

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

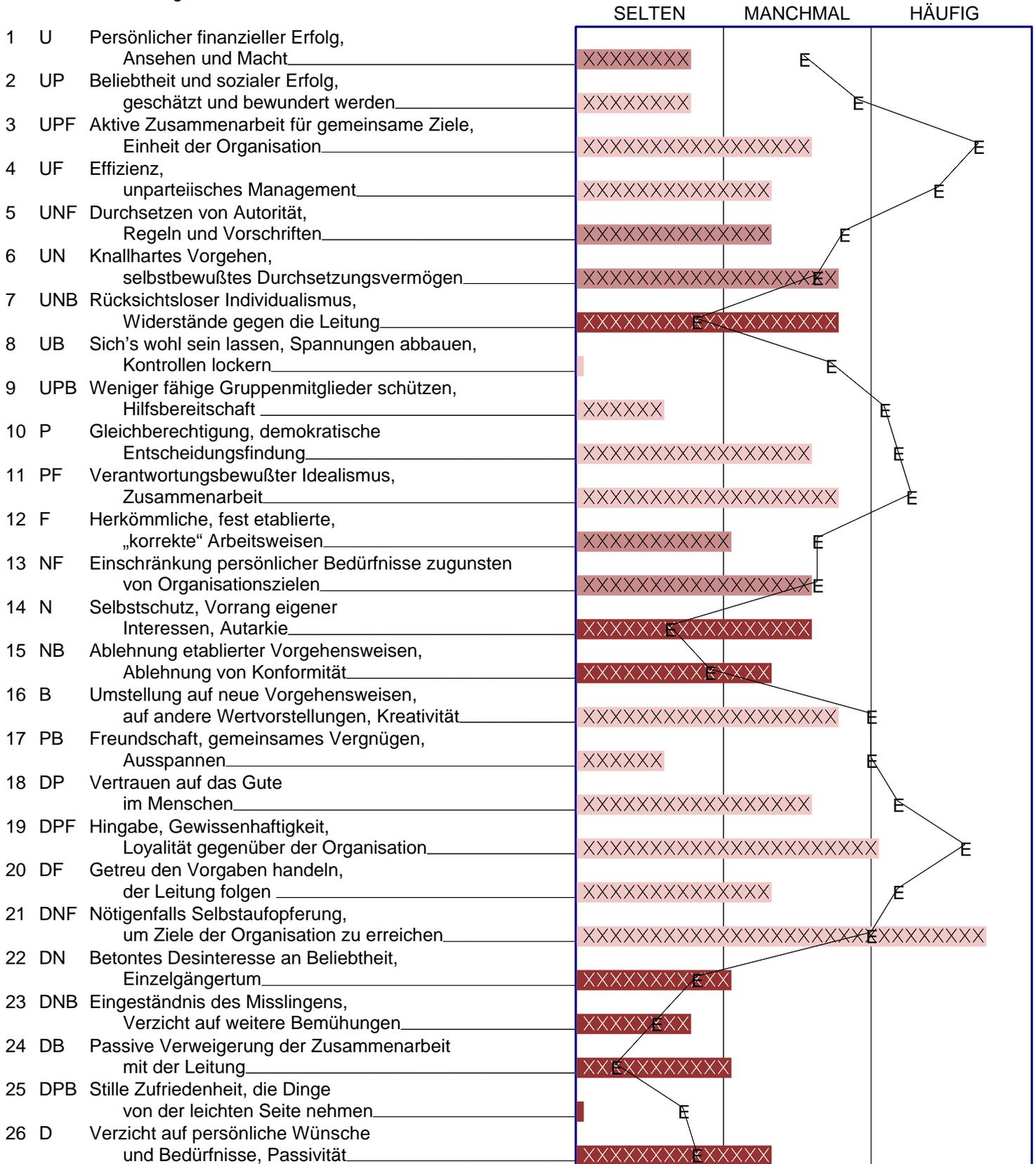
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: NF Koordinaten: 1.3D 2.8N 5.4F
 Beurteilungen: 6

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



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

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			X
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF			X
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF			X
20 DF			X
21 DNF		X	
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U			X
5 UNF			X
6 UN	X		
12 F			X
13 NF	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB			X
14 N			X
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB	X		
24 DB			X
25 DPB	X		
26 D			X

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

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:

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.

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

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

Sich für die Ziele der Organisation aufzuopfern, ist ein Wert, der vielen gutwilligen Gruppenmitgliedern in einer Notsituation gerechtfertigt erscheinen mag; wenn allerdings die Forderung zu lange aufrechterhalten wird, kommt es wahrscheinlich zu starken Belastungen, die die Motivation ernsthaft beeinträchtigen. Wenn dieser Wert zum Zeitpunkt der gegenwärtigen Beurteilung sehr stark betont wird, kann das darauf hindeuten, daß die Mitglieder die Gruppe oder die Organisation in Schwierigkeiten sehen.

Wirksamere und dauerhaftere Lösungen als Selbstaufopferung müssen auf jeden Fall gefunden werden. Es ist ein Fehler, sich zu lange davon abhängig zu machen.

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

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

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

Die durchschnittliche Einschätzung dieser Werte, bezogen auf die Organisation als Ganzes, ist anscheinend niedrig, obwohl einzelne Personen oder Gruppen offenbar einen Nutzen für sich verbuchen. Dies kann zu Neid und Verstimmung führen. In Maßen jedoch und gleichmäßig auf Einzelpersonen und Gruppen des gesamten Unternehmens verteilt, produzieren diese Werte Vertrauen und starkes persönliches Engagement.

Von offener Freundlichkeit, Kontaktfreudigkeit und Extrovertiertheit geprägtes Verhalten innerhalb der Organisation ist im allgemeinen ein Zeichen dafür, daß diese Werte angemessen vertreten und verteilt sind. Mangelt es einzelnen Personen oder Gruppen an dieser Art von Verhalten, so ist dies ein untrügliches Zeichen der Unzufriedenheit. Eine Veränderung der bestehenden Verhältnisse hinsichtlich Status, Verfügbarkeit von Ressourcen, Spezialgebieten, Funktionsverteilung, Belohnung und Anerkennung muß ernsthaft in Betracht gezogen werden.

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.

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

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

Versagensängste, insbesondere wenn die äußere Situation als bedrängend empfunden wird und wenn mit Mißbilligung von seiten der Autorität zu rechnen ist, machen es fast unmöglich, die Anspannung zu lösen. Ein zwanghaftes Streben nach Leistung und Perfektion erhöhen jedoch die Fehlerwahrscheinlichkeit. Das Bedürfnis zu periodischer Entlastung und Entspannung ist offensichtlich.

Wenn einzelne Gruppen oder die Organisation als Ganzes nur unzureichend diesem Wert entsprechen, so müssen die Gründe für bestehende Ängste herausgefunden werden und es muß getan werden, was möglich ist, um sie abzubauen. So lassen sich zum Zwecke der Entspannung Verabredungen treffen, in denen Zeit, Raum und Aktivitäten festgelegt werden, die ganz dem Ausgleich gewidmet sind. Bei solchen Gelegenheiten werden auch die freundschaftlichen Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern aufgefrischt und gestärkt.

Es ist natürlich ein Widerspruch in sich, zu versuchen, das „Wann“ und „Wie“ der Entspannung zu regeln. Wenn Sie genügend Spaßvögel haben, schätzen Sie sich glücklich - es sei denn, sie sind schwer zu ertragen.

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

Dem Management sowie allen Gruppenmitgliedern muß die Bedeutung der folgenden Aufgaben bewußt sein: Betreuung, Therapie, Unterricht, Ausbildung sind notwendige Aspekte effektiver Mitarbeiterführung in jeder Organisation oder Gruppe. Werden diese Aufgaben nicht von der für Aufgabenbelange zuständigen Führungsperson wahrgenommen, so sollten auf jeden Fall Personen, die sensibel für soziale Belange sind, hierfür eingesetzt und in ihrer Funktion von der aufgabenbezogenen Leitung unterstützt werden.

Es ist von Vorteil, wenn der aufgabenbezogene und der sozio-emotionale Aspekt der Führung in einer Person vereinigt sind. Eine Arbeitsteilung zwischen beiden Funktionen ist jedoch denkbar und läßt sich bis zu einem gewissen Grad nicht vermeiden. Auf jeden Fall ist das Bündnis zwischen den beiden Arten von Führungspersonen, das entsteht, wenn die aufgabenbezogene und sozio-emotionale Führung von zwei verschiedenen Personen wahrgenommen werden, die vielleicht wichtigste Einzelbeziehung in der Gruppe oder Organisation im Hinblick auf eine effektive Zusammenarbeit.

In vielen Gruppen gibt es ein oder zwei Mitglieder, die für die Bedürfnisse anderer besonders empfänglich sind und die sich intensiv darum bemühen, die gute Grundstimmung in der Gruppe zu erhalten. Da dies nicht immer vereinbar ist mit größtmöglichen Anstrengungen in der Sache oder dies für bestimmte Personen die Freistellung von Aufgaben nach sich ziehen kann, gelten die Beschützer mitunter als störend, oder sie werden von mehr leistungsorientierten Mitgliedern ignoriert. Dies ist nicht so offenkundig als nachteilige Polarisierung zu erkennen, doch fordert sie mit der Zeit ihren Tribut.

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.

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

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 aufsplintern, 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?

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

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

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

Freundschaft leidet oder kommt nicht zustande, wenn die Gruppe oder Organisation dauerhaft gespalten ist, oder wenn unüberbrückbare Gegensätze zwischen Personen und Wertvorstellungen bestehen, die zu einer Polarisierung führen. Freundschaft ist eine bedeutende Komponente zur Verstärkung von Teamsolidarität und entsprechend von effektiver Zusammenarbeit. Wenn allerdings in einer bestimmten Gruppe eine Minderheit ihre freundschaftlichen Beziehungen mit viel Zeitaufwand als Alternative zur Arbeit

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

pflügt, wird es zu einer generellen Abwertung von Freundschaft kommen. Sollte dies der Fall sein, verbergen sich möglicherweise andere Gründe hinter dem Verhalten der Minderheit; sie gilt es herauszufinden.

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (unterbewertet)

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

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

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

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.

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

Besteht bei diesen Werten ein Defizit, so befinden sich vielleicht in der Gruppe eine Reihe von Leuten mit generell anti-autoritärer Haltung. Stellen Gehorsam und Folgsamkeit gegenüber der Leitung Streitpunkte in der Gruppe oder Organisation dar, so wird der Konflikt noch geschürt durch eine Überbetonung von Gehorsam seitens der Autorität.

Hat sich erst einmal eine Polarisierung dieser Art herausgebildet, ist sie nur schwer wieder rückgängig zu machen. Wenn auch die Leitung durch ausreichende Demonstration von Machtmitteln oder durch Androhung von Bestrafung vordergründigen Gehorsam erzwingen kann, so wird doch die Auflehnung nicht verschwinden, sondern sich in verstecktem Widerstand und in Ausflüchten verschiedener Art fortsetzen.

Die Wiederherstellung der legitimen Autorität ist der einzig gangbare Weg aus dieser Situation. Das verlangt allerdings eine Rückbesinnung auf die Solidarität der Gruppe und der Organisation. Wer über Autorität verfügen möchte, wird seine Vorstellungen über Wesen und Grenzen von Macht ändern müssen, um akzeptiert zu werden. Ein neuer „sozialer Kontrakt“ muß auf der Grundlage von Konsens-Werten geschlossen werden, die näher an den im Balkendiagramm als 10 P „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“ ausgewiesenen und anderen verwandten Wertvorstellungen liegen.

Frage: **Welche Werte kommen im allgemeinen gegenwärtig im Verhalten Ihres Teams 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.

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:

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

Wenn diese Werte zu gering geschätzt werden, können folgende Fragen relevant sein: Verliert die Gruppe Mitglieder? Werden sie gleichgültig? Gibt es Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitglieder? Diese Symptome können auf einen generellen Mangel an Motivation schließen lassen. Oder sie lassen ein übertriebenes Maß an persönlicher Zurückhaltung oder anonymer Gleichheit erkennen, wodurch effektive Mitarbeiterführung unmöglich wird. Dies kann besonders in Ausnahmesituationen gefährlich sein.

Als allgemeine Voraussetzung für effektive Zusammenarbeit müssen genügend Möglichkeiten zur Erlangung gerechtfertigter Anerkennung in Form von persönlicher Anerkennung, Machtbefugnis, Geld und andere Arten individueller Belohnung gegeben sein, um zu großen individuellen Anstrengungen zu motivieren, jedoch nicht so, daß es zum Konkurrenzkampf kommt.

In Maßen und fest an die Werte für effektive Zusammenarbeit geknüpft können diese Werte helfen, die Leistungsbereitschaft zu steigern. Zu negativen Auswirkungen kommt es allerdings, wenn sie nicht an Gruppen- und Organisationsziele und an die Werte von effektiver Zusammenarbeit gebunden sind.

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

Wenn es häufig oder verstärkt der Autoritätsausübung bedarf, so ist dies ein Zeichen dafür, daß es Probleme in der Gruppe gibt. Der Versuch, Problemlösungen einfach durch Autoritäts- und Machtausübung zu ersetzen, führt fast zwangsläufig zu negativen Reaktionen und zu eskalierender Polarisierung.

Ist die Gruppe sehr negativ gegenüber der Autorität eingestellt, so kann sich das aus vergangenem oder gegenwärtigem Geschehen ableiten. Die meisten Menschen haben schon einmal schlechte Erfahrungen mit Autorität gemacht und sind gegenüber möglichen Wiederholungen sensibilisiert.

Es kann jedoch auch Situationen geben, in denen eine äußere oder interne Notlage die geballte Autorität erfordert. Verwehrt sich die Gruppe gegen jede Ausübung von Autorität, kann das für sie gefährlich werden. Diese Gefahren können auf der Seite derer, die Autorität ausüben, überschätzt werden, andere unterschätzen sie eher. Es empfiehlt sich, die Situation sorgfältig zu analysieren.

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

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

Viele, wahrscheinlich die meisten Aufgaben, mit denen aufgabenorientierte Teams befaßt sind, erfordern eine Koordinierung der verschiedenen Aktivitäten oder „Teile“, die richtig zusammenpassen müssen, damit das Gesamtergebnis auch externen Bestand hat. So gibt es stets Aspekte der Aufgabe, die „korrekt“ erledigt werden müssen, und diese korrekten Arbeitsweisen werden als Methoden etabliert.

Die Arbeitsweisen werden von Personen, die Autorität ausüben, gelehrt und gemäß einem Standard aufrechterhalten. Wenn aber die Lehrmeister zu sehr auf ihre Autorität pochen, kann es passieren, daß die Lernenden sich abwenden und sich jeder Art von „herkömmlicher, fest etablierter und ‚korrekter‘ Arbeitsweise“ widersetzen. Fällt in der derzeitigen Bewertung die Zustimmung zu diesen Vorgehensweisen in der Gruppe oder Organisation auffallend niedrig aus, so hat dies seinen Grund vielleicht in der geschilderten Ablehnung.

Was kann man dagegen tun? Einfach ausgedrückt müssen die Lehrer bessere Lehrer werden. Was ist wichtig für effektive Unterweisung? Zunächst muß der Lehrer eine gute Beziehung zum Lernenden höher bewerten als gute Leistungen. Die Anforderungen, die der Lehrer an das Leistungsvermögen der Schüler stellt, müssen auf die derzeitige Fähigkeit und Motivation des Lernenden genau abgestimmt sein, das heißt, die Anforderungen dürfen das tatsächliche Leistungsvermögen stets nur geringfügig überschreiten. Mit wachsendem Können werden die Leistungsanforderungen allmählich gesteigert. Lob und Anerkennung sollten den Fortschritt in jeder Phase begleiten.

Die Leistungsanforderungen sollten zu keiner Zeit das Maß übersteigen, zu dessen Erlangung der Schüler motiviert ist. Die Motivation des Schülers hängt in beträchtlichem Maße von seiner Beziehung zum Lehrer ab und von der Fähigkeit des Lehrers, dem Lernenden Lob und Anerkennung zuteil werden zu lassen. Natürlich wird Lernen primär durch den erzielten Fortschritt belohnt, jedoch hängt die intrinsische Motivation sehr von der Art der Aufgabe und dem jeweiligen Lernstadium ab. Im allgemeinen ist das Erfolgserlebnis am größten, wenn das Leistungsvermögen der gestellten Aufgabe genau entspricht oder knapp dahinter zurückbleibt, so daß sich der Lernende gefordert fühlt.

Frage: **Welche Werte kommen im allgemeinen gegenwärtig im Verhalten Ihres Teams 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 sie auf ein Minimum beschränkt werden. Falls sie vorhanden sind, ist es zugleich wichtig herauszufinden, wie sie entstanden sind und warum. Wenn Ihre Gruppe bei einem dieser Werte hoch liegt, empfiehlt sich jedenfalls eine genauere Untersuchung, da sie im allgemeinen ein Indiz dafür sind, daß etwas von erheblicher Bedeutung geändert werden muß.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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 Urteilstwerte 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.

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

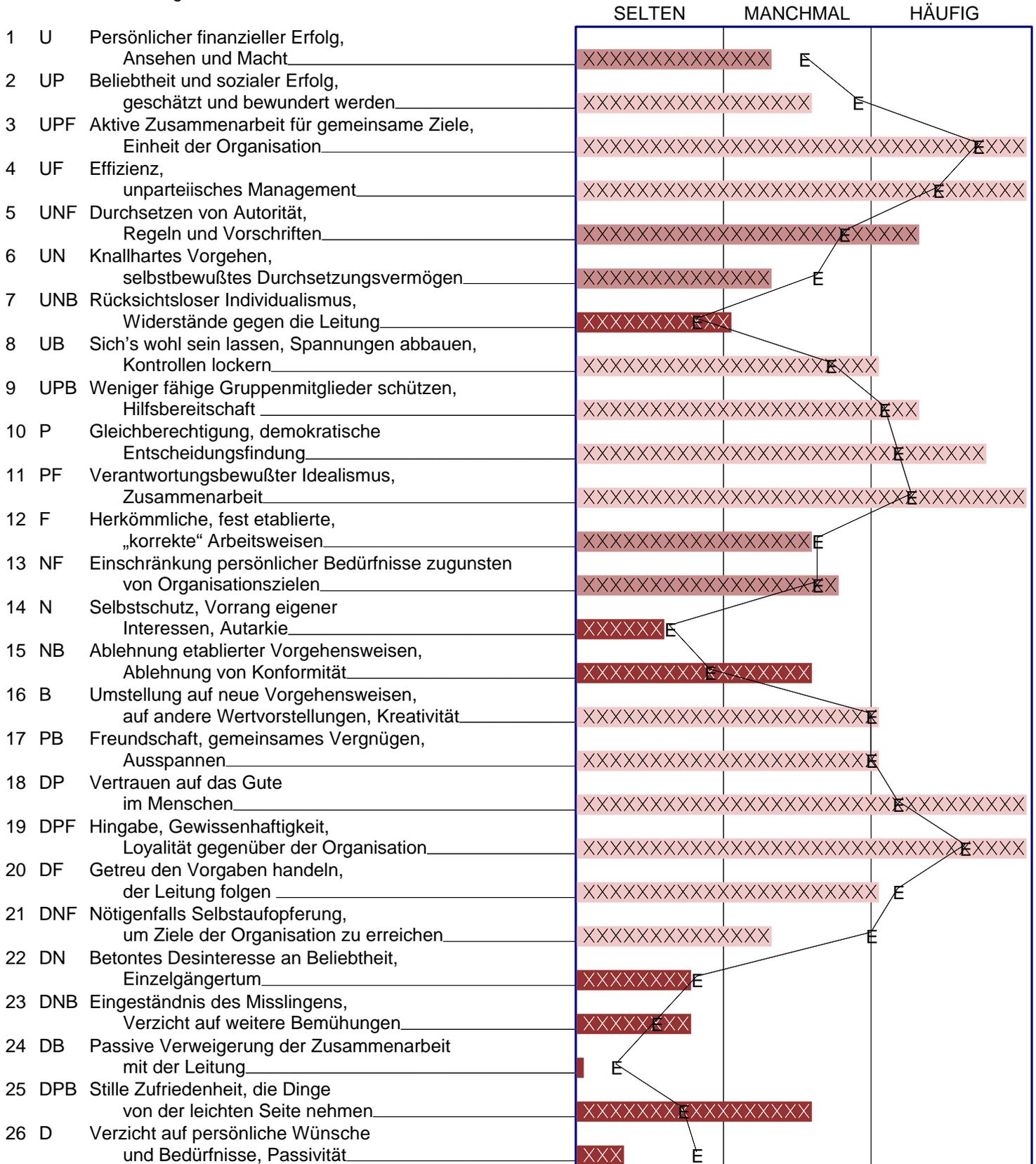
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für:

Typ: UPF Koordinaten: 3.3U 8.8P 6.2F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FTM

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

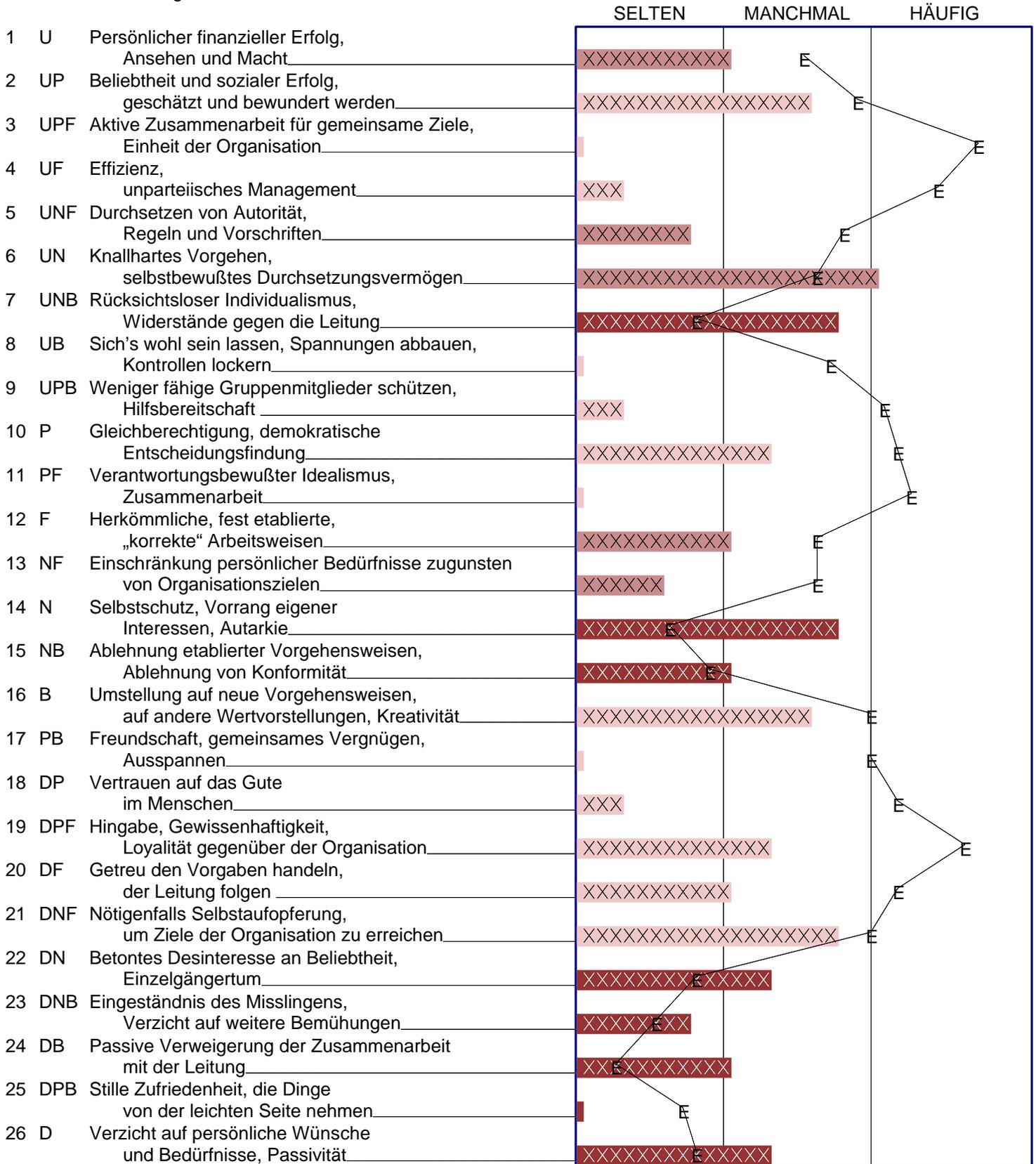
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für:

