeninteressen zugunsten der Organisation oder des Teams hintanzustellen. Für eine effektive Zusammenarbeit ist diese Einstellung sehr wertvoll. Selbstaufopferung sollte aber möglichst selten eingefordert werden. Sie darf nicht als Ersatz für gute Mitarbeiterführung und gutes Management herhalten. Es wäre fatal, sich von solcherart knappen Ressourcen abhängig zu machen. Sie befinden sich mit Ihrer Bereitschaft zur Selbstaufopferung offenbar im optimalen Bereich. Dies kann auch als Indiz dafür gewertet werden, daß die Führung Ihres Teams gut vorausplant und nicht zu stark auf Ihre Opferbereitschaft baut.

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

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (überbewertet)

Dies ist ein Wert, der für effektive Teams ganz charakteristisch ist. In extremer Form jedoch kann er mit übermäßiger Ergebnisorientierung einhergehen, mit Vermeidung von Initiative und mangelnder Kommunikation, wie sie für einen reibungslosen Ablauf erforderlich wäre. Diese Haltung verbindet sich in manchen Personen mit der Neigung, gegenüber anderen unrealistisch zu sein. Schätzen andere Gruppenmitglieder Sie bei diesen Werten ungewöhnlich hoch ein, sollten Sie sich vielleicht überlegen, ob irgendeine der beschriebenen Neigungen auf Sie zutrifft und ob Sie eine wachsamere, aktivere und weniger abhängige Rolle in der Gruppe suchen sollten.

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 der Strenge bei den Aufgabenanforderungen führt, zu wenig effektiver, mechanischer oder zwanghafter Aufgabenerledigung und dergleichen mehr. Die unkritische Einstellung gegenüber Vorgesetzten wird wahrscheinlich andere Gruppenmitglieder verärgern und zu einer Polarisierung der Gruppe führen.

Ordnen andere Mitglieder Sie in bezug auf diese Werte ungewöhnlich hoch ein, so sollten Sie überlegen, ob es die Situation erfordert, oder ob Sie vielleicht aus einem persönlichen Sicherheitsbedürfnis heraus dem Gehorsam so viel Bedeutung beimessen. Überlegen Sie auch, ob sie nicht, ohne ein Risiko einzugehen, eine etwas flexiblere Haltung einnehmen könnten.

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

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

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

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?

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

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.

13 NF **Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen (überbewertet)**

Die Betonung dieser Werte kann eine normale Reaktion in einer Ausnahmesituation sein. Die Gefahr liegt darin, daß man ihnen zu viel Gewicht beimißt, daß man sich zu sehr auf sie verläßt, anstatt nach besseren Lösungen zu suchen, und daß man sie über Gebühr ausdehnt. Bei Überbeanspruchung wird die Motivation ausgehöhlt, und andere Schwierigkeiten werden als Reaktion auf Belastungen auftreten: Ermüdung, Distanzierung von der Gruppe und der Aufgabe, Widerstand gegen die Autorität und schließlich eine ausgeprägte Polarisierung mit beträchtlichem Schaden.

Es ist gefährlich, wenn einzelne Mitglieder über einen langen Zeitraum individuellen Einschränkungen unterliegen; selbst mit dem besten Willen am Anfang wird es dahin kommen, daß die Lebensqualität und die belohnenden Aspekte der Gruppenzugehörigkeit bis zu dem Punkt unterminiert werden, an dem weitere Opfer abgelehnt werden. Die Bereitschaft zu künftiger Einschränkung individueller Bedürfnisse wird schließlich sehr gering sein.

Sofern es überhaupt ein generelles Mittel zur Abhilfe gibt, besteht es darin, die allgemeine Situation der Gruppe in ihrer Umgebung zu verbessern. Wenn die situationsbedingte Gefahr nicht beseitigt werden kann, sollte eine Umstrukturierung der Aufgaben, eine Neuverteilung der Belastungen und dergleichen in Erwägung gezogen werden.

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

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

Keines der Items.

Sie scheinen 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 Sie bestimmten Werten zu wenig Bedeutung beimessen, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

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

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:

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.

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

Bericht erstellt für: Pat Sample
Führungsentwicklung—Ihr Leiterprofil
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 07, 2004

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.

Bericht erstellt für: Pat Sample

Typ: PF Koordinaten: 1.6U 7.9P 8.2F
 Beurteilungen: 5

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