Typ: N Koordinaten: 0.7D 5.6N 0.2F
 Beurteilungen: 6

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



Frage: **Von welchen Werten ist das Verhalten der Mitglieder Ihres Teams im allgemeinen bestimmt, wenn das Team am wenigsten produktiv ist?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *LEP

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

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

Item	=	+	-
Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen			
2 UP	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF			X
16 B			X
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF			X
20 DF			X
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U			X
5 UNF			X
6 UN	X		
12 F			X
13 NF			X
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB			X
14 N			X
15 NB	X		
22 DN			X
23 DNB	X		
24 DB			X
25 DPB	X		
26 D			X

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

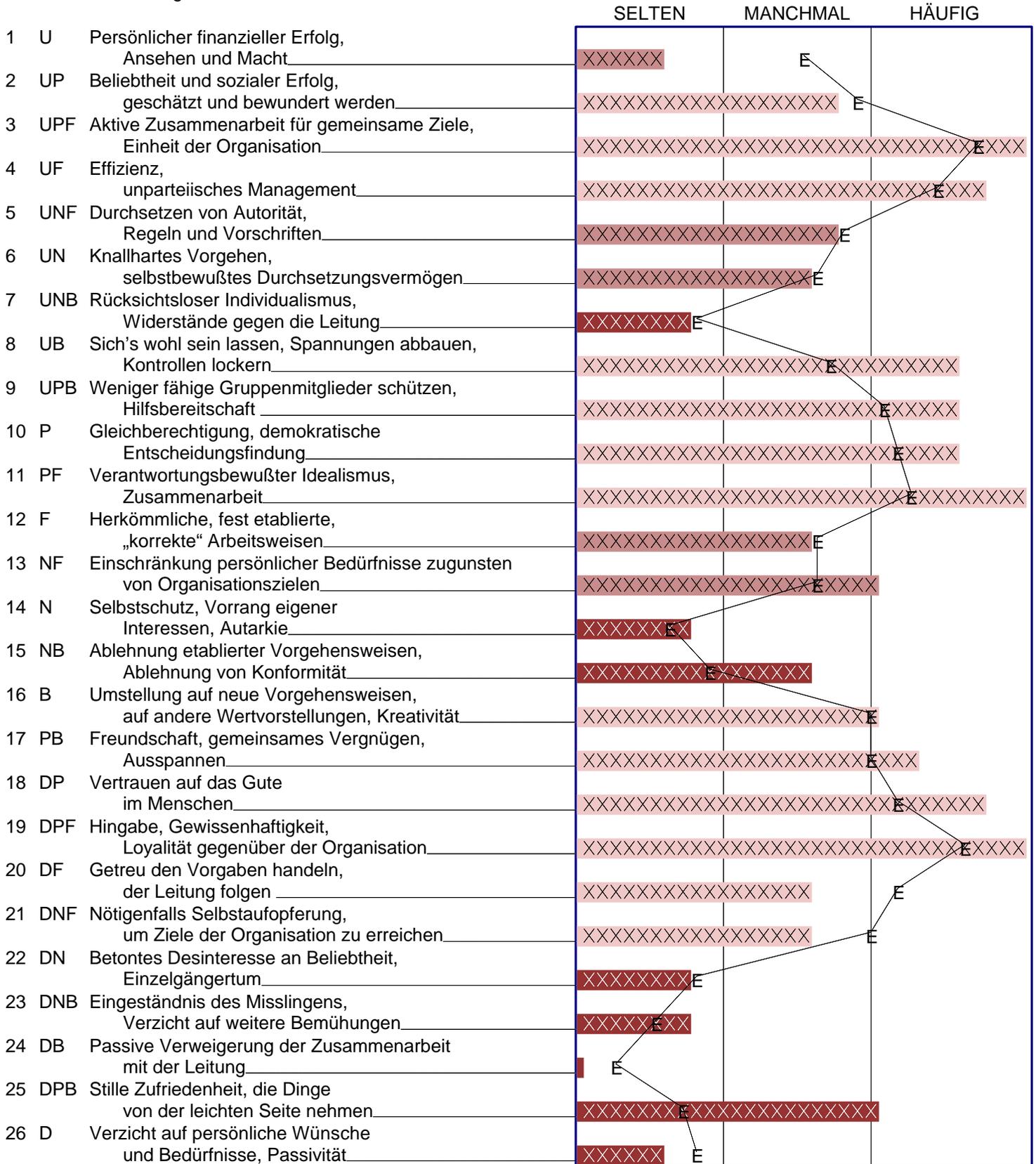
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für:

Typ: PF Koordinaten: 2.8U 9.2P 4.6F
 Beurteilungen: 6

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



Frage: **Welche Werte erscheinen Ihnen im allgemeinen für Ihr eigenes Verhalten wünschenswert, um möglichst effektiv zu sein?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EFF

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

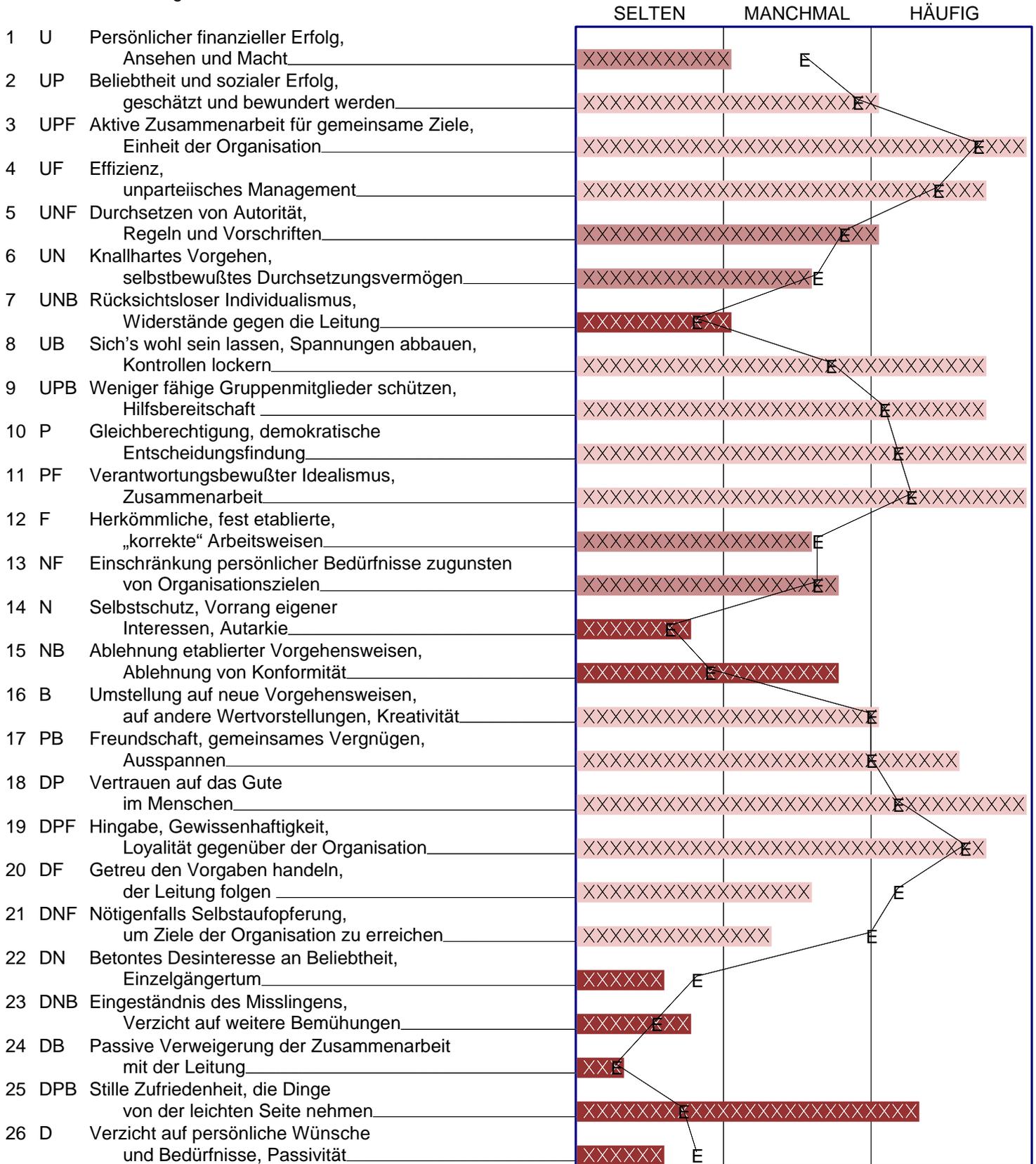
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für:

Typ: UP Koordinaten: 4.0U 10.4P 2.8F
 Beurteilungen: 6

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



Frage: **Welche Werte *wünschen* Sie im allgemeinen in Ihrem Verhalten zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob Sie dazu tatsächlich in der Lage sind?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *WSH

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

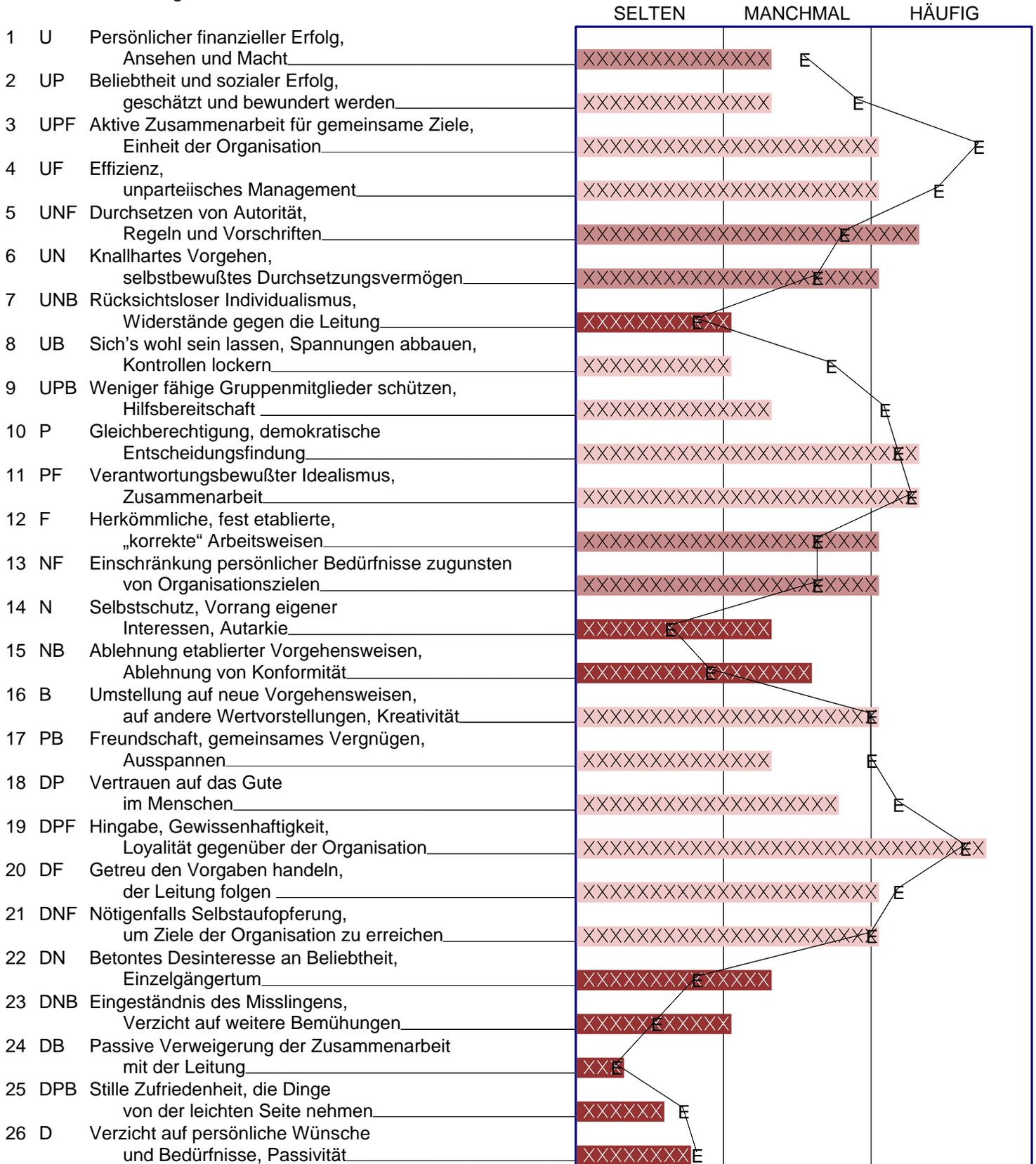
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für:

Typ: F Koordinaten: 1.2U 0.8P 7.6F
 Beurteilungen: 6

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



Frage: **Was erwarten Sie, wie die Mitglieder Ihrer Arbeitsgruppe Sie hinsichtlich der Werte einschätzen werden, die sich im allgemeinen in Ihrem Verhalten zeigen?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EXP

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

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

Item	=	+	-
Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen			
2 UP			X
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P	X		
11 PF	X		
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U	X		
5 UNF		X	
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB	X		
14 N			X
15 NB			X
22 DN			X
23 DNB			X
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 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.

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

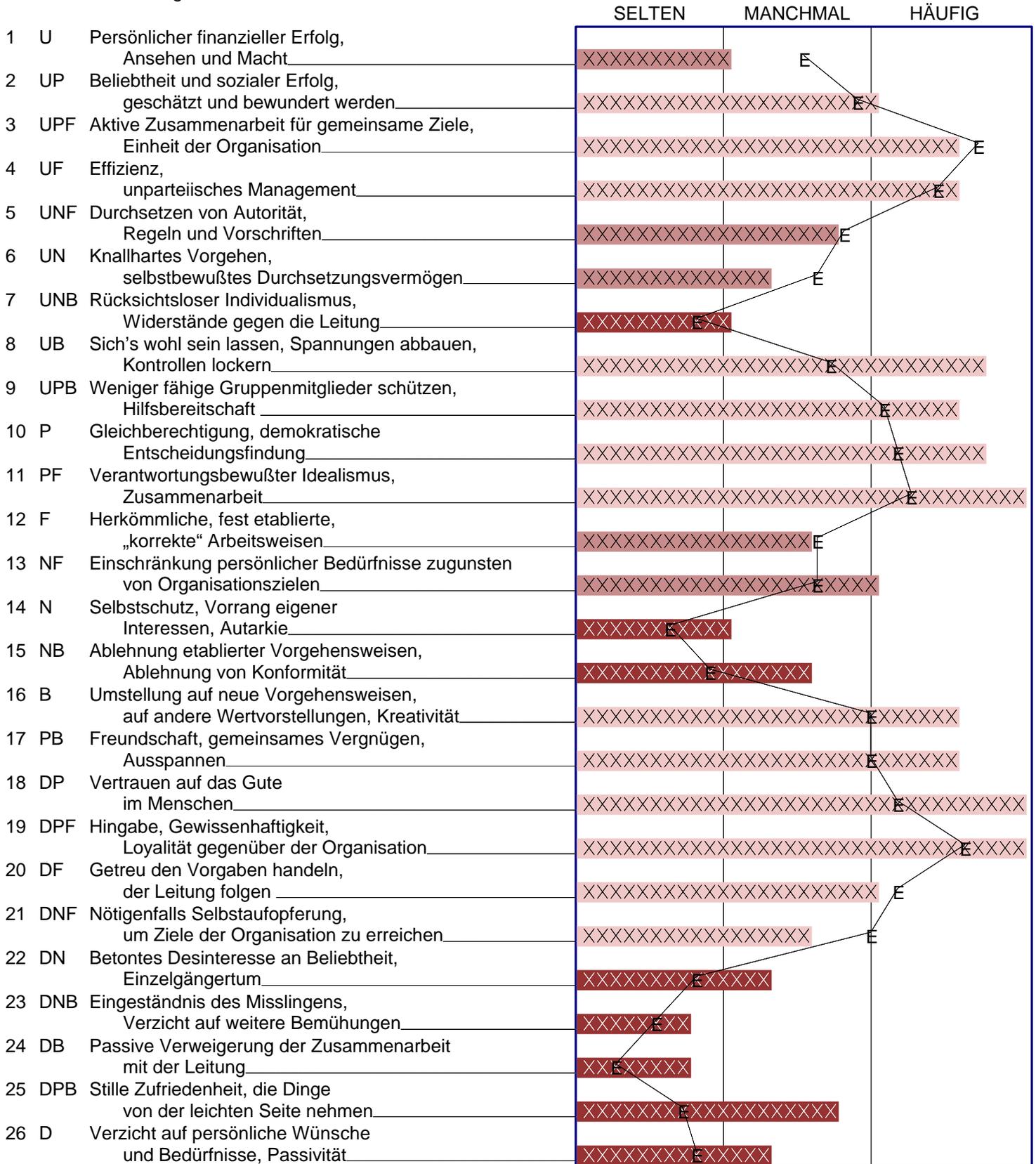
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: P Koordinaten: 1.3U 8.8P 3.0F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: LAB

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	X		
3 UPF	X		
4 UF	X		
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF			X
16 B			X
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF			X

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: LAB

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.

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 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 verhalfen 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.

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:

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

Alle intakten und effektiven Gruppen kennen auch Zeiten nachlassender Anspannung. Dann werden aufgestaute Antagonismen und Ängste indirekt oder humorvoll entladen. Normalerweise schwenkt die Gruppe dann zu freundschaftlicher Solidarität zurück und erreicht eine Phase optimaler Arbeit. Verbleiben einzelne Mitglieder der Gruppe über längere Zeit in der Entspannungsphase, hat die Fröhlichkeit den Anschein von Hysterie oder extremer Emotionalität, so lassen sich ernste Probleme in der Gruppe vermuten. Hält man Sie für ungewöhnlich gefühlsbetont oder dazu neigend, die Zeiten der Entspannung herbeizuführen oder zu verlängern, so reagieren Sie vielleicht sensibler als andere auf verdeckte Spannungen innerhalb der Gruppe, oder Sie persönlich sind besonders betroffen.

Am wahrscheinlichsten ist das Problem einer bis dahin nicht eingestandenen chronischen Quelle für Gegensätzlichkeiten und Spannungen. Die Gruppe sollte sich zu dem Problem bekennen und sich ihm stellen. Es ist Aufgabe der Führung, diesen Prozeß einzuleiten, auch dann, wenn die bestehende Führung selbst die Ursache des Problems ist. Wenn die jetzige Führung dazu nicht in der Lage ist, wird dies Sache einer künftigen Führung sein, und Sie können die Person für diese Aufgabe sein.

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

Dies ist in fast allen Gruppen ein wichtiger Wert, da es ganz selten vorkommt, daß alle Mitglieder jederzeit zu optimaler Leistung fähig sind. Wird dieser Aspekt jedoch überbewertet, so kann das dazu führen, daß einige Mitglieder ständig geschont und andere zunehmend belastet werden. Gelten Sie als jemand, der den Schutz anderer überbetont, so hat dies seine Ursache vielleicht darin, daß Sie sich vor intolerantem oder ungeduldigem Druck von seiten der Autorität besonders fürchten. Es ist zu erwägen, ob Sie sich aufgrund von unerfreulichen Vorfällen in der Vergangenheit übertrieben oder unbegründet ängstigen. Oder aber Ihre Reaktionen sind berechnete, und andere zeigen sich gegenüber den Problemen der von Ihnen als schutzbedürftig erachteten Personen nicht sensibel genug. Wenn Sie denken, jemand aus der Gruppe könnte bei der Lösung dieses Konflikts eine aktive Rolle übernehmen, so sollten Sie sich nicht scheuen,

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

einen solchen Vermittler um Hilfe zu bitten.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (überbewertet)

Gelten Sie bei anderen als eine Person, die nachdrücklich auf Gleichberechtigung pocht, so gibt es zweifellos Gründe dafür. Sie sollten sich jedoch überlegen, ob Sie realistisch sind. Diese Reihe von Werten ist theoretisch viel leichter zu vertreten als praktisch zu verwirklichen. Effektive Mitarbeiterführung verlangt in der Regel, daß die Mitglieder einer oder mehrerer Personen der Gruppe das Recht zugestehen, eine gewisse Initiative und Dominanz zur Koordinierung der gemeinsamen Arbeit und zum effektiven Umgang mit anderen hochrangigen Personen außerhalb der Gruppe auszuüben. Auch gibt es in der Regel Persönlichkeitsunterschiede zwischen Gruppenmitgliedern, so daß sie praktisch niemals alle gleich viel sprechen wollen, sich nicht im gleichen Umfang über die gleichen Probleme Gedanken machen und auch nicht im selben Maße Verantwortung übernehmen. Genaugenommen gibt es wahrscheinlich nirgendwo reale Arbeitsgruppen, in denen totale Gleichheit herrscht. Ein leichtes Gefälle von Dominanz mit einer Führungsbeteiligung, die dem Problem und der Lage angemessen ist, kommt einem realisierbaren Ideal näher. Dennoch sollten Sie darauf bestehen, daß den Gruppenmitgliedern keine unnötige Bevormundung zugemutet wird, und wenn Sie nicht zufrieden sind, besprechen Sie das Problem in der Gruppe.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (überbewertet)

Diese Reihe von Werten steht unmittelbar in Einklang mit denen für effektive Zusammenarbeit; ein Wert der Aufgabenerfüllung befindet sich im Gleichgewicht mit einem Wert der freundschaftlichen und zusammenarbeitsorientierten Beziehungen zu anderen, ohne daß damit übermäßige Erwartungen im Hinblick auf individuelle Hervorhebung oder Status verbunden sind. Wer könnte mehr verlangen? Doch auch diese Werte können überzogen werden.

Wird auf diese Wertvorstellungen ein extrem starker Akzent gelegt, kann dies ein Indiz für mangelnden Realitätssinn sein. Gelten Sie bei anderen Gruppenmitgliedern als eine Person, die diese Wertvorstellungen überbewertet, sollten Sie überlegen, ob Sie dazu neigen, Dominanz in der Gruppe nicht zu erkennen, obgleich sie ein Problem darstellt, ob Sie gegenüber Autoritäten zu wenig kritisch sind, ob Sie unfreundliches Verhalten anderer zu negieren oder zu übersehen bemüht sind, ob Sie überoptimistisch und stets auf Konsens mit allen bedacht sind, ohne auf Zufriedenheit zu achten. Diese Eigenschaften sind für zynische und anti-autoritäre Mitglieder oftmals irritierend, und wenn es solche Mitglieder in der Gruppe gibt, ziehen Sie Abneigung und Anfeindungen auf sich. Diese Mitglieder haben oftmals Angst vor „Gruppendenken“ - einem Mangel an Realitätssinn um der Harmonie willen, der die Aufgabenleistung beeinträchtigt oder Gefahren für die Gruppe von außen oder von innen ignoriert.

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

Sehr effektive Gruppenmitglieder zeigen normalerweise ein ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen und den im Diagramm als „herkömmliche, fest etablierte, 'korrekte' Arbeitsweisen“ (12 F) bezeichneten Wertvorstellungen, obwohl beide im konkreten Fall latent im Widerspruch zueinander stehen. Setzen viele Mitglieder einen ausgesprochen starken Akzent auf Veränderung, so weist dies darauf hin, daß herkömmliche Arbeitsweisen im Umbruch sind.

Weist allein Ihr individuelles Diagramm eine Überbetonung dieser Werte aus, so ist dies möglicherweise zurückzuführen auf Ihre ablehnende Haltung gegenüber der Autorität oder der gegenwärtigen Aufgabe oder aber auf Langeweile und Erschöpfung. Vielleicht meinen Sie auch, einen besseren Vorschlag zu haben, wie die Arbeit getan werden könnte. Ist das der Fall, sollten Sie natürlich versuchen, sich mit Ihren Vorstellungen Gehör zu verschaffen.

Dies kann schwierig sein, insbesondere wenn Sie mit der Autorität in der Gruppe im Konflikt stehen oder die allgemeine Atmosphäre als wenig ermutigend empfinden. Vielleicht stehen aber auch Mitglieder der Gruppe Ihren Ideen wohlwollend gegenüber. Sie könnten zwecks Unterstützung an sie herantreten. In einem Konflikt zwischen alten und neuen Ideen können die Werte als hilfreich angesehen werden, die mit

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

„Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“ (10 P) beschrieben werden.

17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen (überbewertet)

Entspannung und konzentrierte Arbeit können nicht gleichzeitig nebeneinander bestehen; fast alle Gruppen gehen, je nach Lage und Bedürfnis, von der Arbeit zum Spaß über und umgekehrt. Ein starker Akzent auf den Werten „Freundschaft, gemeinsames Vergnügen und Ausspannen“ in Ihrem Diagramm kann Ausdruck einer Wunschvorstellung sein oder ein Indiz für Streß im Zusammenhang mit den Aufgaben der Gruppe, wenn nicht für eine noch ernsthaftere Entfremdung. In beiden Fällen ist es ein Signal für potentiellen Ärger, das beachtet werden muß. Falls Sie der Ansicht sind, daß die Gruppe für Freundschaft, gemeinsames Vergnügen und Ausspannen mehr Zeit aufwenden und diesen Aspekten mehr Aufmerksamkeit schenken sollte, liegt es bei Ihnen, Aktivitäten in dieser Richtung zu initiieren und damit eine wichtige Funktion in der Gruppe zu übernehmen.

Es kann auch notwendig sein, die Aufgabenstellung der Gruppe zu modifizieren. Es ist wichtig, daß sich mit der Aufgabe möglichst viele angenehme Aspekte verbinden. Eine Neugestaltung der Arbeit wäre zu erwägen.

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 Ergebenheit 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.

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

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.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

Keines der Items.

Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, werden von Ihnen 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 Sie bestimmten Werten zu viel Bedeutung beimessen, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

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.

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:

15 NB Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität (*überbewertet*)

Sind etablierte Arbeitsweisen weitgehend funktionsuntüchtig, so ist damit zu rechnen, daß diese Werte bei mehreren Personen auftauchen. Eine Art „Revolution“ ist dann vielleicht die beste Lösung.

Andererseits vertreten einige Gruppenmitglieder aufgrund früherer Erfahrungen die Werte als Teil ihrer Persönlichkeit. Ihr Verhalten erscheint gereizt, zynisch und nicht kooperativ. Sie nehmen offenbar auch der Gruppe und der Aufgabe gegenüber eine negative Haltung ein. Sie lehnen sich gegen Konventionen im allgemeinen auf und weigern sich, die üblichen sozialen Rollen, wie sie beispielsweise durch Alter, Geschlecht, berufliche Tätigkeit, soziale Schicht oder Staatsbürgerschaft definiert sind, zu akzeptieren.

Wenn Sie diese Einstellungen teilen und Ihr Verhalten im allgemeinen danach ausrichten, provozieren Sie vermutlich und sind selbst Gegenstand einer Polarisierung in der Gruppe. Andere Gruppenmitglieder können unter diesen Umständen wenig tun, um das Problem zu entschärfen, außer vielleicht, daß sie den Gruppendruck zurücknehmen und übertriebene Beachtung vermeiden. Sind Sie gewillt, sich zurückzuhalten und der Gruppe zuzugestehen, daß sie ihre Aufmerksamkeit anderen Problemen zuwendet, so wird dies wahrscheinlich den Gegensatz mildern und anderen ungehindertes Arbeiten gestatten.

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

Auf diese Werte schließt man häufig aus einem Verhalten, das deprimiert, traurig und verärgert ist. 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 Verhaltensweise auf Persönlichkeitsmerkmalen oder der physischen Verfassung oder aber auf Problemen, die sich dem Einfluß der Gruppe entziehen. Es kann also sein, daß andere Gruppenmitglieder nicht viel tun können, außer Unterstützung zu leisten und vielleicht auf Hilfe von außen zu drängen.

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

Wenn mehrere Mitglieder einer Gruppe bei diesem Wert im Diagramm hoch liegen, so ist dies ein Zeichen für ernsthafte, die Autorität tangierende Schwierigkeiten; sie können die Autorität innerhalb der Gruppe oder außerhalb oder beide zugleich betreffen. Einzelne Personen mögen ein solches 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. Sie mögen aber zugleich der Auffassung sein, daß man im Ungehorsam „zivil“ sein sollte. Damit ist gemeint, daß man sich zwar ensthaft, aber eben doch „gewaltlos“ für andere Zielsetzungen stark machen soll. Vielleicht wird das, was

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

seitens der Autorität angemahnt wird, von der Gesellschaft insgesamt mißbilligt, und der einzelne würde sich schuldig fühlen, wenn er gehorchte.

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 sollten Sie versuchen, das Problem zu verstehen, um zu einer Lösung zu kommen. Mehr Druck von seiten der Autorität wird das Problem wahrscheinlich nur verschärfen.

Sind andere Gruppenmitglieder der Auffassung, daß Sie eine passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Autorität übertreiben, so könnte es hilfreich sein, jemanden zu finden, der beliebt ist und genügend Rückhalt bei den übrigen Mitgliedern der Gruppe hat und imstande wäre, zwischen Ihnen und der Autorität zu vermitteln.

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.

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

Eine hohe Beurteilung bei dieser Wertumschreibung legt die Vermutung nahe, daß sie als eine Art der Selbstaufopferung für Gruppen- oder Organisationsziele interpretiert wird. Dieser Umstand wird in einer Notlage akzeptiert oder wenn die Gruppe stark zentralisierter Kontrolle bedarf. Doch länger anhaltende Betonung von Passivität kann kaum viel zur Zusammenarbeit beitragen.

Einzelne Personen vertreten diese Werte aufgrund ihrer Persönlichkeit oder ihrer speziellen Gruppenrolle. Das Verhalten erscheint auffallend introvertiert, passiv, ausdrucksarm und ohne Bedürfnis nach Mitteilung. Die betreffende Person geht 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 derzeitigen Gruppe gemacht wurde, waren andere Mitglieder am Zustandekommen beteiligt, vielleicht ohne böse Absicht, indem sie ständig das Wort führen oder auf eine andere Art dominieren. Die zu häufigen Wortmeldungen der einen korrespondieren mit einer zu geringen Aktivität bei den anderen und stellen ganz generell ein Gruppenproblem dar; mitunter bedarf es der direkten Konfrontation der wortführenden Mitglieder, damit sie sich ihrer dominanten Rolle bewußt werden.

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

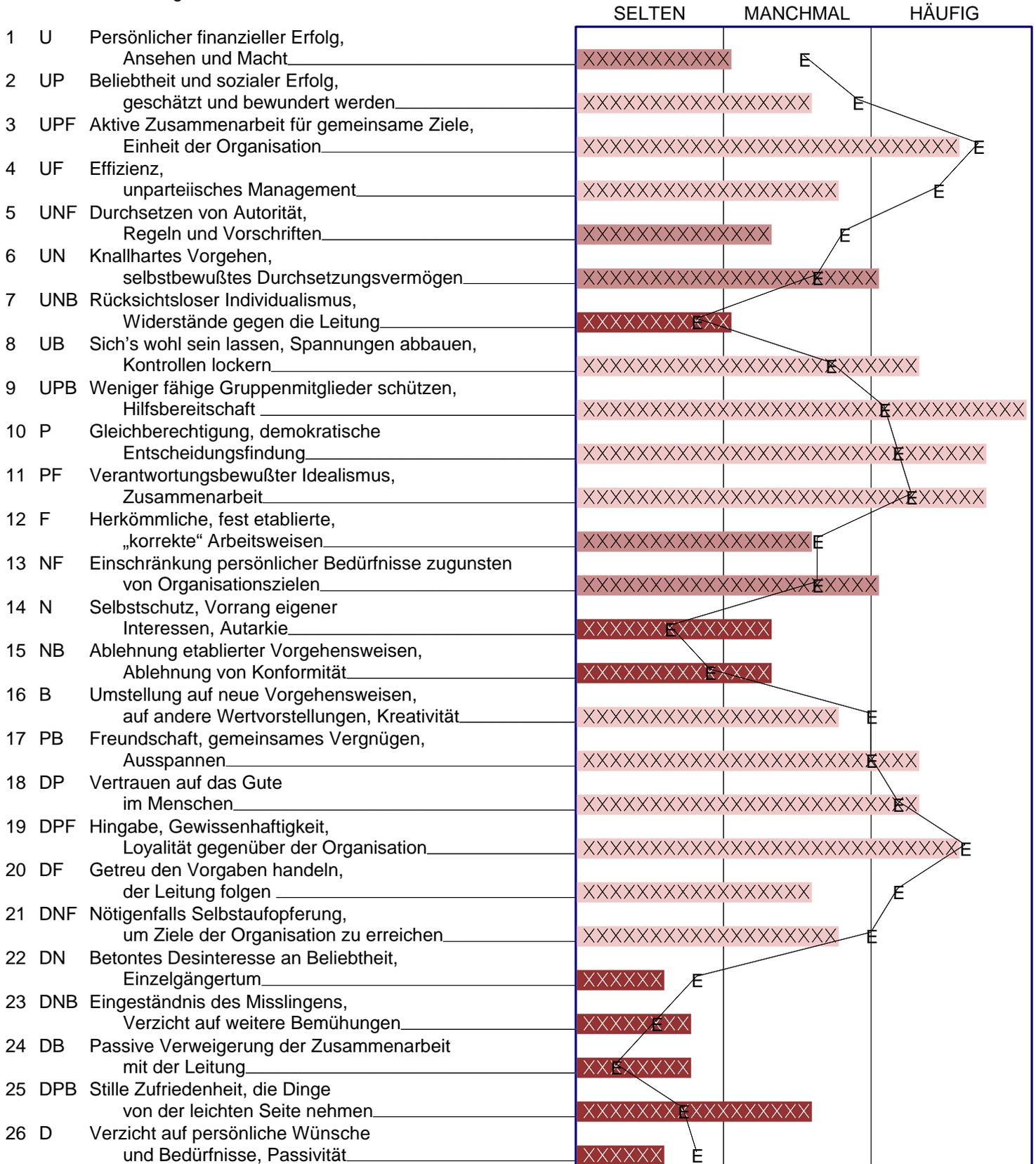
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: P Koordinaten: 2.8U 7.4P 2.4F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: NOC

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	X		
3 UPF	X		
4 UF			X
8 UB		X	
9 UPB		X	
10 P		X	
11 PF		X	
16 B	X		
17 PB	X		
18 DP	X		
19 DPF	X		
20 DF			X
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U			X
5 UNF			X
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB	X		
24 DB		X	
25 DPB		X	
26 D	X		

Bales Report über ein Balkendiagramm für: NOC

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.

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.

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.

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

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 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 erhalten. 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:

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

Alle intakten und effektiven Gruppen kennen auch Zeiten nachlassender Anspannung. Dann werden aufgestaute Antagonismen und Ängste indirekt oder humorvoll entladen. Normalerweise schwenkt die Gruppe dann zu freundschaftlicher Solidarität zurück und erreicht eine Phase optimaler Arbeit. Verbleiben einzelne Mitglieder der Gruppe über längere Zeit in der Entspannungsphase, hat die Fröhlichkeit den Anschein von Hysterie oder extremer Emotionalität, so lassen sich ernste Probleme in der Gruppe vermuten. Hält man Sie für ungewöhnlich gefühlsbetont oder dazu neigend, die Zeiten der Entspannung herbeizuführen oder zu verlängern, so reagieren Sie vielleicht sensibler als andere auf verdeckte Spannungen innerhalb der Gruppe, oder Sie persönlich sind besonders betroffen.

Am wahrscheinlichsten ist das Problem einer bis dahin nicht eingestandenen chronischen Quelle für Gegensätzlichkeiten und Spannungen. Die Gruppe sollte sich zu dem Problem bekennen und sich ihm

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

stellen. Es ist Aufgabe der Führung, diesen Prozeß einzuleiten, auch dann, wenn die bestehende Führung selbst die Ursache des Problems ist. Wenn die jetzige Führung dazu nicht in der Lage ist, wird dies Sache einer künftigen Führung sein, und Sie können die Person für diese Aufgabe sein.

9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft (überbewertet)

Dies ist in fast allen Gruppen ein wichtiger Wert, da es ganz selten vorkommt, daß alle Mitglieder jederzeit zu optimaler Leistung fähig sind. Wird dieser Aspekt jedoch überbewertet, so kann das dazu führen, daß einige Mitglieder ständig geschont und andere zunehmend belastet werden. Gelten Sie als jemand, der den Schutz anderer überbetont, so hat dies seine Ursache vielleicht darin, daß Sie sich vor intolerantem oder ungeduldigem Druck von seiten der Autorität besonders fürchten. Es ist zu erwägen, ob Sie sich aufgrund von unerfreulichen Vorfällen in der Vergangenheit übertrieben oder unbegründet ängstigen. Oder aber Ihre Reaktionen sind berechtigt, und andere zeigen sich gegenüber den Problemen der von Ihnen als schutzbedürftig erachteten Personen nicht sensibel genug. Wenn Sie denken, jemand aus der Gruppe könnte bei der Lösung dieses Konflikts eine aktive Rolle übernehmen, so sollten Sie sich nicht scheuen, einen solchen Vermittler um Hilfe zu bitten.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (überbewertet)

Gelten Sie bei anderen als eine Person, die nachdrücklich auf Gleichberechtigung pocht, so gibt es zweifellos Gründe dafür. Sie sollten sich jedoch überlegen, ob Sie realistisch sind. Diese Reihe von Werten ist theoretisch viel leichter zu vertreten als praktisch zu verwirklichen. Effektive Mitarbeiterführung verlangt in der Regel, daß die Mitglieder einer oder mehrerer Personen der Gruppe das Recht zugestehen, eine gewisse Initiative und Dominanz zur Koordinierung der gemeinsamen Arbeit und zum effektiven Umgang mit anderen hochrangigen Personen außerhalb der Gruppe auszuüben. Auch gibt es in der Regel Persönlichkeitsunterschiede zwischen Gruppenmitgliedern, so daß sie praktisch niemals alle gleich viel sprechen wollen, sich nicht im gleichen Umfang über die gleichen Probleme Gedanken machen und auch nicht im selben Maße Verantwortung übernehmen. Genaugenommen gibt es wahrscheinlich nirgendwo reale Arbeitsgruppen, in denen totale Gleichheit herrscht. Ein leichtes Gefälle von Dominanz mit einer Führungsbeteiligung, die dem Problem und der Lage angemessen ist, kommt einem realisierbaren Ideal näher. Dennoch sollten Sie darauf bestehen, daß den Gruppenmitgliedern keine unnötige Bevormundung zugemutet wird, und wenn Sie nicht zufrieden sind, besprechen Sie das Problem in der Gruppe.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (überbewertet)

Diese Reihe von Werten steht unmittelbar in Einklang mit denen für effektive Zusammenarbeit; ein Wert der Aufgabenerfüllung befindet sich im Gleichgewicht mit einem Wert der freundschaftlichen und zusammenarbeitsorientierten Beziehungen zu anderen, ohne daß damit übermäßige Erwartungen im Hinblick auf individuelle Hervorhebung oder Status verbunden sind. Wer könnte mehr verlangen? Doch auch diese Werte können überzogen werden.

Wird auf diese Wertvorstellungen ein extrem starker Akzent gelegt, kann dies ein Indiz für mangelnden Realitätssinn sein. Gelten Sie bei anderen Gruppenmitgliedern als eine Person, die diese Wertvorstellungen überbewertet, sollten Sie überlegen, ob Sie dazu neigen, Dominanz in der Gruppe nicht zu erkennen, obgleich sie ein Problem darstellt, ob Sie gegenüber Autoritäten zu wenig kritisch sind, ob Sie unfreundliches Verhalten anderer zu negieren oder zu übersehen bemüht sind, ob Sie überoptimistisch und stets auf Konsens mit allen bedacht sind, ohne auf Zufriedenheit zu achten. Diese Eigenschaften sind für zynische und anti-autoritäre Mitglieder oftmals irritierend, und wenn es solche Mitglieder in der Gruppe gibt, ziehen Sie Abneigung und Anfeindungen auf sich. Diese Mitglieder haben oftmals Angst vor „Gruppendenken“ - einem Mangel an Realitätssinn um der Harmonie willen, der die Aufgabenleistung beeinträchtigt oder Gefahren für die Gruppe von außen oder von innen ignoriert.

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

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

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“.

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

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für jemanden, der diesbezüglich Defizite hat, so liegt das vielleicht an einer generell anti-autoritären Haltung, die sich nicht auf die Beziehungen in Ihrer jetzigen Gruppe beschränkt. Doch auch wenn dies der Fall sein sollte, ist es denkbar, daß der Konflikt zwischen Ihnen und der Gruppenleitung mittlerweile eine Eigendynamik entfaltet hat - mit Provokationen auf beiden Seiten.

Hat sich erst einmal eine Polarisierung dieser Art herausgebildet, so ist sie nur schwer wieder rückgängig zu machen. Wenn auch die Leitung durch ausreichende Demonstration von Machtmitteln oder durch Androhung von Bestrafung vordergründigen Gehorsam erzwingen kann, so wird doch die Auflehnung nicht verschwinden, sondern sich in verstecktem Widerstand und in Ausflüchten fortsetzen. Versteckter Widerstand wiederum wird gewöhnlich von der Leitung sehr wohl erkannt, und der Konflikt besteht weiter.

Sofern Sie wirklich eine Verbesserung der Situation wünschen, sollten Sie die Hilfe eines Mitglieds der Gruppe in Anspruch nehmen, das Ihnen genügend nahesteht und auch von den übrigen Gruppenmitgliedern gemocht wird, und über eine gewisse Macht in der Gruppe verfügt. Eine solche Person kann imstande sein, als eine Art Vermittler zwischen Ihnen und den Mitgliedern der Gruppe zu fungieren, mit denen Sie in Konflikt geraten sind. Es ist wichtig, daß Sie versuchen, Ihre negativen Gefühle und Verhaltensweisen einzuschränken und eine eher wohlwollende Haltung einzunehmen, jedenfalls gegenüber dem potentiellen Vermittler, um ihm Handlungsspielraum zu verschaffen. Wenn der Vermittler nun seinerseits imstande ist, ein ähnliches Entgegenkommen auf seiten der Leitung herbeizuführen, dann kann der Konflikt allmählich beigelegt werden.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

Keines der Items.

Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, werden von Ihnen 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 Sie bestimmten Werten zu viel Bedeutung beimessen, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

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.

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

Wenn es häufig oder verstärkt der Autoritätsausübung bedarf, so ist dies ein Zeichen dafür, daß es Probleme in der Gruppe gibt. Der Versuch, Problemlösungen einfach durch Autoritäts- und Machtausübung zu ersetzen, führt fast zwangsläufig zu negativen Reaktionen und zu einer eskalierenden Polarisierung. Hält die Gruppe Sie für sehr negativ zur Autorität eingestellt, so kann der Grund dafür in Ihren vergangenen Erfahrungen oder in der Gegenwart liegen. In allen Gruppen besteht jedoch ein legitimer Anspruch auf Autoritätsausübung in angemessenem Umfang. Eine totale Ablehnung von Autorität, ob berechtigt oder nicht, ist auf lange Sicht mit effektiver Zusammenarbeit und hervorragender Leistung nicht vereinbar.

Überdies kann es Situationen geben, in denen eine äußere oder interne Notlage die geballte Autorität erfordert. Verwehren sich Gruppenmitglieder gegen jegliche Ausübung von Autorität, kann das für sie gefährlich werden. Diese Gefahren können auf der Seite derer, die Autorität ausüben, überschätzt werden, andere unterschätzen sie eher. Es empfiehlt sich, die Situation sorgfältig zu analysieren.

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.

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

Wenn mehrere Mitglieder einer Gruppe bei diesem Wert im Diagramm hoch liegen, so ist dies ein Zeichen für ernsthafte, die Autorität tangierende Schwierigkeiten; sie können die Autorität innerhalb der Gruppe oder außerhalb oder beide zugleich betreffen. Einzelne Personen mögen ein solches 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. Sie mögen aber zugleich der Auffassung sein, daß man im Ungehorsam „zivil“ sein sollte. Damit ist gemeint, daß man sich zwar ensthaft, aber eben doch „gewaltlos“ für andere Zielsetzungen stark machen soll. Vielleicht wird das, was seitens der Autorität angemahnt wird, von der Gesellschaft insgesamt mißbilligt, und der einzelne würde sich schuldig fühlen, wenn er gehorchte.

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 sollten Sie versuchen, das Problem zu verstehen, um zu einer Lösung zu kommen. Mehr Druck von seiten der Autorität wird das Problem wahrscheinlich nur verschärfen.

Sind andere Gruppenmitglieder der Auffassung, daß Sie eine passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Autorität übertreiben, so könnte es hilfreich sein, jemanden zu finden, der beliebt ist und genügend Rückhalt bei den übrigen Mitgliedern der Gruppe hat und imstande wäre, zwischen Ihnen und der Autorität

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

zu vermitteln.

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: ORC

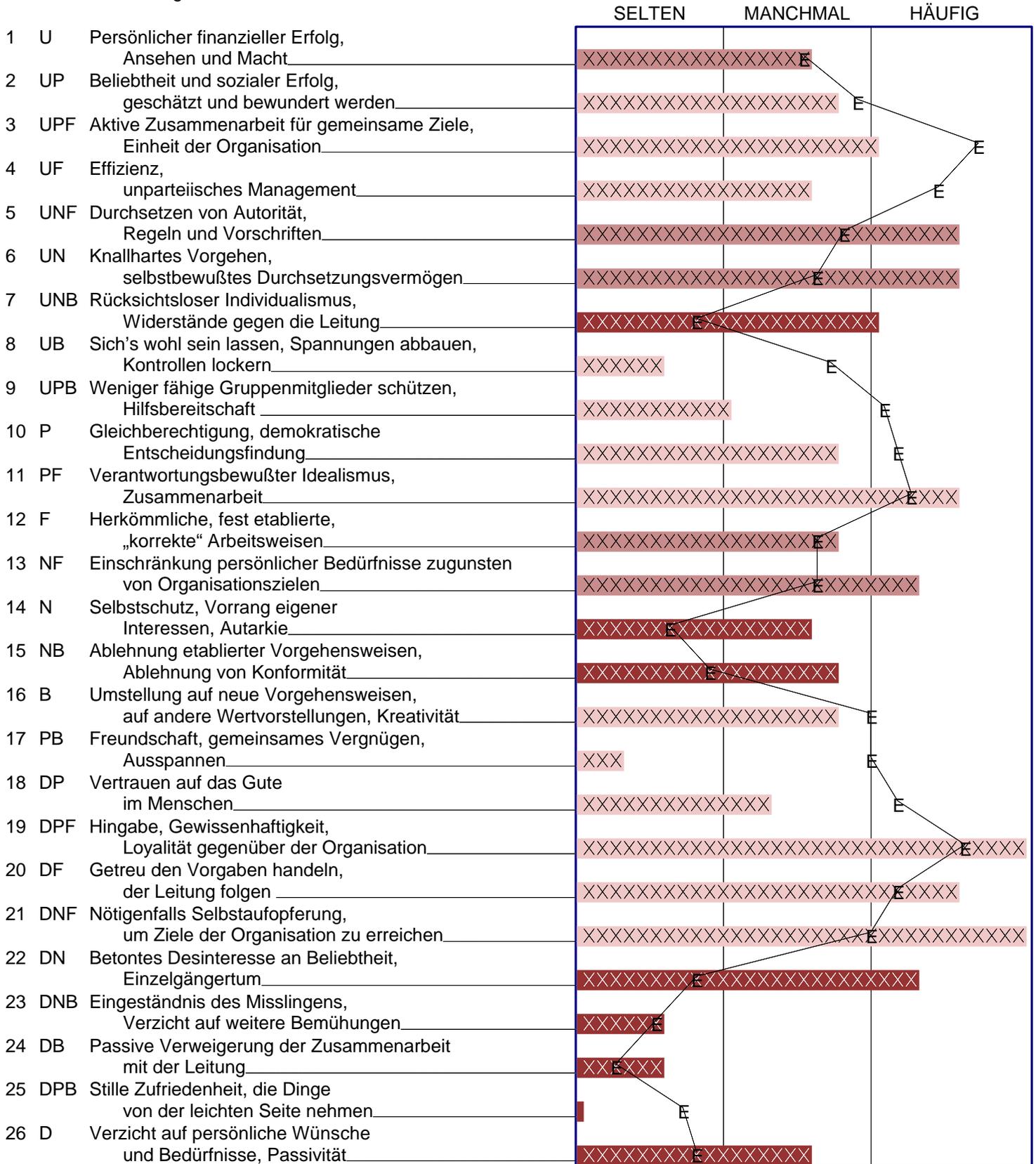
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: F Koordinaten: 0.5U 3.8N 10.2F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: ORC

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	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF	X		
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF		X	
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U	X		
5 UNF		X	
6 UN		X	
12 F	X		
13 NF		X	
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB			X
14 N			X
15 NB			X
22 DN			X
23 DNB	X		
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D			X

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: ORC

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.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*nahe*)

Wenn es denn überhaupt eine Reihe von Werten gibt, die kaum zu hoch geschätzt werden kann, so diese: sie verstärkt jeden anderen Wert der Zusammenarbeit und steht genau im Mittelpunkt des gesamten Bündels notwendiger Wertvorstellungen. Unerwünschte Nebeneffekte gibt es fast nicht. Ihre Werthaltung und Ihr tatsächliches Verhalten in dieser Richtung leisten einen ganz entscheidenden Beitrag für die Gruppe.

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.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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 verhalfen 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.

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:

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

Sich für die Ziele der Organisation aufzuopfern, ist ein Wert, der vielen gutwilligen Gruppenmitgliedern in einer Notsituation gerechtfertigt erscheinen mag; wenn allerdings die Forderung zu lange aufrechterhalten wird, kommt es wahrscheinlich zu starken Belastungen, die die Motivation ernsthaft beeinträchtigen. Halten andere Gruppenmitglieder Sie für eine Person, die diesen Wert überbetont, so unterstellt man Ihnen vielleicht, daß Sie andere wegen ihres fehlenden Einsatzes beschämen wollen. Aus diesem Grund beurteilen sie möglicherweise Ihr Verhalten als negativ und durch die tatsächlichen Erfordernisse nicht gerechtfertigt. Es kann durchaus sein, daß man Ihnen Unrecht tut und es wirklich der Selbstaufopferung bedarf. Zieht sich die als Ausnahme empfundene Situation jedoch zu lange hin, müssen tragfähigere Lösungen gefunden werden. Vielleicht können Sie helfen, längerfristige Strategien zu entwickeln.

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

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.

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

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“.

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

Versagensängste, insbesondere wenn die äußere Situation als bedrängend empfunden wird und mit Mißbilligung von seiten der Autorität zu rechnen ist, machen es fast unmöglich, die Anspannung zu lösen. Ein zwanghaftes Streben nach Leistung und Perfektion erhöht jedoch die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Werden Sie von anderen Mitgliedern als Person betrachtet, der es an der Fähigkeit mangelt, es sich gut gehen zu lassen, sich zu entspannen oder die Kontrolle zu lockern, müssen Sie versuchen, die Quellen Ihrer Ängste herauszufinden und alles tun, um sie abzubauen. So können Sie sich zum Zwecke der Entspannung verabreden und Zeit, Raum und Aktivitäten festlegen, die ganz dem Ausgleich gewidmet sind. Bei solchen Gelegenheiten werden auch die freundschaftlichen Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern auf natürliche Weise wiederhergestellt und gestärkt - eine Notwendigkeit für jedermann, nicht nur für Sie.

9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft (unterbewertet)

In vielen Gruppen gibt es ein oder zwei Mitglieder, die für die Bedürfnisse anderer Mitglieder besonders empfänglich sind und die sich intensiv darum bemühen, die gute Grundstimmung in der Gruppe zu erhalten. Da dies nicht immer vereinbar ist mit größtmöglichen Anstrengungen in der Sache oder für bestimmte Mitglieder die Freistellung von Aufgaben nach sich ziehen kann, gelten die Beschützer mitunter als störend, oder sie werden von der Gruppenleitung oder stark leistungsorientierten Mitgliedern ignoriert. Dies ist nicht unbedingt eine sichtbare Polarisierung, doch fordert sie mit der Zeit ihren Tribut.

Werden Sie von anderen Mitgliedern als eine Person betrachtet, die der Betreuung, der Therapie, dem Unterricht und der Ausbildung als notwendigen Aspekten effektiver Zusammenarbeit nicht genügend Wert beimißt, so kann dies daran liegen, daß Sie wegen äußerer Zwänge oder der Wichtigkeit sofortiger Aufgabenerledigung zu sehr in Sorge sind. Überlegen Sie jedoch, ob Sie nicht womöglich die Leistungsfähigkeit der Gruppe dadurch untergraben, daß Sie die Notwendigkeit der Pflege und Erneuerung von Beziehungen geringschätzen. Werden diese Funktionen nicht von der für Aufgabenbelange zuständigen Führungsperson wahrgenommen, so muß dies eine sozio-emotionale Führungsperson tun und dafür Anerkennung und Unterstützung erhalten. Es ist besonders wichtig, daß die für die Aufgabenführung zuständige Person den sozio-emotionalen Spezialisten als Co-Leiter akzeptiert und unterstützt. Das Bündnis zwischen den beiden Führungspersonen, das dann entsteht, wenn die aufgabenbezogene und die sozio-emotionale Führung von zwei verschiedenen Personen wahrgenommen werden, ist vielleicht die

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

wichtigste Einzelbeziehung in der Gruppe zur Förderung effektiver Zusammenarbeit.

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 vorgeht 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 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 aufsplintern, und die Arbeitsleistung wird nachlassen.

17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen (unterbewertet)

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

Wenn Sie der Freundschaft in der Gruppe nur geringes Gewicht beimessen, so kann dies darauf zurückzuführen sein, daß die Voraussetzungen für die Entstehung freundschaftlicher Beziehungen fehlen und Sie möglicherweise noch keine Erfahrungen mit den entsprechenden Vorzügen gemacht haben. Die Mitglieder der Gruppe kommen vielleicht nicht oft genug zusammen. Sie agieren möglicherweise unter den hemmenden Bedingungen zu großer Statusunterschiede, oder sie teilen nicht wirklich ein gemeinsames Schicksal. Freundschaft leidet aber auch dann oder kann sich nicht entwickeln, wenn die Gruppe dauerhaft polarisiert ist oder, wenn, wie das häufig der Fall ist, unüberbrückbare Gegensätze zwischen Persönlichkeiten die Polarisierung begründen.

Pflegt eine kleine Minderheit in einer bestimmten Gruppe ihre freundschaftlichen Beziehungen mit viel Zeitaufwand als Alternative zur Arbeit, wird es zu einer Polarisierung kommen und zur Abwertung von Freundschaft bei denjenigen, die der Arbeit höhere Bedeutung beimessen. Möglicherweise verbergen sich andere Gründe hinter dem Verhalten der Minderheit, die es herauszufinden gilt.

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

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

Wenn man meint, daß Sie nur geringes Vertrauen auf das Gute im Menschen haben, so hat das wohl seinen Grund darin, daß Sie Vertrauen für nicht gerechtfertigt, ja sogar für gefährlich halten. Dies ist wahrscheinlich der Fall, wenn Sie die Welt als Dschungel betrachten und überwiegend nach dem Gesetz des Stärkeren handeln. Dadurch wird die Gruppe natürlich ebenfalls zu einem Dschungel, und diejenigen, die weiter auf Vertrauen setzen, gehen von falschen Voraussetzungen aus. Für manche Teams ist Vertrauen eine absolute Notwendigkeit, da die Mitglieder tatsächlich das Leben des jeweils anderen in der Hand haben. Für die meisten Teams hängt erfolgreiche Zusammenarbeit bis zu einem gewissen Grade von gegenseitigem Vertrauen ab; Mangel an Vertrauen wirkt zersetzend und führt leicht zu einer Vielzahl von Problemen.

Es gibt keine einfachen Lösungen. Echtes Vertrauen kann sich nur dann entwickeln, wenn Offenheit herrscht, wenn man anderen erlaubt, sich als vertrauenswürdig zu erweisen, und man auch seine eigene Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellt. Das braucht Zeit. Aber um diesen Prozeß in Gang zu setzen, sind gewöhnlich eine offene Diskussion über die Gründe für bestehendes Mißtrauen notwendig und die Entschlossenheit zur Verbesserung der Beziehung.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

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

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

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

Die entscheidenden Werte für Mäßigung und Vermittlung sind folgende: „Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit“ (11 PF im Balkendiagramm) und „Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation“ (19 DPF).

Eine freundliche, demokratische Führung mit genügend Dominanz zum Umgang mit beiden Seiten vermag diese Polarisierung in Schach zu halten. Dieser Art vermittelnder Führung entsprechen die Wertvorstellungen „Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele und Einheit der Organisation“ (3 UPF). Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die autoritäre Werte überbetont, so könnten Sie dies am wirkungsvollsten dadurch ändern, daß Sie einen entschiedenen Schritt in Richtung auf einen freundschaftlicheren, demokratischen Führungstil machen oder zumindest jene in der Gruppe vorbehaltlos unterstützen, die ihre Führungsaufgabe demokratisch wahrnehmen.

6 UN Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen (überbewertet)

Dies ist eine „primitive“ Wertorientierung, die unverhohlenen Aggression empfiehlt und für die aggressivste Person in „primitiven“ Situationen auch Überlebenswert hat. Doch birgt sie im allgemeinen für effektive Zusammenarbeit Gefahren. Individuen, die nach dieser Maxime leben, agieren teils für sich allein, teils verbünden sie sich mit den Vertretern der Autorität und handeln als deren „Vollzugsperson“, oder sie treten zusammen mit den Anführern der Revolution als „Freiheitskämpfer“ auf. In allen Fällen eskaliert die Polarisierung zu ihrer gefährlichsten Form: „Totalitarismus der extremen Rechten“ gegenüber der „Revolution der extremen Linken“.

Meinen andere Gruppenmitglieder, daß Sie ein „knallhartes Vorgehen und selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen“ zu sehr betonen, sollten Sie sich vielleicht überlegen, ob diese Einstellungen für Ihr Überleben wirklich nötig sind oder ob Sie sie unreflektiert von einer anderen Person oder Gruppe

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

übernommen haben und in der derzeitigen Gruppe unnötigerweise daran festhalten. In den meisten normalen Gruppen führt Härte zu Konflikten oder verschlimmert diese.

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:

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.

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:

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

Manche Personen neigen aufgrund früherer Erfahrungen zu diesen Wertvorstellungen. In dem Fall bedarf es nur geringer Anstöße, um das entsprechende Verhalten zu aktivieren. Es hat zum Ziel, sich gegen Autorität und Konvention stark zu machen. Dazu können Angeberei und Aufschneiden gehören und eine Darstellung der eigenen Person als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig und spektakulär. Oder man zeigt seine Verachtung gegenüber den „netten kleinen Mädchen und Jungen“, die sich gegenüber der Autorität einordnungsbereit und abhängig zeigen. Gleichzeitig versucht man, bei den Vorgesetzten übertriebene Maßnahmen zu deren Verteidigung zu provozieren. Dahinter verbirgt sich häufig die Angst, angesichts einer als bedrohlich empfundenen Übermacht abhängig und hilflos zu sein.

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die diese Art von Verhalten überbetont, so wird Sie das wahrscheinlich nicht überraschen, denn dieses Verhalten ist normalerweise berechnend, und Sie beobachten wahrscheinlich genau, ob die erhoffte Reaktion erfolgt. Es ist offensichtlich, daß die beabsichtigte Wirkung darauf zielt, das bestehende Muster der Zusammenarbeit zu stören; also dürfen Sie sich nicht wundern, wenn die Reaktion negativ ist und Versuche zu Ihrer Isolierung unternommen werden. Möglicherweise wollen Sie die Zusammenarbeit aber gar nicht dauerhaft torpedieren, sondern Sie legen sich gewissermaßen so lange quer, bis Sie andere von den Ihrer Meinung nach bestehenden Gefahren der Abhängigkeit von einer schlechten Autorität überzeugt haben. Wenn Sie der Polarisierung, in die Sie wahrscheinlich geraten, entgegen wollen, empfiehlt sich eine eher freundschaftliche und positive Ausrichtung, mit der Sie sich mehr Freunde machen werden.

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.

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

15 NB **Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität** (*überbewertet*)

Sind etablierte Arbeitsweisen weitgehend funktionsuntüchtig, so ist damit zu rechnen, daß diese Werte bei mehreren Personen auftauchen. Eine Art „Revolution“ ist dann vielleicht die beste Lösung.

Andererseits vertreten einige Gruppenmitglieder aufgrund früherer Erfahrungen die Werte als Teil ihrer Persönlichkeit. Ihr Verhalten erscheint gereizt, zynisch und nicht kooperativ. Sie nehmen offenbar auch der Gruppe und der Aufgabe gegenüber eine negative Haltung ein. Sie lehnen sich gegen Konventionen im allgemeinen auf und weigern sich, die üblichen sozialen Rollen, wie sie beispielsweise durch Alter, Geschlecht, berufliche Tätigkeit, soziale Schicht oder Staatsbürgerschaft definiert sind, zu akzeptieren.

Wenn Sie diese Einstellungen teilen und Ihr Verhalten im allgemeinen danach ausrichten, provozieren Sie vermutlich und sind selbst Gegenstand einer Polarisierung in der Gruppe. Andere Gruppenmitglieder können unter diesen Umständen wenig tun, um das Problem zu entschärfen, außer vielleicht, daß sie den Gruppendruck zurücknehmen und übertriebene Beachtung vermeiden. Sind Sie gewillt, sich zurückzuhalten und der Gruppe zuzugestehen, daß sie ihre Aufmerksamkeit anderen Problemen zuwendet, so wird dies wahrscheinlich den Gegensatz mildern und anderen ungehindertes Arbeiten gestatten.

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

Auf diese Werte schließt man häufig aus einem Verhalten, das deprimiert, traurig und verärgert ist. 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 Verhaltensweise auf Persönlichkeitsmerkmalen oder der physischen Verfassung oder aber auf Problemen, die sich dem Einfluß der Gruppe entziehen. Es kann also sein, daß andere Gruppenmitglieder nicht viel tun können, außer Unterstützung zu leisten und vielleicht auf Hilfe von außen zu drängen.

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

Eine hohe Beurteilung bei dieser Wertumschreibung legt die Vermutung nahe, daß sie als eine Art der Selbstaufopferung für Gruppen- oder Organisationsziele interpretiert wird. Dieser Umstand wird in einer Notlage akzeptiert oder wenn die Gruppe stark zentralisierter Kontrolle bedarf. Doch länger anhaltende Betonung von Passivität kann kaum viel zur Zusammenarbeit beitragen.

Einzelne Personen vertreten diese Werte aufgrund ihrer Persönlichkeit oder ihrer speziellen Gruppenrolle. Das Verhalten erscheint auffallend introvertiert, passiv, ausdrucksarm und ohne Bedürfnis nach Mitteilung. Die betreffende Person geht 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 derzeitigen Gruppe gemacht wurde, waren andere Mitglieder am Zustandekommen beteiligt, vielleicht ohne böse Absicht, indem sie ständig das Wort führen oder auf eine andere Art dominieren. Die zu häufigen Wortmeldungen der einen korrespondieren mit einer zu geringen Aktivität bei den anderen und stellen ganz generell ein Gruppenproblem dar; mitunter bedarf es der direkten Konfrontation der wortführenden Mitglieder, damit sie sich ihrer dominanten Rolle bewußt werden.

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

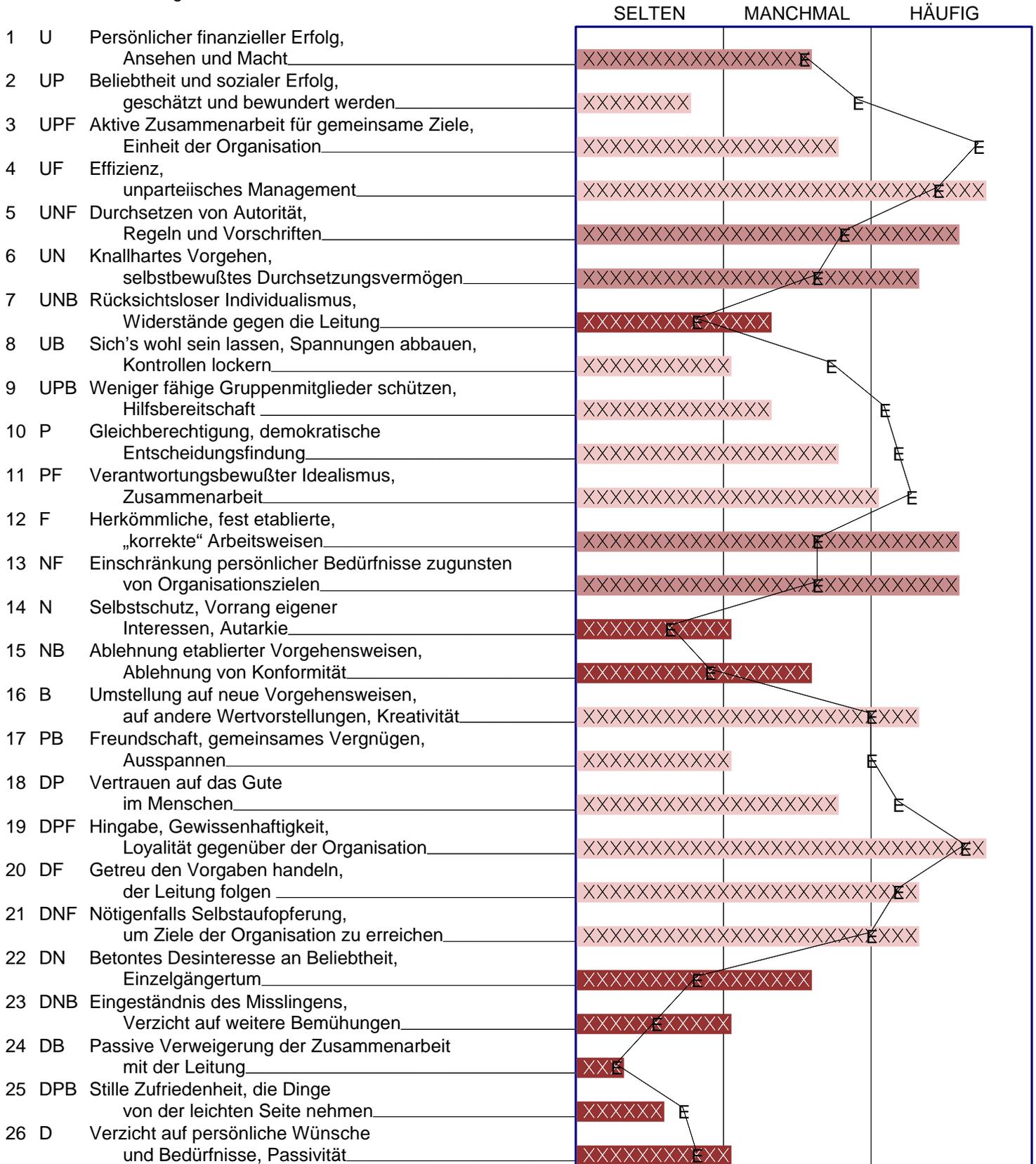
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: F Koordinaten: 1.2U 1.8N 9.0F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: ELF

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			X
3 UPF			X
4 UF	X		
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF	X		
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U	X		
5 UNF			X
6 UN			X
12 F			X
13 NF			X
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB			X
14 N	X		
15 NB			X
22 DN			X
23 DNB			X
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: ELF

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:

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.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*nahe*)

Wenn es denn überhaupt eine Reihe von Werten gibt, die kaum zu hoch geschätzt werden kann, so diese: sie verstärkt jeden anderen Wert der Zusammenarbeit und steht genau im Mittelpunkt des gesamten Bündels notwendiger Wertvorstellungen. Unerwünschte Nebeneffekte gibt es fast nicht. Ihre Werthaltung und Ihr tatsächliches Verhalten in dieser Richtung leisten einen ganz entscheidenden Beitrag für die Gruppe.

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.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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 verhalfen 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.

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.

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:

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:

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

Obwohl eine zu starke Betonung dieser Werte die optimale Leistung eher beeinträchtigt, schaffen sie - in Maßen - Vertrauen und bewirken eine starke persönliche Bindung an die Gruppe. Anerkennung, Zuneigung und Lob sind für die meisten Gruppenmitglieder eine wichtige Quelle der Zufriedenheit und Genugtuung. Jedes Mitglied der Gruppe muß in der Lage sein, solcherart Lob und Anerkennung zu vergeben. Wenn andere glauben, daß Sie diese Dinge unterbewerten, so liegt es vielleicht daran, daß Sie anderen gegenüber nicht genügend belohnendes Verhalten zeigen. Das müssen Sie aber, auch wenn Sie der

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

Ansicht sind, daß Ihnen selbst nicht genügend Anerkennung zuteil wird. Wenn Sie der Auffassung sind, daß Sie nicht ausreichend gewürdigt werden, sollten Sie vielleicht mit jemandem darüber sprechen.

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.

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

Versagensängste, insbesondere wenn die äußere Situation als bedrängend empfunden wird und mit Mißbilligung von seiten der Autorität zu rechnen ist, machen es fast unmöglich, die Anspannung zu lösen. Ein zwanghaftes Streben nach Leistung und Perfektion erhöht jedoch die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Werden Sie von anderen Mitgliedern als Person betrachtet, der es an der Fähigkeit mangelt, es sich gut gehen zu lassen, sich zu entspannen oder die Kontrolle zu lockern, müssen Sie versuchen, die Quellen Ihrer Ängste herauszufinden und alles tun, um sie abzubauen. So können Sie sich zum Zwecke der Entspannung verabreden und Zeit, Raum und Aktivitäten festlegen, die ganz dem Ausgleich gewidmet sind. Bei solchen Gelegenheiten werden auch die freundschaftlichen Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern auf natürliche Weise wiederhergestellt und gestärkt - eine Notwendigkeit für jedermann, nicht nur für Sie.

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

In vielen Gruppen gibt es ein oder zwei Mitglieder, die für die Bedürfnisse anderer Mitglieder besonders empfänglich sind und die sich intensiv darum bemühen, die gute Grundstimmung in der Gruppe zu erhalten. Da dies nicht immer vereinbar ist mit größtmöglichen Anstrengungen in der Sache oder für bestimmte Mitglieder die Freistellung von Aufgaben nach sich ziehen kann, gelten die Beschützer mitunter als störend, oder sie werden von der Gruppenleitung oder stark leistungsorientierten Mitgliedern ignoriert. Dies ist nicht unbedingt eine sichtbare Polarisierung, doch fordert sie mit der Zeit ihren Tribut.

Werden Sie von anderen Mitgliedern als eine Person betrachtet, die der Betreuung, der Therapie, dem Unterricht und der Ausbildung als notwendigen Aspekten effektiver Zusammenarbeit nicht genügend Wert beimißt, so kann dies daran liegen, daß Sie wegen äußerer Zwänge oder der Wichtigkeit sofortiger Aufgabenerledigung zu sehr in Sorge sind. Überlegen Sie jedoch, ob Sie nicht womöglich die Leistungsfähigkeit der Gruppe dadurch untergraben, daß Sie die Notwendigkeit der Pflege und Erneuerung von Beziehungen geringschätzen. Werden diese Funktionen nicht von der für Aufgabenbelange zuständigen Führungsperson wahrgenommen, so muß dies eine sozio-emotionale Führungsperson tun und dafür Anerkennung und Unterstützung erhalten. Es ist besonders wichtig, daß die für die Aufgabenführung zuständige Person den sozio-emotionalen Spezialisten als Co-Leiter akzeptiert und unterstützt. Das Bündnis zwischen den beiden Führungspersonen, das dann entsteht, wenn die aufgabenbezogene und die sozio-emotionale Führung von zwei verschiedenen Personen wahrgenommen werden, ist vielleicht die wichtigste Einzelbeziehung in der Gruppe zur Förderung effektiver Zusammenarbeit.

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

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 geringerschätzen 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 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 aufsplintern, und die Arbeitsleistung wird nachlassen.

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

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

Wenn Sie der Freundschaft in der Gruppe nur geringes Gewicht beimessen, so kann dies darauf zurückzuführen sein, daß die Voraussetzungen für die Entstehung freundschaftlicher Beziehungen fehlen und Sie möglicherweise noch keine Erfahrungen mit den entsprechenden Vorzügen gemacht haben. Die Mitglieder der Gruppe kommen vielleicht nicht oft genug zusammen. Sie agieren möglicherweise unter den hemmenden Bedingungen zu großer Statusunterschiede, oder sie teilen nicht wirklich ein gemeinsames Schicksal. Freundschaft leidet aber auch dann oder kann sich nicht entwickeln, wenn die Gruppe dauerhaft polarisiert ist oder, wenn, wie das häufig der Fall ist, unüberbrückbare Gegensätze zwischen Persönlichkeiten die Polarisierung begründen.

Pflegt eine kleine Minderheit in einer bestimmten Gruppe ihre freundschaftlichen Beziehungen mit viel Zeitaufwand als Alternative zur Arbeit, wird es zu einer Polarisierung kommen und zur Abwertung von Freundschaft bei denjenigen, die der Arbeit höhere Bedeutung beimessen. Möglicherweise verbergen sich andere Gründe hinter dem Verhalten der Minderheit, die es herauszufinden gilt.

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

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

Wenn man meint, daß Sie nur geringes Vertrauen auf das Gute im Menschen haben, so hat das wohl seinen Grund darin, daß Sie Vertrauen für nicht gerechtfertigt, ja sogar für gefährlich halten. Dies ist wahrscheinlich der Fall, wenn Sie die Welt als Dschungel betrachten und überwiegend nach dem Gesetz des Stärkeren handeln. Dadurch wird die Gruppe natürlich ebenfalls zu einem Dschungel, und diejenigen, die weiter auf Vertrauen setzen, gehen von falschen Voraussetzungen aus. Für manche Teams ist Vertrauen eine absolute Notwendigkeit, da die Mitglieder tatsächlich das Leben des jeweils anderen in der Hand haben. Für die meisten Teams hängt erfolgreiche Zusammenarbeit bis zu einem gewissen Grade von gegenseitigem Vertrauen ab; Mangel an Vertrauen wirkt zersetzend und führt leicht zu einer Vielzahl von Problemen.

Es gibt keine einfachen Lösungen. Echtes Vertrauen kann sich nur dann entwickeln, wenn Offenheit herrscht, wenn man anderen erlaubt, sich als vertrauenswürdig zu erweisen, und man auch seine eigene Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellt. Das braucht Zeit. Aber um diesen Prozeß in Gang zu setzen, sind gewöhnlich eine offene Diskussion über die Gründe für bestehendes Mißtrauen notwendig und die Entschlossenheit zur Verbesserung der Beziehung.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

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

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

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

Die entscheidenden Werte für Mäßigung und Vermittlung sind folgende: „Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit“ (11 PF im Balkendiagramm) und „Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation“ (19 DPF).

Eine freundliche, demokratische Führung mit genügend Dominanz zum Umgang mit beiden Seiten vermag diese Polarisierung in Schach zu halten. Dieser Art vermittelnder Führung entsprechen die Wertvorstellungen „Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele und Einheit der Organisation“ (3 UPF). Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die autoritäre Werte überbetont, so könnten Sie dies am wirkungsvollsten dadurch ändern, daß Sie einen entschiedenen Schritt in Richtung auf einen freundschaftlicheren, demokratischen Führungstil machen oder zumindest jene in der Gruppe vorbehaltlos unterstützen, die ihre Führungsaufgabe demokratisch wahrnehmen.

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

Dies ist eine „primitive“ Wertorientierung, die unverhohlenen Aggression empfiehlt und für die aggressivste Person in „primitiven“ Situationen auch Überlebenswert hat. Doch birgt sie im allgemeinen für effektive Zusammenarbeit Gefahren. Individuen, die nach dieser Maxime leben, agieren teils für sich allein, teils verbünden sie sich mit den Vertretern der Autorität und handeln als deren „Vollzugsperson“, oder sie treten zusammen mit den Anführern der Revolution als „Freiheitskämpfer“ auf. In allen Fällen eskaliert die Polarisierung zu ihrer gefährlichsten Form: „Totalitarismus der extremen Rechten“ gegenüber der „Revolution der extremen Linken“.

Meinen andere Gruppenmitglieder, daß Sie ein „knallhartes Vorgehen und selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen“ zu sehr betonen, sollten Sie sich vielleicht überlegen, ob diese Einstellungen für Ihr Überleben wirklich nötig sind oder ob Sie sie unreflektiert von einer anderen Person oder Gruppe

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

übernommen haben und in der derzeitigen Gruppe unnötigerweise daran festhalten. In den meisten normalen Gruppen führt Härte zu Konflikten oder verschlimmert diese.

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:

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.

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:

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

Manche Personen neigen aufgrund früherer Erfahrungen zu diesen Wertvorstellungen. In dem Fall bedarf es nur geringer Anstöße, um das entsprechende Verhalten zu aktivieren. Es hat zum Ziel, sich gegen Autorität und Konvention stark zu machen. Dazu können Angeberei und Aufschneiden gehören und eine Darstellung der eigenen Person als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig und spektakulär. Oder man zeigt seine Verachtung gegenüber den „netten kleinen Mädchen und Jungen“, die sich gegenüber der Autorität einordnungsbereit und abhängig zeigen. Gleichzeitig versucht man, bei den Vorgesetzten übertriebene Maßnahmen zu deren Verteidigung zu provozieren. Dahinter verbirgt sich häufig die Angst, angesichts einer als bedrohlich empfundenen Übermacht abhängig und hilflos zu sein.

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die diese Art von Verhalten überbetont, so wird Sie das wahrscheinlich nicht überraschen, denn dieses Verhalten ist normalerweise berechnend, und Sie beobachten wahrscheinlich genau, ob die erhoffte Reaktion erfolgt. Es ist offensichtlich, daß die beabsichtigte Wirkung darauf zielt, das bestehende Muster der Zusammenarbeit zu stören; also dürfen Sie sich nicht wundern, wenn die Reaktion negativ ist und Versuche zu Ihrer Isolierung unternommen werden. Möglicherweise wollen Sie die Zusammenarbeit aber gar nicht dauerhaft torpedieren, sondern Sie legen sich gewissermaßen so lange quer, bis Sie andere von den Ihrer Meinung nach bestehenden Gefahren der Abhängigkeit von einer schlechten Autorität überzeugt haben. Wenn Sie der Polarisierung, in die Sie wahrscheinlich geraten, entgegen wollen, empfiehlt sich eine eher freundschaftliche und positive Ausrichtung, mit der Sie sich mehr Freunde machen werden.

15 NB Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität (*überbewertet*)

Sind etablierte Arbeitsweisen weitgehend funktionsuntüchtig, so ist damit zu rechnen, daß diese Werte bei mehreren Personen auftauchen. Eine Art „Revolution“ ist dann vielleicht die beste Lösung.

Andererseits vertreten einige Gruppenmitglieder aufgrund früherer Erfahrungen die Werte als Teil ihrer Persönlichkeit. Ihr Verhalten erscheint gereizt, zynisch und nicht kooperativ. Sie nehmen offenbar auch der Gruppe und der Aufgabe gegenüber eine negative Haltung ein. Sie lehnen sich gegen Konventionen im allgemeinen auf und weigern sich, die üblichen sozialen Rollen, wie sie beispielsweise durch Alter, Geschlecht, berufliche Tätigkeit, soziale Schicht oder Staatsbürgerschaft definiert sind, zu akzeptieren.

Wenn Sie diese Einstellungen teilen und Ihr Verhalten im allgemeinen danach ausrichten, provozieren Sie vermutlich und sind selbst Gegenstand einer Polarisierung in der Gruppe. Andere Gruppenmitglieder können unter diesen Umständen wenig tun, um das Problem zu entschärfen, außer vielleicht, daß sie den Gruppendruck zurücknehmen und übertriebene Beachtung vermeiden. Sind Sie gewillt, sich zurückzuhalten und der Gruppe zuzugestehen, daß sie ihre Aufmerksamkeit anderen Problemen zuwendet, so wird dies wahrscheinlich den Gegensatz mildern und anderen ungehindertes Arbeiten gestatten.

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

22 DN Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum (überbewertet)

Auf diese Werte schließt man häufig aus einem Verhalten, das deprimiert, traurig und verärgert ist. 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 Verhaltensweise auf Persönlichkeitsmerkmalen oder der physischen Verfassung oder aber auf Problemen, die sich dem Einfluß der Gruppe entziehen. Es kann also sein, daß andere Gruppenmitglieder nicht viel tun können, außer Unterstützung zu leisten und vielleicht auf Hilfe von außen zu drängen.

23 DNB Eingeständnis des Mislingens, 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, Zerstreung 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.

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

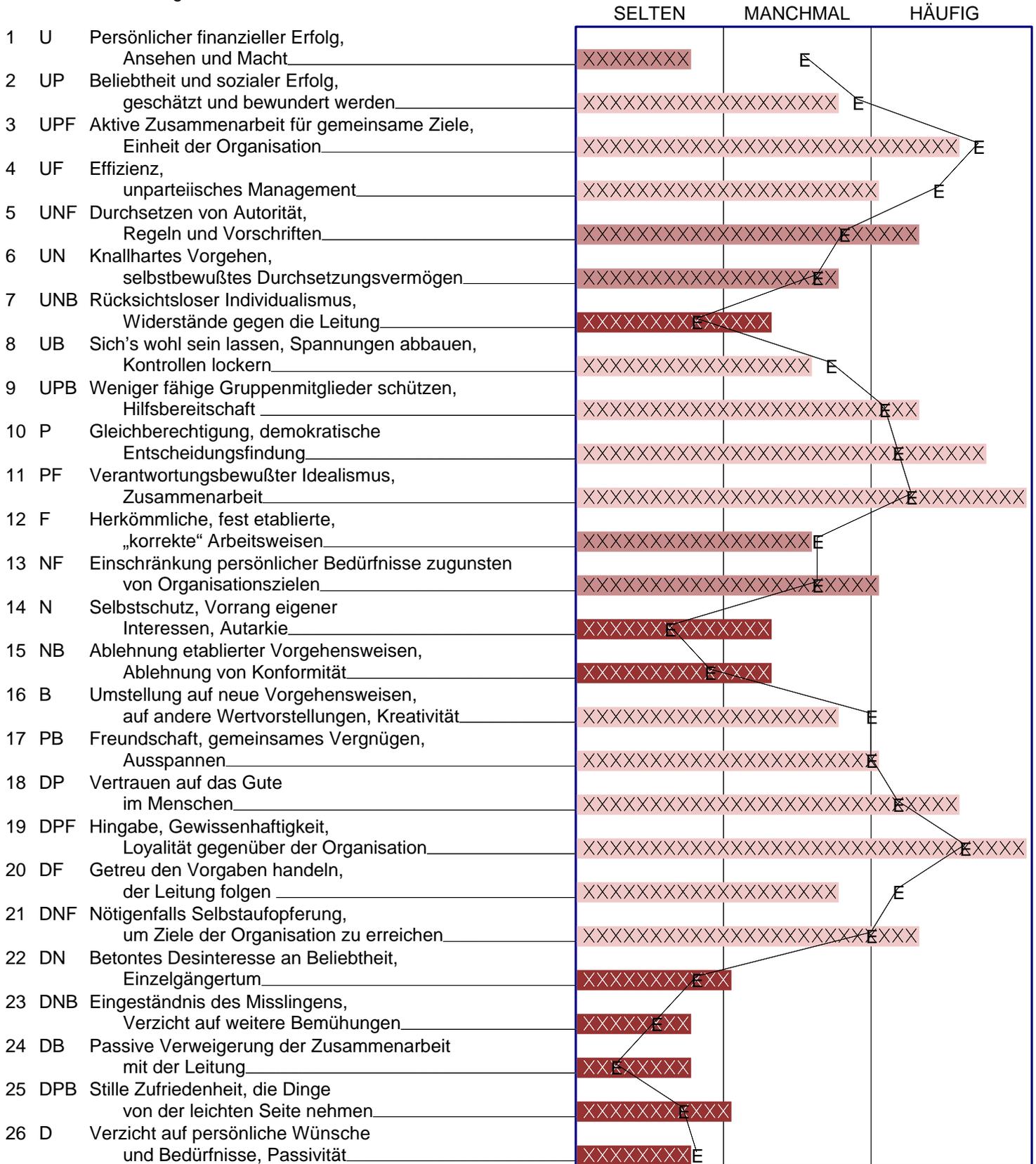
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: PF Koordinaten: 1.5U 5.6P 6.2F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: TAP

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	X		
3 UPF	X		
4 UF			X
8 UB	X		
9 UPB	X		
10 P		X	
11 PF		X	
16 B	X		
17 PB	X		
18 DP	X		
19 DPF	X		
20 DF			X
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U			X
5 UNF		X	
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF	X		
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB		X	
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB	X		
24 DB		X	
25 DPB	X		
26 D	X		

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: TAP

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.

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.

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.

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

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.

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.

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 berechnete Erwartungen trifft. Dadurch wird offenbar ein tiefes menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

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

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:

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (*überbewertet*)

Gelten Sie bei anderen als eine Person, die nachdrücklich auf Gleichberechtigung pocht, so gibt es zweifellos Gründe dafür. Sie sollten sich jedoch überlegen, ob Sie realistisch sind. Diese Reihe von Werten ist theoretisch viel leichter zu vertreten als praktisch zu verwirklichen. Effektive Mitarbeiterführung verlangt in der Regel, daß die Mitglieder einer oder mehrerer Personen der Gruppe das Recht zugestehen, eine gewisse Initiative und Dominanz zur Koordinierung der gemeinsamen Arbeit und zum effektiven Umgang mit anderen hochrangigen Personen außerhalb der Gruppe auszuüben. Auch gibt es in der Regel Persönlichkeitsunterschiede zwischen Gruppenmitgliedern, so daß sie praktisch niemals alle gleich viel sprechen wollen, sich nicht im gleichen Umfang über die gleichen Probleme Gedanken machen und auch nicht im selben Maße Verantwortung übernehmen. Genaugenommen gibt es wahrscheinlich nirgendwo reale Arbeitsgruppen, in denen totale Gleichheit herrscht. Ein leichtes Gefälle von Dominanz mit einer Führungsbeteiligung, die dem Problem und der Lage angemessen ist, kommt einem realisierbaren Ideal näher. Dennoch sollten Sie darauf bestehen, daß den Gruppenmitgliedern keine unnötige Bevormundung zugemutet wird, und wenn Sie nicht zufrieden sind, besprechen Sie das Problem in der Gruppe.

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*überbewertet*)

Diese Reihe von Werten steht unmittelbar in Einklang mit denen für effektive Zusammenarbeit; ein Wert der Aufgabenerfüllung befindet sich im Gleichgewicht mit einem Wert der freundschaftlichen und zusammenarbeitsorientierten Beziehungen zu anderen, ohne daß damit übermäßige Erwartungen im Hinblick auf individuelle Hervorhebung oder Status verbunden sind. Wer könnte mehr verlangen? Doch auch diese Werte können überzogen werden.

Wird auf diese Wertvorstellungen ein extrem starker Akzent gelegt, kann dies ein Indiz für mangelnden Realitätssinn sein. Gelten Sie bei anderen Gruppenmitgliedern als eine Person, die diese Wertvorstellungen überbewertet, sollten Sie überlegen, ob Sie dazu neigen, Dominanz in der Gruppe nicht zu erkennen, obgleich sie ein Problem darstellt, ob Sie gegenüber Autoritäten zu wenig kritisch sind, ob Sie unfreundliches Verhalten anderer zu negieren oder zu übersehen bemüht sind, ob Sie überoptimistisch und stets auf Konsens mit allen bedacht sind, ohne auf Zufriedenheit zu achten. Diese Eigenschaften sind für zynische und anti-autoritäre Mitglieder oftmals irritierend, und wenn es solche Mitglieder in der Gruppe gibt, ziehen Sie Abneigung und Anfeindungen auf sich. Diese Mitglieder haben oftmals Angst vor „Gruppendenken“ - einem Mangel an Realitätssinn um der Harmonie willen, der die Aufgabenleistung beeinträchtigt oder Gefahren für die Gruppe von außen oder von innen ignoriert.

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

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

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“.

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

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für jemanden, der diesbezüglich Defizite hat, so liegt das vielleicht an einer generell anti-autoritären Haltung, die sich nicht auf die Beziehungen in Ihrer jetzigen Gruppe beschränkt. Doch auch wenn dies der Fall sein sollte, ist es denkbar, daß der Konflikt zwischen Ihnen und der Gruppenleitung mittlerweile eine Eigendynamik entfaltet hat - mit Provokationen auf beiden Seiten.

Hat sich erst einmal eine Polarisierung dieser Art herausgebildet, so ist sie nur schwer wieder rückgängig zu machen. Wenn auch die Leitung durch ausreichende Demonstration von Machtmitteln oder durch Androhung von Bestrafung vordergründigen Gehorsam erzwingen kann, so wird doch die Auflehnung nicht verschwinden, sondern sich in verstecktem Widerstand und in Ausflüchten fortsetzen. Versteckter Widerstand wiederum wird gewöhnlich von der Leitung sehr wohl erkannt, und der Konflikt besteht weiter.

Sofern Sie wirklich eine Verbesserung der Situation wünschen, sollten Sie die Hilfe eines Mitglieds der Gruppe in Anspruch nehmen, das Ihnen genügend nahesteht und auch von den übrigen Gruppenmitgliedern gemocht wird, und über eine gewisse Macht in der Gruppe verfügt. Eine solche Person kann imstande sein, als eine Art Vermittler zwischen Ihnen und den Mitgliedern der Gruppe zu fungieren, mit denen Sie in Konflikt geraten sind. Es ist wichtig, daß Sie versuchen, Ihre negativen Gefühle und Verhaltensweisen einzuschränken und eine eher wohlwollende Haltung einzunehmen, jedenfalls gegenüber dem potentiellen Vermittler, um ihm Handlungsspielraum zu verschaffen. Wenn der Vermittler nun seinerseits imstande ist, ein ähnliches Entgegenkommen auf seiten der Leitung herbeizuführen, dann kann der Konflikt allmählich beigelegt werden.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

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

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

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

Die entscheidenden Werte für Mäßigung und Vermittlung sind folgende: „Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit“ (11 PF im Balkendiagramm) und „Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Loyalität gegenüber der Organisation“ (19 DPF).

Eine freundliche, demokratische Führung mit genügend Dominanz zum Umgang mit beiden Seiten vermag diese Polarisierung in Schach zu halten. Dieser Art vermittelnder Führung entsprechen die Wertvorstellungen „Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele und Einheit der Organisation“ (3 UPF). Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die autoritäre Werte überbetont, so könnten Sie dies am wirkungsvollsten dadurch ändern, daß Sie einen entschiedenen Schritt in Richtung auf einen freundschaftlicheren, demokratischen Führungsstil machen oder zumindest jene in der Gruppe vorbehaltlos unterstützen, die ihre Führungsaufgabe demokratisch wahrnehmen.

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

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

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.

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:

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

Manche Personen neigen aufgrund früherer Erfahrungen zu diesen Wertvorstellungen. In dem Fall bedarf es nur geringer Anstöße, um das entsprechende Verhalten zu aktivieren. Es hat zum Ziel, sich gegen Autorität und Konvention stark zu machen. Dazu können Angeberei und Aufschneiden gehören und eine Darstellung der eigenen Person als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig und spektakulär. Oder man zeigt seine Verachtung gegenüber den „netten kleinen Mädchen und Jungen“, die sich gegenüber der Autorität einordnungsbereit und abhängig zeigen. Gleichzeitig versucht man, bei den Vorgesetzten übertriebene Maßnahmen zu deren Verteidigung zu provozieren. Dahinter verbirgt sich häufig die Angst, angesichts einer als bedrohlich empfundenen Übermacht abhängig und hilflos zu sein.

Halten andere Mitglieder der Gruppe Sie für eine Person, die diese Art von Verhalten überbetont, so wird Sie das wahrscheinlich nicht überraschen, denn dieses Verhalten ist normalerweise berechnend, und Sie beobachten wahrscheinlich genau, ob die erhoffte Reaktion erfolgt. Es ist offensichtlich, daß die beabsichtigte Wirkung darauf zielt, das bestehende Muster der Zusammenarbeit zu stören; also dürfen Sie sich nicht wundern, wenn die Reaktion negativ ist und Versuche zu Ihrer Isolierung unternommen werden. Möglicherweise wollen Sie die Zusammenarbeit aber gar nicht dauerhaft torpedieren, sondern Sie legen sich gewissermaßen so lange quer, bis Sie andere von den Ihrer Meinung nach bestehenden Gefahren der Abhängigkeit von einer schlechten Autorität überzeugt haben. Wenn Sie der Polarisierung, in die Sie wahrscheinlich geraten, entgegen wollen, empfiehlt sich eine eher freundschaftliche und positive Ausrichtung, mit der Sie sich mehr Freunde machen werden.

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.

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

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

Wenn mehrere Mitglieder einer Gruppe bei diesem Wert im Diagramm hoch liegen, so ist dies ein Zeichen für ernsthafte, die Autorität tangierende Schwierigkeiten; sie können die Autorität innerhalb der Gruppe oder außerhalb oder beide zugleich betreffen. Einzelne Personen mögen ein solches 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. Sie mögen aber zugleich der Auffassung sein, daß man im Ungehorsam „zivil“ sein sollte. Damit ist gemeint, daß man sich zwar ensthaft, aber eben doch „gewaltlos“ für andere Zielsetzungen stark machen soll. Vielleicht wird das, was seitens der Autorität angemahnt wird, von der Gesellschaft insgesamt mißbilligt, und der einzelne würde sich schuldig fühlen, wenn er gehorchte.

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 sollten Sie versuchen, das Problem zu verstehen, um zu einer Lösung zu kommen. Mehr Druck von seiten der Autorität wird das Problem wahrscheinlich nur verschärfen.

Sind andere Gruppenmitglieder der Auffassung, daß Sie eine passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Autorität übertreiben, so könnte es hilfreich sein, jemanden zu finden, der beliebt ist und genügend Rückhalt bei den übrigen Mitgliedern der Gruppe hat und imstande wäre, zwischen Ihnen und der Autorität zu vermitteln.

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

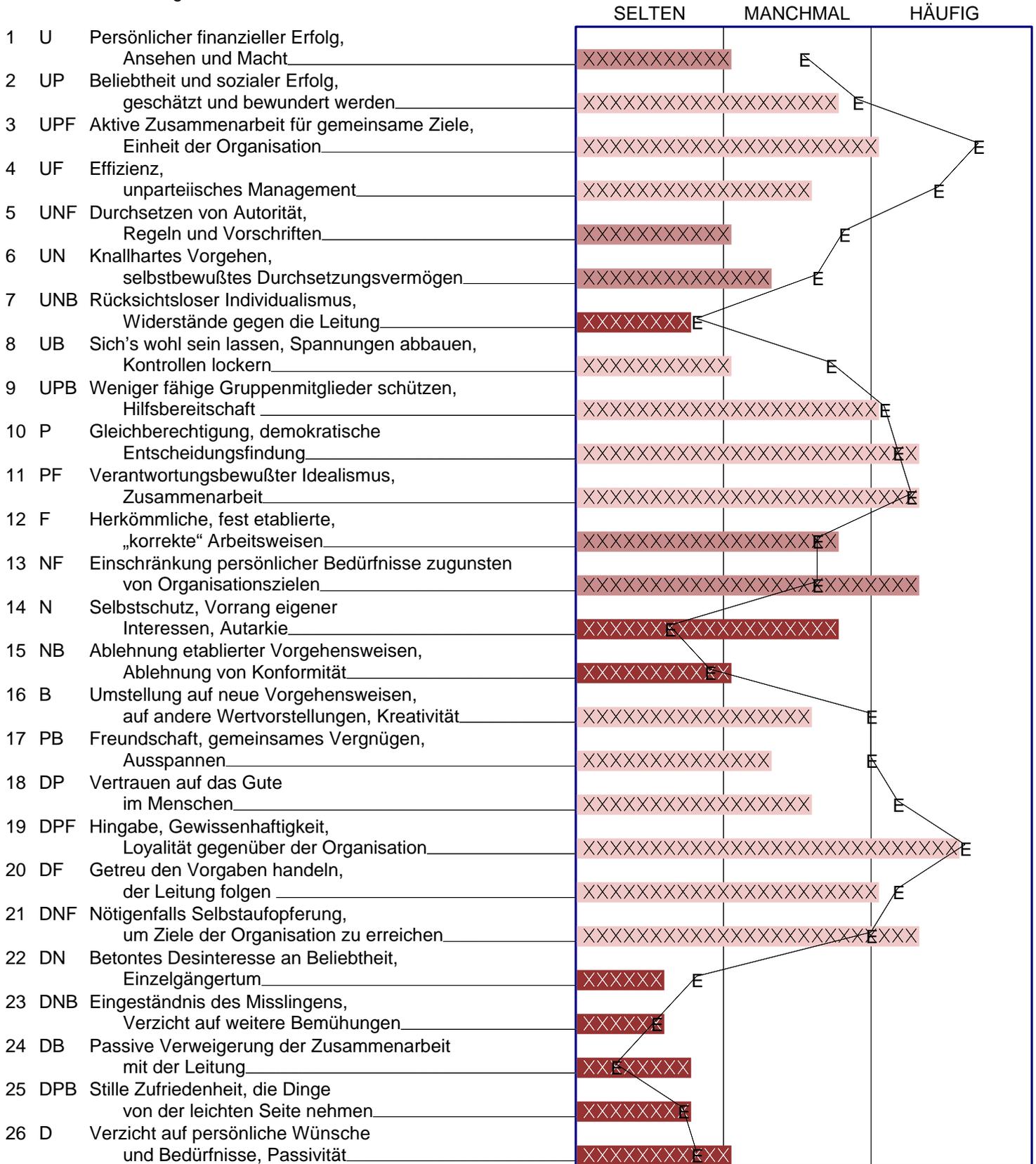
Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

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

Bericht erstellt für:

Typ: PF Koordinaten: 0.3U 4.0P 6.4F
 Beurteilungen: 6

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: LIW

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	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB	X		
10 P	X		
11 PF	X		
16 B			X
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF	X		
Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können			
1 U			X
5 UNF			X
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF		X	
Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB	X		
24 DB		X	
25 DPB	X		
26 D	X		

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: LIW

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.

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 vorgebracht 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.

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

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*nahe*)

Wenn es denn überhaupt eine Reihe von Werten gibt, die kaum zu hoch geschätzt werden kann, so diese: sie verstärkt jeden anderen Wert der Zusammenarbeit und steht genau im Mittelpunkt des gesamten Bündels notwendiger Wertvorstellungen. Unerwünschte Nebeneffekte gibt es fast nicht. Ihre Werthaltung und Ihr tatsächliches Verhalten in dieser Richtung leisten einen ganz entscheidenden Beitrag für die Gruppe.

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.

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.

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:

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:

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

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“.

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

Versagensängste, insbesondere wenn die äußere Situation als bedrängend empfunden wird und mit Mißbilligung von seiten der Autorität zu rechnen ist, machen es fast unmöglich, die Anspannung zu lösen. Ein zwanghaftes Streben nach Leistung und Perfektion erhöht jedoch die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Werden Sie von anderen Mitgliedern als Person betrachtet, der es an der Fähigkeit mangelt, es sich gut gehen zu lassen, sich zu entspannen oder die Kontrolle zu lockern, müssen Sie versuchen, die Quellen Ihrer Ängste herauszufinden und alles tun, um sie abzubauen. So können Sie sich zum Zwecke der Entspannung verabreden und Zeit, Raum und Aktivitäten festlegen, die ganz dem Ausgleich gewidmet sind. Bei solchen Gelegenheiten werden auch die freundschaftlichen Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern auf natürliche Weise wiederhergestellt und gestärkt - eine Notwendigkeit für jedermann, nicht nur für Sie.

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

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

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.

17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen (unterbewertet)

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

Wenn Sie der Freundschaft in der Gruppe nur geringes Gewicht beimessen, so kann dies darauf zurückzuführen sein, daß die Voraussetzungen für die Entstehung freundschaftlicher Beziehungen fehlen und Sie möglicherweise noch keine Erfahrungen mit den entsprechenden Vorzügen gemacht haben. Die Mitglieder der Gruppe kommen vielleicht nicht oft genug zusammen. Sie agieren möglicherweise unter den hemmenden Bedingungen zu großer Statusunterschiede, oder sie teilen nicht wirklich ein gemeinsames Schicksal. Freundschaft leidet aber auch dann oder kann sich nicht entwickeln, wenn die Gruppe dauerhaft polarisiert ist oder, wenn, wie das häufig der Fall ist, unüberbrückbare Gegensätze zwischen Persönlichkeiten die Polarisierung begründen.

Pflegt eine kleine Minderheit in einer bestimmten Gruppe ihre freundschaftlichen Beziehungen mit viel Zeitaufwand als Alternative zur Arbeit, wird es zu einer Polarisierung kommen und zur Abwertung von Freundschaft bei denjenigen, die der Arbeit höhere Bedeutung beimessen. Möglicherweise verbergen sich andere Gründe hinter dem Verhalten der Minderheit, die es herauszufinden gilt.

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (unterbewertet)

Wenn man meint, daß Sie nur geringes Vertrauen auf das Gute im Menschen haben, so hat das wohl seinen Grund darin, daß Sie Vertrauen für nicht gerechtfertigt, ja sogar für gefährlich halten. Dies ist wahrscheinlich der Fall, wenn Sie die Welt als Dschungel betrachten und überwiegend nach dem Gesetz des Stärkeren handeln. Dadurch wird die Gruppe natürlich ebenfalls zu einem Dschungel, und diejenigen, die weiter auf Vertrauen setzen, gehen von falschen Voraussetzungen aus. Für manche Teams ist Vertrauen eine absolute Notwendigkeit, da die Mitglieder tatsächlich das Leben des jeweils anderen in der Hand haben. Für die meisten Teams hängt erfolgreiche Zusammenarbeit bis zu einem gewissen Grade von gegenseitigem Vertrauen ab; Mangel an Vertrauen wirkt zersetzend und führt leicht zu einer Vielzahl von Problemen.

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

Es gibt keine einfachen Lösungen. Echtes Vertrauen kann sich nur dann entwickeln, wenn Offenheit herrscht, wenn man anderen erlaubt, sich als vertrauenswürdig zu erweisen, und man auch seine eigene Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellt. Das braucht Zeit. Aber um diesen Prozeß in Gang zu setzen, sind gewöhnlich eine offene Diskussion über die Gründe für bestehendes Mißtrauen notwendig und die Entschlossenheit zur Verbesserung der Beziehung.

Frage: **Welche Werte bringt diese Person im allgemeinen 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:

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:

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.

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

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

Wenn es häufig oder verstärkt der Autoritätsausübung bedarf, so ist dies ein Zeichen dafür, daß es Probleme in der Gruppe gibt. Der Versuch, Problemlösungen einfach durch Autoritäts- und Machtausübung zu ersetzen, führt fast zwangsläufig zu negativen Reaktionen und zu einer eskalierenden Polarisierung. Hält die Gruppe Sie für sehr negativ zur Autorität eingestellt, so kann der Grund dafür in Ihren vergangenen Erfahrungen oder in der Gegenwart liegen. In allen Gruppen besteht jedoch ein legitimer Anspruch auf Autoritätsausübung in angemessenem Umfang. Eine totale Ablehnung von Autorität, ob berechtigt oder nicht, ist auf lange Sicht mit effektiver Zusammenarbeit und hervorragender Leistung nicht vereinbar.

Überdies kann es Situationen geben, in denen eine äußere oder interne Notlage die geballte Autorität erfordert. Verwehren sich Gruppenmitglieder gegen jegliche Ausübung von Autorität, kann das für sie gefährlich werden. Diese Gefahren können auf der Seite derer, die Autorität ausüben, überschätzt werden, andere unterschätzen sie eher. Es empfiehlt sich, die Situation sorgfältig zu analysieren.

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.

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

Wenn mehrere Mitglieder einer Gruppe bei diesem Wert im Diagramm hoch liegen, so ist dies ein Zeichen für ernsthafte, die Autorität tangierende Schwierigkeiten; sie können die Autorität innerhalb der Gruppe oder außerhalb oder beide zugleich betreffen. Einzelne Personen mögen ein solches 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. Sie mögen aber zugleich der Auffassung sein, daß man im Ungehorsam „zivil“ sein sollte. Damit ist gemeint, daß man sich zwar ensthaft, aber eben doch „gewaltlos“ für andere Zielsetzungen stark machen soll. Vielleicht wird das, was seitens der Autorität angemahnt wird, von der Gesellschaft insgesamt mißbilligt, und der einzelne würde sich schuldig fühlen, wenn er gehorchte.

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 sollten Sie versuchen, das Problem zu verstehen, um zu einer Lösung zu kommen. Mehr Druck von seiten der Autorität wird das Problem wahrscheinlich nur verschärfen.

Sind andere Gruppenmitglieder der Auffassung, daß Sie eine passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Autorität übertreiben, so könnte es hilfreich sein, jemanden zu finden, der beliebt ist und genügend Rückhalt bei den übrigen Mitgliedern der Gruppe hat und imstande wäre, zwischen Ihnen und der Autorität

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

zu vermitteln.

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

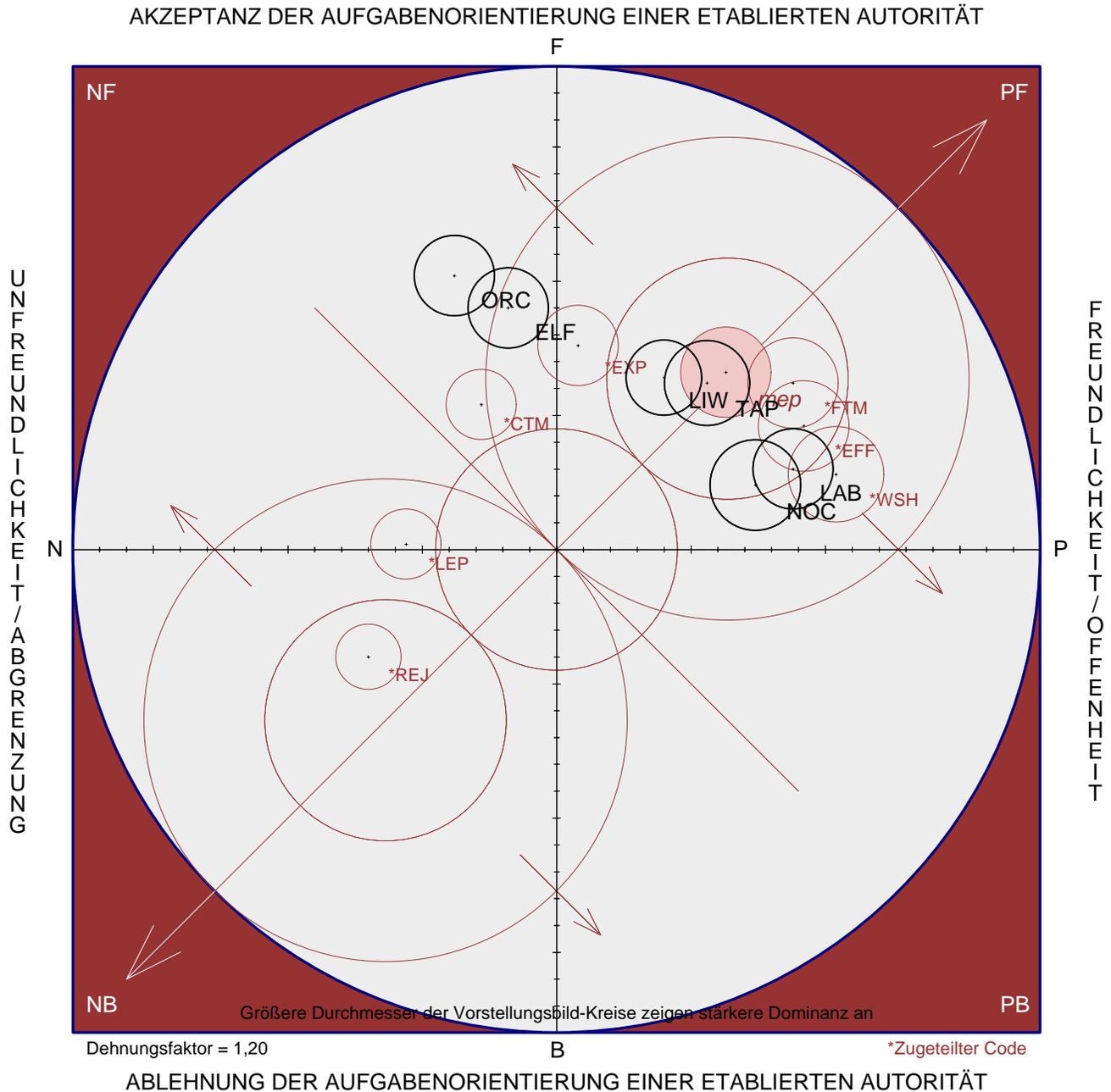
Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

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

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Vorstellungsbilder von Personen	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

*Zugeteilter Code

Report created for:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004



Bales Report

Vorbemerkungen zum Bales Report über das Felddiagramm

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

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

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

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

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

Vorstellungsbilder von Konzepten, beurteilt von 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: *WSH

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Beliebtheit und sozialer Erfolg, Zusammenarbeit für soziale Solidarität.*

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, zeichnen sich durch ein aktives, freundliches, offenes Sozialverhalten aus. Sie sind selbstsicher, engagiert, stark und fähig, die Führung der Gruppe mit dem Ziel der partnerschaftlichen und integrierten Zusammenarbeit zu übernehmen. In der Regel sind sie

allerdings stärker an Sympathiebekundungen und Bewunderung seitens einer freundlich gesinnten Gruppe interessiert als an der Strukturierung und Ausführung der anspruchsvollen Gruppenaufgaben. Ihr Engagement ist eher „politisch“ und „sozial“ orientiert. Sie stehen gern im Mittelpunkt des Interesses, sind in der Regel gut gelitten und bei „allgemeinen Wahlen“ unterschiedlichster Art oftmals erfolgreich. Diese Menschen erfreuen sich meistens größerer Beliebtheit als optimal qualifizierte Führungspersönlichkeiten.

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Aktive Zusammenarbeit für gemeinsame Ziele, Beliebtheit und sozialer Erfolg.*

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, werden häufig als „natürliche demokratische Führungsperson“ bezeichnet. Sie neigen dazu, sich mit einer idealisierten Autorität zu identifizieren und brauchen oder haben ein Vorbild von einer wohlwollenden Autorität, dem sie nacheifern. Sie bemühen sich darum, ideale Führungspersönlichkeiten zu werden - verständnisvoll, mutig und kompetent in allen Belangen. Diejenigen, die diese Position erreichen, verfügen häufig über zahlreiche Begabungen, sind hochintelligent und zeichnen sich durch eine ausgeglichene Persönlichkeit und ausgewogene Wertvorstellungen aus. Sie sind in der Lage, die zahlreichen, zum Teil widersprüchlichen Anforderungen verschiedener Gruppenmitglieder an die Gruppenleitung zu erfüllen, und sie können die Wunschvorstellungen vieler Gruppenmitglieder auf sich vereinen.

Bilder von: *EFF

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.

Bilder von: *EXP

Allgemeine Beschreibung

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

Das Verhalten von Gruppenmitgliedern, die so wahrgenommen werden, ist in der Regel dadurch eingeschränkt, daß sie die von einer Autorität vorgegebene Aufgabe kritiklos und buchstabengetreu akzeptieren, ohne jede Flexibilität, ohne Rücksicht auf den jeweiligen Kontext und ohne ausreichende

Einbeziehung etwaiger Nebenwirkungen. Gruppenmitglieder dieses Typs erscheinen streng analytisch, aufgabenorientiert, ausdauernd und unpersönlich. Sie haben wenig oder gar keinen Humor, sie sind kaum oder gar nicht in der Lage, sich selbst so zu sehen, wie sie von anderen gesehen werden oder sich selbst aus einer gewissen Distanz zu betrachten. Sie sind in der Regel auf die aufgabenbedingten Forderungen „fixiert“. Sie möchten alles sauber geordnet, straff organisiert und unter Kontrolle haben, damit Ihnen bei einer Überprüfung ihrer Leistung - womit sie fest rechnen - kein formaler Fehler nachgewiesen werden kann.

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen.*

Gruppenmitglieder, die hohe Urteilstwerte in dieser Richtung erhalten, sind sehr gesetzestreu und von dem Wunsch beherrscht, immer und überall recht zu haben, obwohl sie sich möglicherweise große Mühe geben, nicht dominant zu sein. Die eigene Selbstbeschränkung wird von anderen häufig als Versuch ausgelegt, sich selbst als beispielhaft guten Menschen darzustellen. Das Streben nach Perfektion kann so weit gehen, daß andere dadurch Schuldgefühle und Ressentiments entwickeln. Es ist schwer, sich selbst einen auf bestimmten Wertvorstellungen basierenden Verzicht aufzuerlegen, ohne gleichzeitig anderen den Eindruck zu vermitteln, sie befänden sich im Unrecht und man selbst im Recht. Genau diesen Eindruck erwecken solche Gruppenmitglieder.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Selbstschutz, Vorrang eigener Interessen, Autarkie.*

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

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Eingeständnis von Versagen, Verzicht auf weitere Bemühungen.*

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

wenn auch meistens durch ihr Schweigen, daß die Pläne und Vorgehensweisen der Gruppe zum Scheitern verurteilt sind.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von Mitgliedern Ihrer Gruppe

Bilder von: NOC

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: LAB

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.

Bilder von: TAP

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: LIW

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.

Bilder von: ELF, und ORC

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

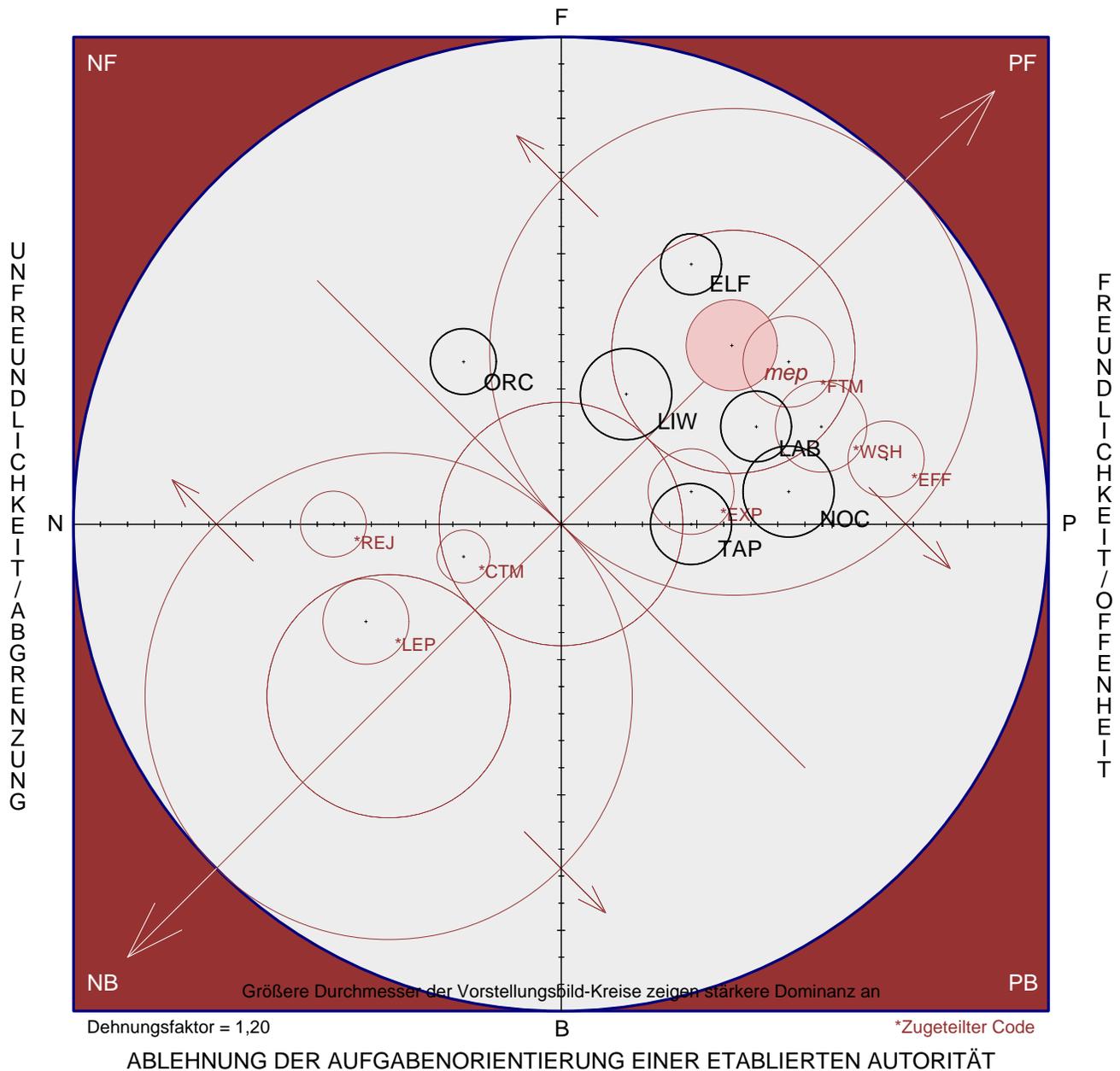
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

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

*Zugeteilter Code

Report created for:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



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 LAB

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, und *WSH

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *EXP, und *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität.*

Gruppenmitglieder dieses Typs erscheinen als reizbar, zynisch, unwillig und nicht kooperativ. Ihre ablehnende Haltung gilt sowohl gegenüber der Gruppe und ihrer jeweiligen Aufgabe sowie generell gegenüber jeder Konvention und jeder Art von Autorität. Auch wenn sie nicht viel sagen, wirken diese Gruppenmitglieder keineswegs einordnungs bereit, eher wie wandelnde Zeitbomben, die nicht sofort, aber irgendwann einmal explodieren werden.

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verzicht, Desinteresse, Passivität.*

Charakteristisch für diese Wertorientierung ist ein gehemmtes, introvertiertes, passives und verschlossenes Verhalten. Die betreffenden Personen lassen kaum eine Teilnahme erkennen; sie sind körperlich träge, zeigen keine Gefühlsregungen oder sonstige nicht-verbale Zeichen von Interesse; von ihnen geht keine Initiative aus, weder im Hinblick auf die Aufgabe der Gruppe noch auf deren soziale Aktivitäten.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum.

Das Verhalten solcher Gruppenmitglieder läßt sich als introvertiert, teilnahmslos, niedergeschlagen, freudlos und mißmutig beschreiben. Eine Möglichkeit, mit fehlender sozialer Anerkennung umzugehen, ist der freiwillige Verzicht: „die Trauben sind zu sauer“. Mit dieser Haltung geht die Tendenz einher, Äußerlichkeiten geringzuschätzen. Man mißbilligt und vermeidet alles, was als Streben nach Sozialprestige und persönlicher Staturerhöhung ausgelegt werden könnte, beispielsweise die Anschaffung auffälliger Konsumgüter, wie Kleidung, Autos oder Immobilien. Im Gegenteil sind die hier beschriebenen Personen eher bestrebt, sich selbst herabzusetzen und möglichst unattraktiv zu erscheinen. Daß „die Trauben zu sauer“ sind, mag ein zu simples Erklärungsmuster sein; weitere Informationen sind nötig.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von LAB

Bilder von: NOC

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, zeichnen sich durch ein aktives, freundliches, offenes Sozialverhalten aus. Sie sind selbstsicher, engagiert, stark und fähig, die Führung der Gruppe mit dem Ziel der partnerschaftlichen und integrierten Zusammenarbeit zu übernehmen. In der Regel sind sie allerdings stärker an Sympathiebekundungen und Bewunderung seitens einer freundlich gesinnten Gruppe interessiert als an der Strukturierung und Ausführung der anspruchsvollen Gruppenaufgaben. Ihr Engagement ist eher „politisch“ und „sozial“ orientiert. Sie stehen gern im Mittelpunkt des Interesses, sind in der Regel gut gelitten und bei „allgemeinen Wahlen“ unterschiedlichster Art oftmals erfolgreich. Diese Menschen erfreuen sich meistens größerer Beliebtheit als optimal qualifizierte Führungspersönlichkeiten.

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: TAP

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: LAB

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.

Bilder von: ELF

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder dieses Typs sind in der Regel mehr an den jeweiligen fachlichen Aspekten ihrer Aufgaben interessiert als an ihren Beziehungen zu anderen. Sie sind bereit, sich einzuordnen; sie befassen sich nur ungern mit Problemen, die Macht, Autorität sowie die Aufrechterhaltung freundschaftlicher Beziehungen innerhalb der Gruppe betreffen. Sie wirken unpersönlich, nüchtern und haben wenig Sinn für Humor. Sie gelten allerdings als sehr tüchtige Kräfte auf ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet.

Bilder von: ORC

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen.*

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erfordert immer ein gewisses Maß an Selbstaufopferung, aber Gruppenmitglieder dieses Typs wollen sich offensichtlich zum Märtyrer machen lassen und gehen mit ihrer Bereitschaft zur Selbstaufopferung zu weit. Solche Menschen arbeiten hart, so hart, daß es nach Selbstbestrafung aussieht. Sie leisten allen Anordnungen Folge und bringen zugleich ihren Unmut über die Gehorsamspflicht zum Ausdruck. Sie bieten ihre Dienste an, kommen sich aber gleichzeitig ausgenutzt vor. Sie empfinden ein Gefühl der Ohnmacht und Abhängigkeit und scheinen in ihrem Selbstmitleid und in ihren Ressentiments gefangen.

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

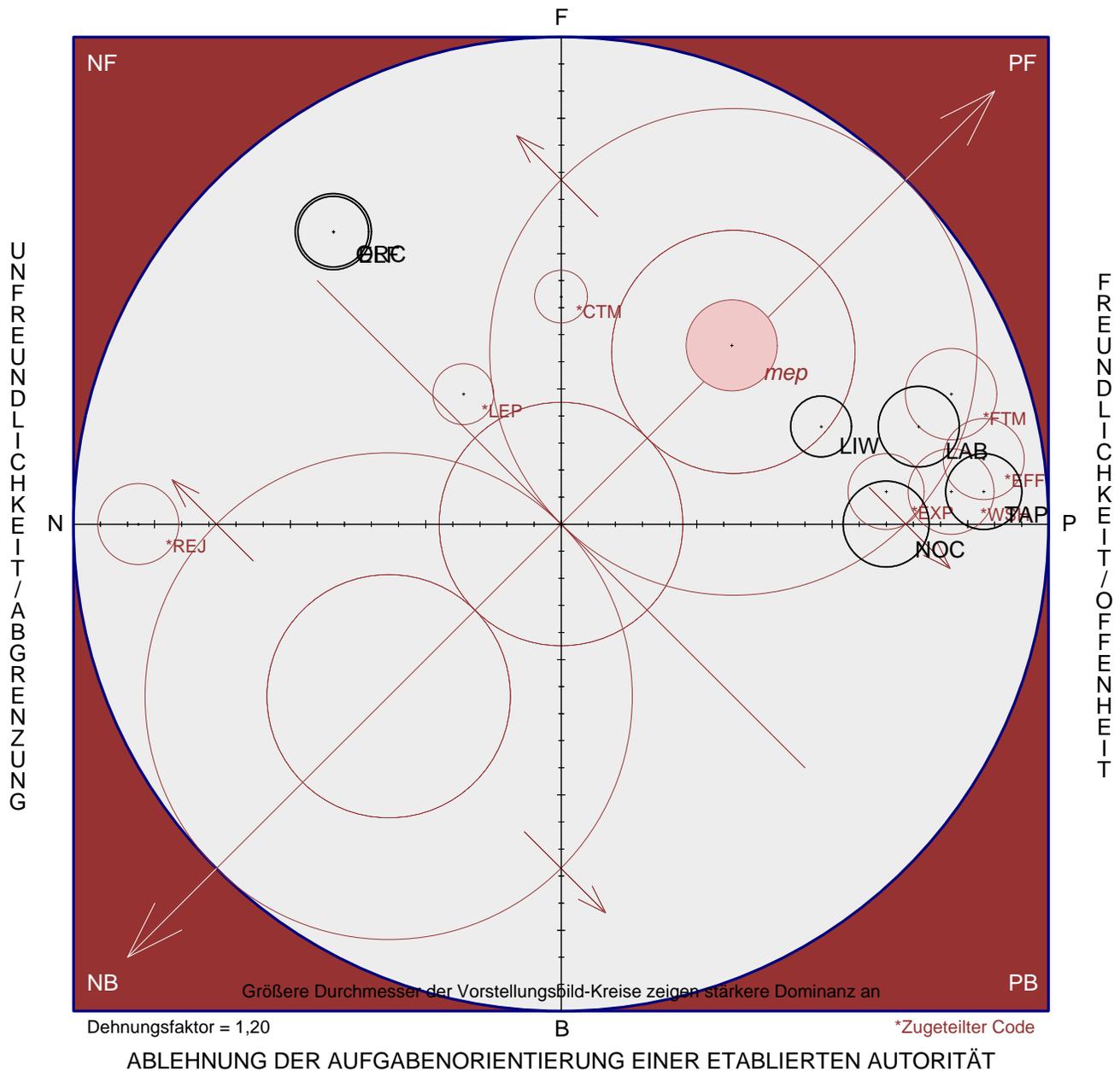
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name			Koordinaten des Vorstellungsbildes			
Vorstellungsbilder von Konzepten	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Vorstellungsbilder von Personen	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*Zugeteilter Code

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



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 NOC

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, Beliebtheit und sozialer Erfolg.*

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

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

Bilder von: *EXP, *EFF, und *WSH

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die so eingeschätzt werden, erscheinen in der Regel auffallend gezwungen, einerseits in pflichtbewußter Angepaßtheit, andererseits indem sie kaum Emotionen zeigen. Sie wirken allenfalls leicht unfreundlich und oftmals uneins mit sich und der Welt. Sie sind vorsichtig, aufgabenorientiert und besorgt um die Reaktion von Vorgesetzten. Häufig arbeiten sie hart oder gehen doch nachgerade zwanghaft und mechanisch an ihre Arbeit, wobei sie erkennen lassen, daß sie sich ihren Vorgesetzten zuliebe aufreihen.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Nötigenfalls Selbstaufopferung, um Ziele der Organisation zu erreichen.

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erfordert immer ein gewisses Maß an Selbstaufopferung, aber Gruppenmitglieder dieses Typs wollen sich offensichtlich zum Märtyrer machen lassen und gehen mit ihrer Bereitschaft zur Selbstaufopferung zu weit. Solche Menschen arbeiten hart, so hart, daß es nach Selbstbestrafung aussieht. Sie leisten allen Anordnungen Folge und bringen zugleich ihren Unmut über die Gehorsamspflicht zum Ausdruck. Sie bieten ihre Dienste an, kommen sich aber gleichzeitig ausgenutzt vor. Sie empfinden ein Gefühl der Ohnmacht und Abhängigkeit und scheinen in ihrem Selbstmitleid und in ihren Ressentiments gefangen.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von NOC

Bilder von: NOC, LAB, und TAP

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: ORC, und ELF

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen.*

Gruppenmitglieder, die hohe Urteilswerte in dieser Richtung erhalten, sind sehr gesetzestreu und von dem Wunsch beherrscht, immer und überall recht zu haben, obwohl sie sich möglicherweise große Mühe geben, nicht dominant zu sein. Die eigene Selbstbeschränkung wird von anderen häufig als Versuch ausgelegt, sich selbst als beispielhaft guten Menschen darzustellen. Das Streben nach Perfektion kann so weit gehen, daß andere dadurch Schuldgefühle und Ressentiments entwickeln. Es ist schwer, sich selbst einen auf bestimmten Wertvorstellungen basierenden Verzicht aufzuerlegen, ohne gleichzeitig anderen den Eindruck zu vermitteln, sie befänden sich im Unrecht und man selbst im Recht. Genau diesen Eindruck erwecken solche Gruppenmitglieder.

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Hingabe, Gewissenhaftigkeit, Vertrauen auf das Gute im Menschen.*

Gruppenmitglieder dieses Typs sind liebenswürdig und freundlich, gutwillig, praktisch veranlagt, stabil und zuverlässig. Sie nehmen ihre Verantwortung ernst und sind darauf bedacht, ihre Arbeit ordentlich zu machen. Sie wollen ihren Beitrag zu Fairneß, Gerechtigkeit und Integrität leisten, und zwar sowohl innerhalb der eigenen Gruppe als auch im Verhältnis zu anderen Gruppen. Sie sind bereit, treue Anhänger von Führungspersonen zu werden, die ihrem Ideal von einer wohlwollenden Autorität entsprechen, lehnen es aber größtenteils ab, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen. Gruppenmitglieder dieses Typs vertrauen auf das Wohlwollen seitens der Autorität, wobei es Ihnen möglicherweise an der nötigen Kritikfähigkeit fehlt. Sie neigen grundsätzlich dazu, von anderen nur das Beste anzunehmen und nur das Beste wahrzunehmen.

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

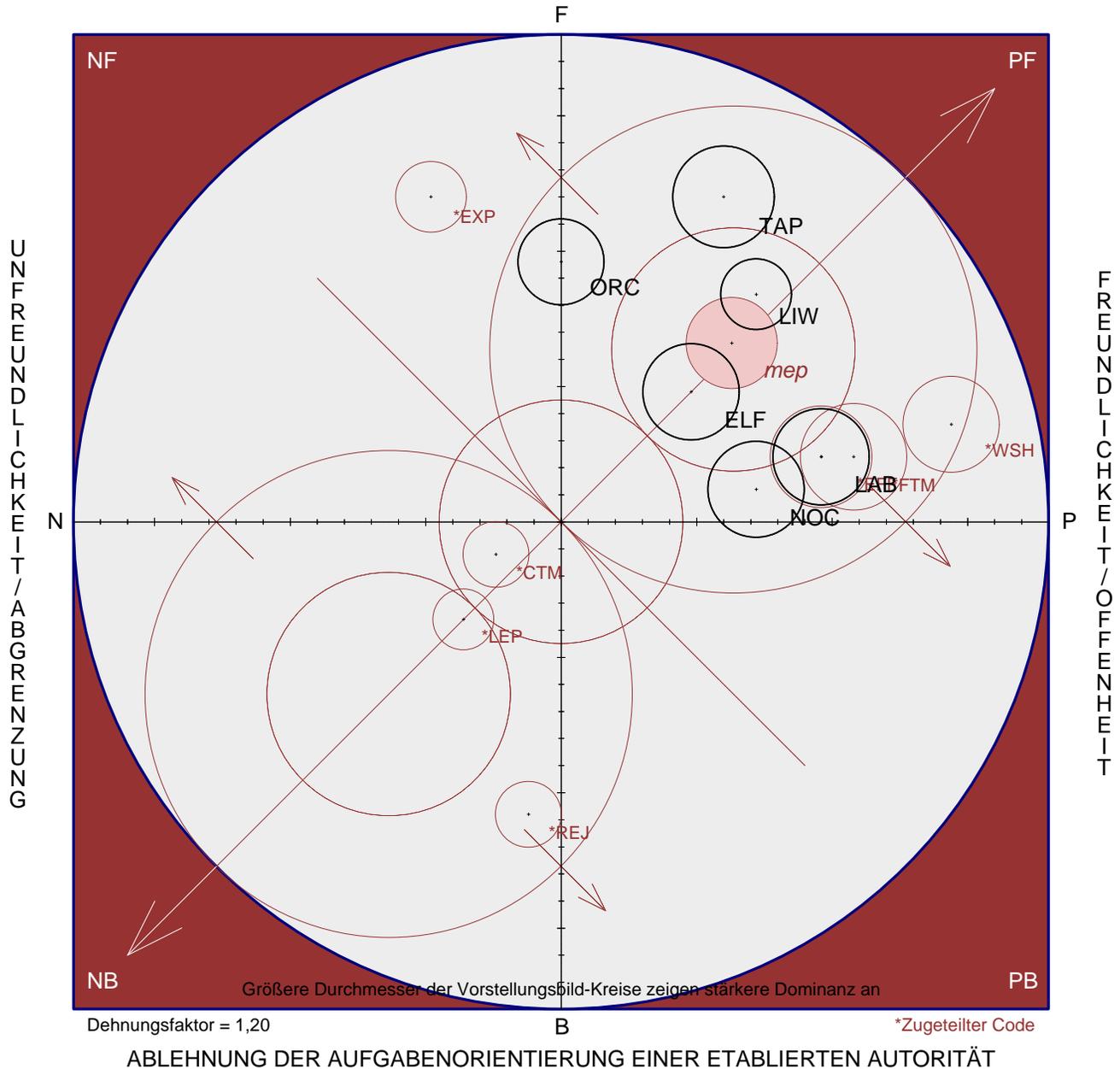
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Vorstellungsbilder von Personen	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*Zugeteilter Code

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



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 ORC

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

Bilder von: *EFF, *FTM, und *WSH

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, zeichnen sich durch ein aktives, freundliches, offenes Sozialverhalten aus. Sie sind selbstsicher, engagiert, stark und fähig, die Führung der Gruppe mit dem Ziel der partnerschaftlichen und integrierten Zusammenarbeit zu übernehmen. In der Regel sind sie

allerdings stärker an Sympathiebekundungen und Bewunderung seitens einer freundlich gesinnten Gruppe interessiert als an der Strukturierung und Ausführung der anspruchsvollen Gruppenaufgaben. Ihr Engagement ist eher „politisch“ und „sozial“ orientiert. Sie stehen gern im Mittelpunkt des Interesses, sind in der Regel gut gelitten und bei „allgemeinen Wahlen“ unterschiedlichster Art oftmals erfolgreich. Diese Menschen erfreuen sich meistens größerer Beliebtheit als optimal qualifizierte Führungspersönlichkeiten.

Bilder von: *EXP

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verzicht, Desinteresse, Passivität.*

Charakteristisch für diese Wertorientierung ist ein gehemmtes, introvertiertes, passives und verschlossenes Verhalten. Die betreffenden Personen lassen kaum eine Teilnahme erkennen; sie sind körperlich träge, zeigen keine Gefühlsregungen oder sonstige nicht-verbale Zeichen von Interesse; von ihnen geht keine Initiative aus, weder im Hinblick auf die Aufgabe der Gruppe noch auf deren soziale Aktivitäten.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Passive Verweigerung der Zusammenarbeit mit der Leitung.

Hauptmerkmal dieses Verhaltens ist die Vermeidung dessen, was seitens der Vorgesetzten gefordert oder erwünscht ist, aber auch die Vermeidung von Strafe, indem man möglichst unauffällig oder passiv bleibt. Versagensängste oder allgemeine Zweifel an den eigenen Fähigkeiten können solchem Verhalten zugrunde liegen. Sichtbare Zeichen sind Zögern, Zurückweichen, Erröten, Sichabwenden. Solches Verhalten kann allerdings auch wertebezogene Ursachen haben.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von ORC

Bilder von: NOC, und LAB

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, zeichnen sich durch ein aktives, freundliches, offenes Sozialverhalten aus. Sie sind selbstsicher, engagiert, stark und fähig, die Führung der Gruppe mit dem Ziel der partnerschaftlichen und integrierten Zusammenarbeit zu übernehmen. In der Regel sind sie allerdings stärker an Sympathiebekundungen und Bewunderung seitens einer freundlich gesinnten Gruppe interessiert als an der Strukturierung und Ausführung der anspruchsvollen Gruppenaufgaben. Ihr Engagement ist eher „politisch“ und „sozial“ orientiert. Sie stehen gern im Mittelpunkt des Interesses, sind in der Regel gut gelitten und bei „allgemeinen Wahlen“ unterschiedlichster Art oftmals erfolgreich. Diese Menschen erfreuen sich meistens größerer Beliebtheit als optimal qualifizierte Führungspersönlichkeiten.

Bilder von: ELF

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: TAP

Allgemeine Beschreibung

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

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

Initiative und Entschlossenheit bei der Strukturierung und Ausführung der Gruppenaufgaben aus, sind aber generell etwas weniger um Beliebtheit bemüht und zeigen in der Regel weniger Interesse an einzelnen Mitgliedern der Gruppe.

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: ORC

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

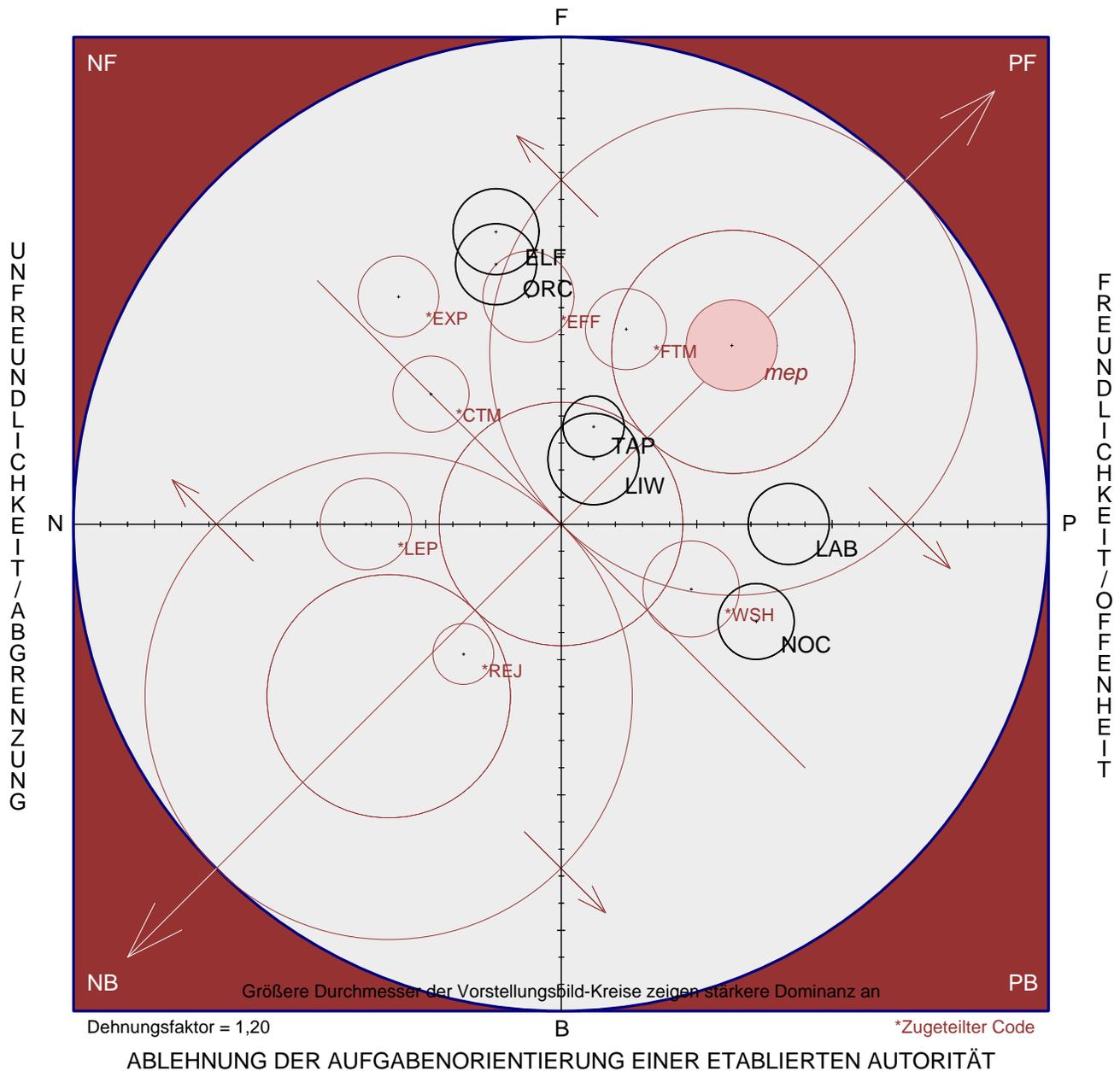
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

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

*Zugeteilter Code

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



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 ELF

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Effizienz, unparteiisches Management, Durchsetzen von Autorität.*

Diese Werte werden in der Regel Personen zugeschrieben, die eine offizielle Führungsfunktion ausüben. Sie wirken selbstsicher, geschäftsmäßig, absolut unpersönlich, sogar barsch. Hinzukommen können mangelnde Sensibilität für individuelle Unterschiede bei den Gruppenmitgliedern, der Anspruch weniger auf Beliebtheit

als vielmehr auf Loyalität, die Identifizierung der eigenen Person mit einem rationalen Plan, die Erwartungshaltung, daß es eine „richtige“, „korrekte“ Vorgehensweise gibt, nach der die von der jeweiligen Autorität (der eigenen Person oder einer übergeordneten Instanz) geforderten Aufgaben zu erfüllen sind, das Festhalten an exakten Leistungsanforderungen und der Anspruch auf höchste Leistungsbereitschaft an alle Gruppenmitglieder.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen.*

Diese Verhaltensweise wirkt auf die übrigen Gruppenmitglieder anmaßend, aggressiv und bedrohlich. Dominante, feindselige Personen zeigen in der Regel nur Verachtung für Schwäche, Sensibilität und Weichherzigkeit. Sie lassen solche Gefühlsregungen bei sich selbst nicht zu und neigen dazu, andere, die sensibel und vertrauensvoll sind, lächerlich zu machen und anzugreifen. Sie sind überzeugt, daß nach dem Gesetz des Dschungels nur der Stärkere überlebt, daß Gewalt zum Überleben notwendig ist und daß die Schwachen und Sanftmütigen zu Recht auf der Strecke bleiben.

Bilder von: *WSH

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft.*

Derartige Menschen neigen dazu, anderen durch ein aktives, unterhaltsames, geselliges, optimistisches und warmherziges Verhalten emotionalen Beistand zu leisten. Fürsorgliches Verhalten wird häufig gegenüber denjenigen Gruppenmitgliedern gezeigt, die emotional gehemmt oder nicht uneingeschränkt fähig sind, die Aufgaben der Gruppe zu erfüllen, indem die Sorge um deren Befinden und Wohlergehen zum Ausdruck gebracht wird. Personen mit diesem Führungsstil sind guten Eltern vergleichbar. Sie bemühen sich darum, daß die Stimmung innerhalb der Gruppe von gegenseitigem Wohlwollen geprägt ist. Sie sind besonders wertvoll als Hilfe für Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen am Beginn eines Lern- und Erfahrungsprozesses stehen.

Bilder von: *FTM

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.

Bilder von: *CTM, und *EXP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen.*

Gruppenmitglieder, die hohe Urteilstwerte in dieser Richtung erhalten, sind sehr gesetzestreu und von dem Wunsch beherrscht, immer und überall recht zu haben, obwohl sie sich möglicherweise große Mühe geben, nicht dominant zu sein. Die eigene Selbstbeschränkung wird von anderen häufig als Versuch ausgelegt, sich selbst als beispielhaft guten Menschen darzustellen. Das Streben nach Perfektion kann so weit gehen, daß andere dadurch Schuldgefühle und Ressentiments entwickeln. Es ist schwer, sich selbst einen auf bestimmten Wertvorstellungen basierenden Verzicht aufzuerlegen, ohne gleichzeitig anderen den Eindruck zu vermitteln, sie befänden sich im Unrecht und man selbst im Recht. Genau diesen Eindruck erwecken solche Gruppenmitglieder.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

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

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

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von ELF

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Dominanz, Ansehen und Macht, persönlicher finanzieller Erfolg.*

So eingeschätzte Gruppenmitglieder wünschen sich möglicherweise, daß man sie als anderen überlegen beneidet oder sogar fürchtet. Sie sprechen viel über sich selbst oder über Personen oder Gruppen in einflußreichen Positionen und weisen gerne auf ihre Verbindungen zu einflußreichen Personen hin. Sie reden über materiellen Besitz, um ihre Gesprächspartner zu beeindrucken, und spielen gern auf ihr hohes Ansehen und ihre Einflußmöglichkeiten an. Sie sind fasziniert von ihrer eigenen körperlichen Kraft, Aktivität, Belastbarkeit oder von großem Reichtum, leistungsfähiger moderner Technik, von Waffen oder Symbolen nationaler Größe, Macht und Unbesiegbarkeit. Sie haben das Bedürfnis, andere zu übertreffen und zu besiegen, die „Nummer Eins“ zu sein. Sie können auch rein physisch sehr aktiv und dominant sein, viel reden und andere übergehen und unterbrechen.

Bilder von: LAB

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: ORC, und ELF

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: NOC

Allgemeine Beschreibung

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

Für diese Gruppenmitglieder haben freundschaftliche Gefühle und Sympathien einen hohen Stellenwert. Sie reagieren so offen und positiv auf andere, daß man gerne mit Ihnen scherzt und Freundlichkeiten austauscht. Sie bauen häufig persönliche Beziehungen zu einzelnen oder mehreren Gruppenmitgliedern auf, durch die sie die besondere Zuwendung erhalten, die sie benötigen. Solche „Cliques“ können jedoch sehr auf sich bezogen und wenig aufgabenorientiert sein. Die einzelnen Mitglieder sind im Umgang miteinander sehr großzügig und leisten einander emotionalen Beistand. Der Wunsch nach gegenseitiger Unterstützung kann so ausgeprägt sein, daß er zu einer generellen Identifikation mit irgendwie benachteiligten Personen führt und zu dem Bedürfnis, unbedingt helfen zu wollen. Manchmal handelt es sich hierbei um eine Art Hirngespinnst, dem kaum reale Taten entsprechen.

Bilder von: TAP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verzicht, Desinteresse, Passivität.*

Charakteristisch für diese Wertorientierung ist ein gehemmtes, introvertiertes, passives und verschlossenes Verhalten. Die betreffenden Personen lassen kaum eine Teilnahme erkennen; sie sind körperlich träge, zeigen keine Gefühlsregungen oder sonstige nicht-verbale Zeichen von Interesse; von ihnen geht keine Initiative aus, weder im Hinblick auf die Aufgabe der Gruppe noch auf deren soziale Aktivitäten.

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

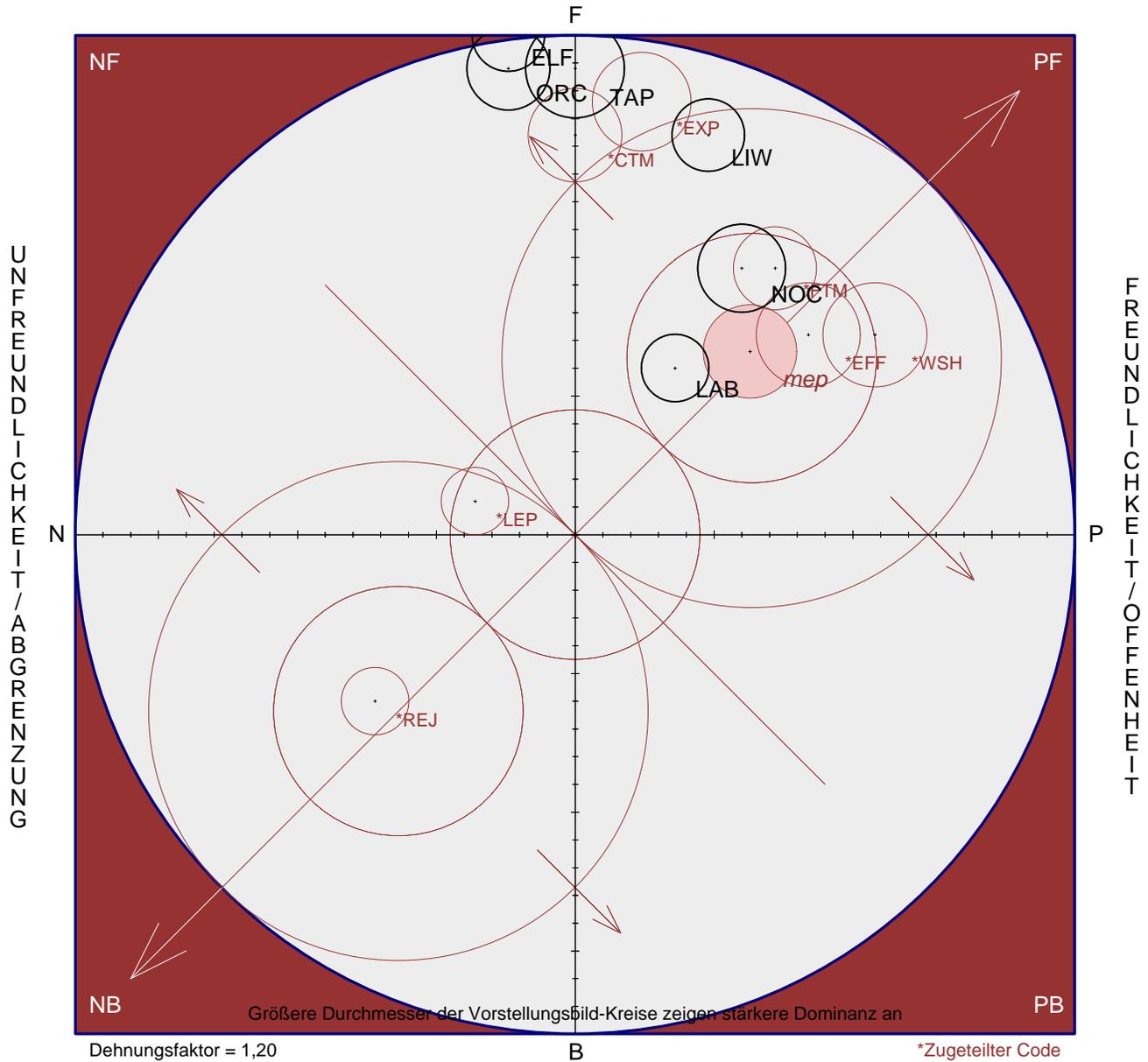
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Vorstellungsbilder von Personen	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*Zugeteilter Code

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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 TAP

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: *WSH

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *EXP

Allgemeine Beschreibung

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

Personen, die diese Werte zum Ausdruck bringen, üben auffällig häufig eine offizielle Führungsfunktion aus. Ihr Verhalten wirkt selbstsicher, „geschäftsmäßig“ und unpersönlich. Sie sind in der Regel sehr tatkräftig, wenn es sicherzustellen gilt, daß die Gruppe unter ihrer Führung ihre jeweiligen aufgabenorientierten Ziele erreicht; ihr Schwerpunkt liegt auf aktiver Zusammenarbeit, allerdings sind sie nicht übermäßig entgegenkommend. Es fällt ihnen schwer, aus sich herauszugehen und ein lockeres freundliches Verhalten zu zeigen, selbst wenn der Druck nachläßt und die Gelegenheit dazu da wäre. Sie neigen zu der Auffassung, daß alle Gruppenmitglieder die von einer äußeren Autorität vorgegebenen Ziele automatisch als gemeinsame Ziele akzeptieren oder aber akzeptieren sollten.

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Effizienz, unparteiisches Management, Durchsetzen von Autorität.*

Diese Werte werden in der Regel Personen zugeschrieben, die eine offizielle Führungsfunktion ausüben. Sie wirken selbstsicher, geschäftsmäßig, absolut unpersönlich, sogar barsch. Hinzukommen können mangelnde Sensibilität für individuelle Unterschiede bei den Gruppenmitgliedern, der Anspruch weniger auf Beliebtheit als vielmehr auf Loyalität, die Identifizierung der eigenen Person mit einem rationalen Plan, die

Erwartungshaltung, daß es eine „richtige“, „korrekte“ Vorgehensweise gibt, nach der die von der jeweiligen Autorität (der eigenen Person oder einer übergeordneten Instanz) geforderten Aufgaben zu erfüllen sind, das Festhalten an exakten Leistungsanforderungen und der Anspruch auf höchste Leistungsbereitschaft an alle Gruppenmitglieder.

Bilder von: *FTM

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 Besorgsein 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: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Verzicht, Desinteresse, Passivität.*

Charakteristisch für diese Wertorientierung ist ein gehemmtes, introvertiertes, passives und verschlossenes Verhalten. Die betreffenden Personen lassen kaum eine Teilnahme erkennen; sie sind körperlich träge, zeigen keine Gefühlsregungen oder sonstige nicht-verbale Zeichen von Interesse; von ihnen geht keine Initiative aus, weder im Hinblick auf die Aufgabe der Gruppe noch auf deren soziale Aktivitäten.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

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

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

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von TAP

Bilder von: TAP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Effizienz, unparteiisches Management, Durchsetzen von Autorität.*

Diese Werte werden in der Regel Personen zugeschrieben, die eine offizielle Führungsfunktion ausüben. Sie wirken selbstsicher, geschäftsmäßig, absolut unpersönlich, sogar barsch. Hinzukommen können mangelnde Sensibilität für individuelle Unterschiede bei den Gruppenmitgliedern, der Anspruch weniger auf Beliebtheit als vielmehr auf Loyalität, die Identifizierung der eigenen Person mit einem rationalen Plan, die Erwartungshaltung, daß es eine „richtige“, „korrekte“ Vorgehensweise gibt, nach der die von der jeweiligen Autorität (der eigenen Person oder einer übergeordneten Instanz) geforderten Aufgaben zu erfüllen sind, das Festhalten an exakten Leistungsanforderungen und der Anspruch auf höchste Leistungsbereitschaft an alle Gruppenmitglieder.

Bilder von: NOC, und LIW

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.

Bilder von: ORC, und ELF

Allgemeine Beschreibung

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

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

Vorschriften, Grenzen, Verträge, Anforderungen und Verantwortlichkeiten hin.

Bilder von: LAB

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder dieses Typs sind in der Regel mehr an den jeweiligen fachlichen Aspekten ihrer Aufgaben interessiert als an ihren Beziehungen zu anderen. Sie sind bereit, sich einzuordnen; sie befassen sich nur ungerne mit Problemen, die Macht, Autorität sowie die Aufrechterhaltung freundschaftlicher Beziehungen innerhalb der Gruppe betreffen. Sie wirken unpersönlich, nüchtern und haben wenig Sinn für Humor. Sie gelten allerdings als sehr tüchtige Kräfte auf ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet.

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

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

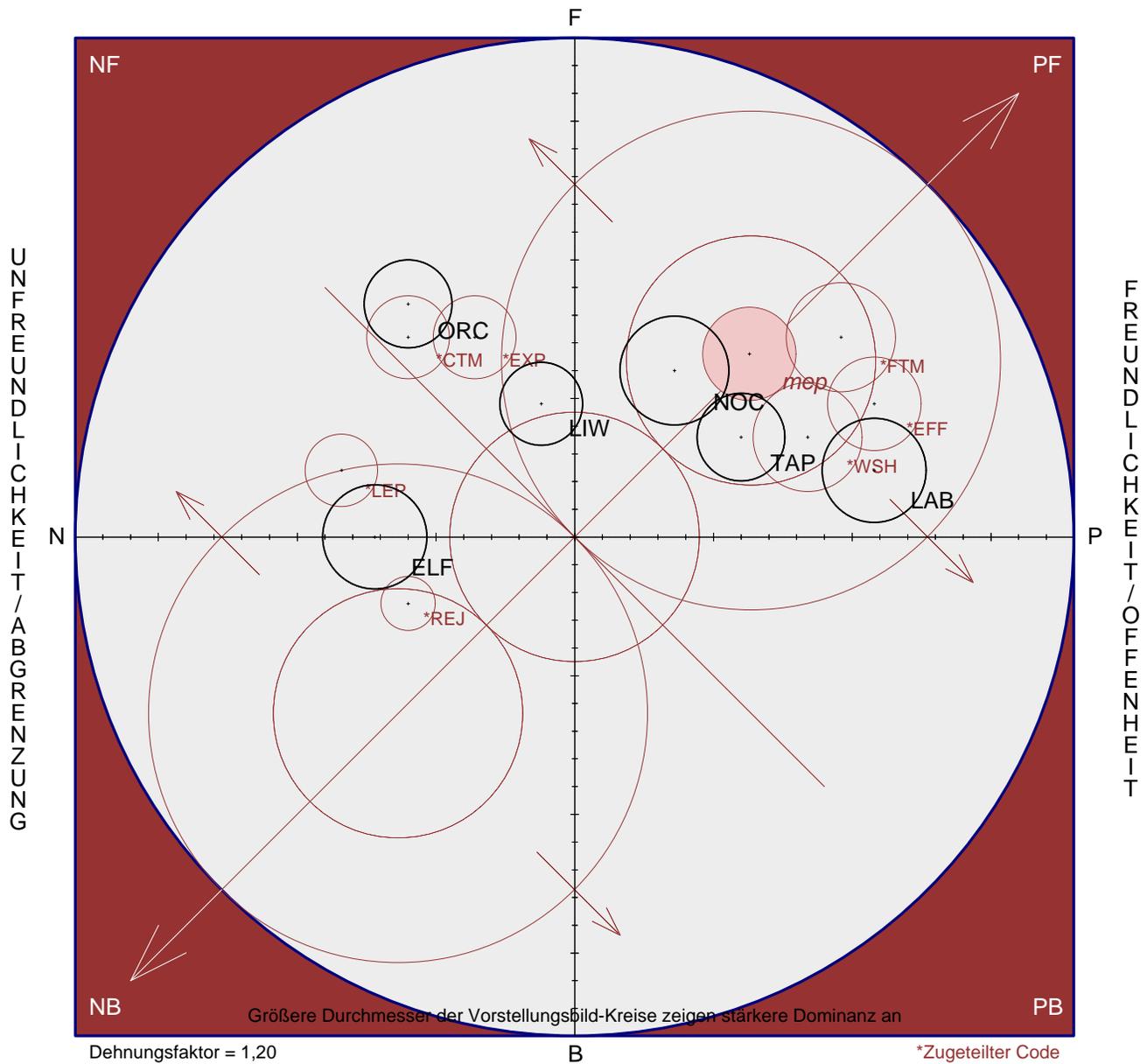
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

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

*Zugeteilter Code

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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 LIW

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: *WSH, und *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *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 nicht aversive Liebeshwürdigkeit, das heißt Gewinnen begründeter Sympathien, und (3) maßvolle Schwerpunktsetzung auf die Erfüllung der Aufgaben. Hierbei zeichnen sie sich durch eine außergewöhnliche Kompetenz und Entschlossenheit aus bei der Strukturierung und Erfüllung der Gruppenaufgaben oder bei der Übertragung der erforderlichen Funktionen an andere Mitglieder der Gruppe. Dazu gehört häufig auch die Vorbereitung anderer Gruppenmitglieder auf die Übernahme der eigenen Führungsfunktionen und ihre Einsetzung in diese Positionen.

Bilder von: *CTM, und *EXP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen.*

Gruppenmitglieder, die hohe Urteilstwerte in dieser Richtung erhalten, sind sehr gesetzestreu und von dem Wunsch beherrscht, immer und überall recht zu haben, obwohl sie sich möglicherweise große Mühe geben, nicht dominant zu sein. Die eigene Selbstbeschränkung wird von anderen häufig als Versuch ausgelegt, sich selbst als beispielhaft guten Menschen darzustellen. Das Streben nach Perfektion kann so weit gehen, daß andere dadurch Schuldgefühle und Ressentiments entwickeln. Es ist schwer, sich selbst einen auf bestimmten Wertvorstellungen basierenden Verzicht aufzuerlegen, ohne gleichzeitig anderen den Eindruck zu vermitteln, sie befänden sich im Unrecht und man selbst im Recht. Genau diesen Eindruck erwecken solche Gruppenmitglieder.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

Das Verhalten dieser Gruppenmitglieder wirkt unfreundlich und durchweg negativ, wenn auch nicht dominant. Sie scheinen davon auszugehen, daß die Welt gefährlich und auf Konkurrenzkampf ausgerichtet ist. Sie sehen in anderen Menschen eher eine Bedrohung als eine Hilfe. Zum eigenen Schutz muß man stets wachsam sein, gewandt und auf der Hut vor Angriffen, umsichtig und auf Handlungsfreiheit bedacht. Man

muß für die eigene Sicherheit sorgen, indem man sich Ressourcen erschließt und nach Möglichkeit versteckt, andere fernhält und ihnen droht, falls sie zu nahe kommen. Man muß die eigene Bewegungsfreiheit um jeden Preis erhalten, Bindungen und hinderliche Abhängigkeiten vermeiden.

Bilder von: *REJ

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Betontes Desinteresse an Beliebtheit, Einzelgängertum.

Das Verhalten solcher Gruppenmitglieder läßt sich als introvertiert, teilnahmslos, niedergeschlagen, freudlos und mißmutig beschreiben. Eine Möglichkeit, mit fehlender sozialer Anerkennung umzugehen, ist der freiwillige Verzicht: „die Trauben sind zu sauer“. Mit dieser Haltung geht die Tendenz einher, Äußerlichkeiten geringzuschätzen. Man mißbilligt und vermeidet alles, was als Streben nach Sozialprestige und persönlicher Statuserhöhung ausgelegt werden könnte, beispielsweise die Anschaffung auffälliger Konsumgüter, wie Kleidung, Autos oder Immobilien. Im Gegenteil sind die hier beschriebenen Personen eher bestrebt, sich selbst herabzusetzen und möglichst unattraktiv zu erscheinen. Daß „die Trauben zu sauer“ sind, mag ein zu simples Erklärungsmuster sein; weitere Informationen sind nötig.

Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von LIW

Bilder von: LAB

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, zeichnen sich durch ein aktives, freundliches, offenes Sozialverhalten aus. Sie sind selbstsicher, engagiert, stark und fähig, die Führung der Gruppe mit dem Ziel der partnerschaftlichen und integrierten Zusammenarbeit zu übernehmen. In der Regel sind sie allerdings stärker an Sympathiebekundungen und Bewunderung seitens einer freundlich gesinnten Gruppe interessiert als an der Strukturierung und Ausführung der anspruchsvollen Gruppenaufgaben. Ihr Engagement ist eher „politisch“ und „sozial“ orientiert. Sie stehen gern im Mittelpunkt des Interesses, sind in der Regel gut gelitten und bei „allgemeinen Wahlen“ unterschiedlichster Art oftmals erfolgreich. Diese Menschen erfreuen sich meistens größerer Beliebtheit als optimal qualifizierte Führungspersönlichkeiten.

Bilder von: NOC

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: ELF

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Knallhartes Vorgehen, selbstbewußtes Durchsetzungsvermögen.*

Diese Verhaltensweise wirkt auf die übrigen Gruppenmitglieder anmaßend, aggressiv und bedrohlich. Dominante, feindselige Personen zeigen in der Regel nur Verachtung für Schwäche, Sensibilität und Weichherzigkeit. Sie lassen solche Gefühlsregungen bei sich selbst nicht zu und neigen dazu, andere, die sensibel und vertrauensvoll sind, lächerlich zu machen und anzugreifen. Sie sind überzeugt, daß nach dem Gesetz des Dschungels nur der Stärkere überlebt, daß Gewalt zum Überleben notwendig ist und daß die Schwachen und Sanftmütigen zu Recht auf der Strecke bleiben.

Bilder von: TAP

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.

Bilder von: LIW

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: ORC

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen.*

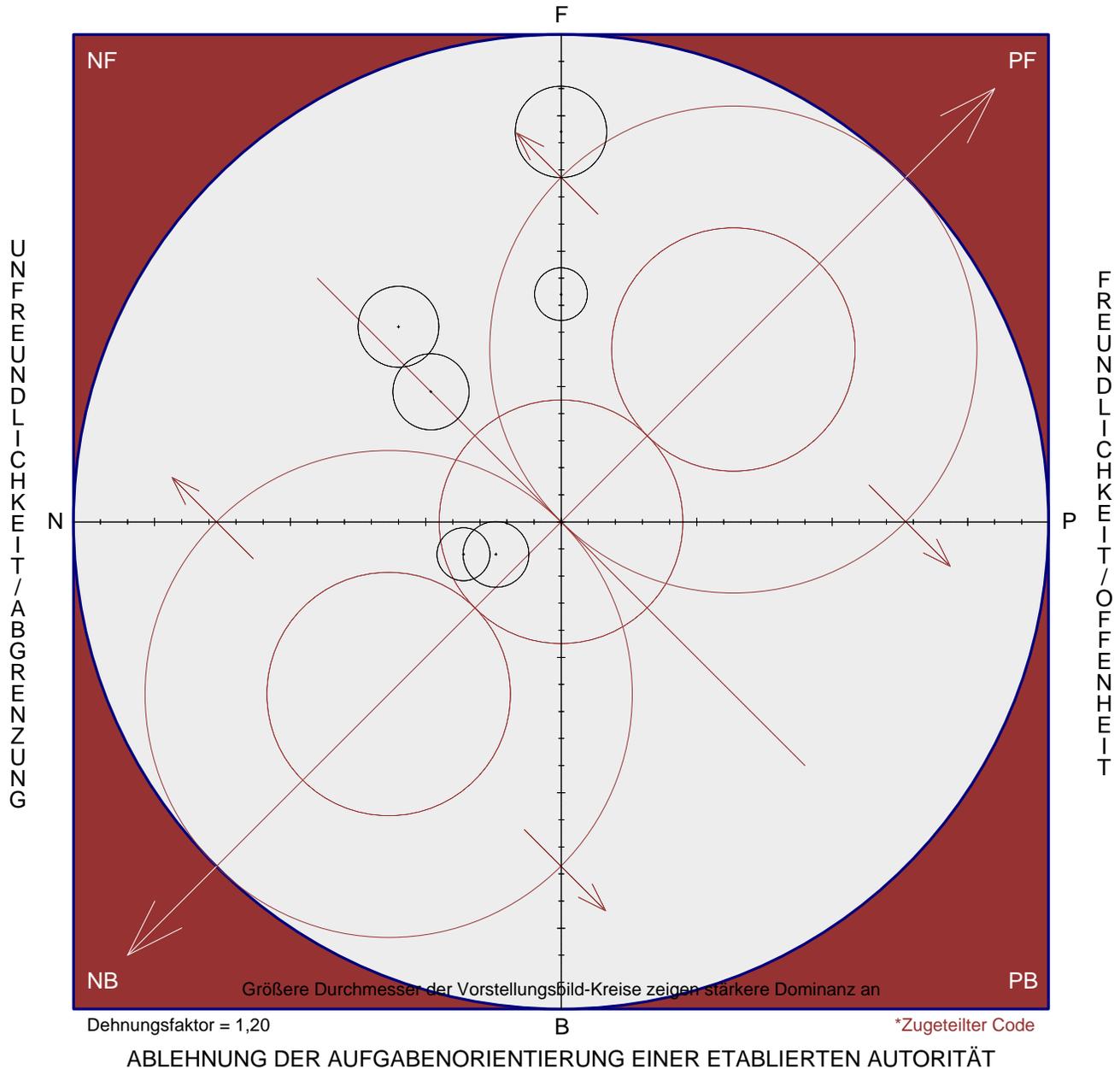
Gruppenmitglieder, die hohe Urteilswerte in dieser Richtung erhalten, sind sehr gesetzestreu und von dem Wunsch beherrscht, immer und überall recht zu haben, obwohl sie sich möglicherweise große Mühe geben, nicht dominant zu sein. Die eigene Selbstbeschränkung wird von anderen häufig als Versuch ausgelegt, sich selbst als beispielhaft guten Menschen darzustellen. Das Streben nach Perfektion kann so weit gehen, daß andere dadurch Schuldgefühle und Ressentiments entwickeln. Es ist schwer, sich selbst einen auf bestimmten Wertvorstellungen basierenden Verzicht aufzuerlegen, ohne gleichzeitig anderen den Eindruck zu vermitteln, sie befänden sich im Unrecht und man selbst im Recht. Genau diesen Eindruck erwecken solche Gruppenmitglieder.

Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *CTM

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

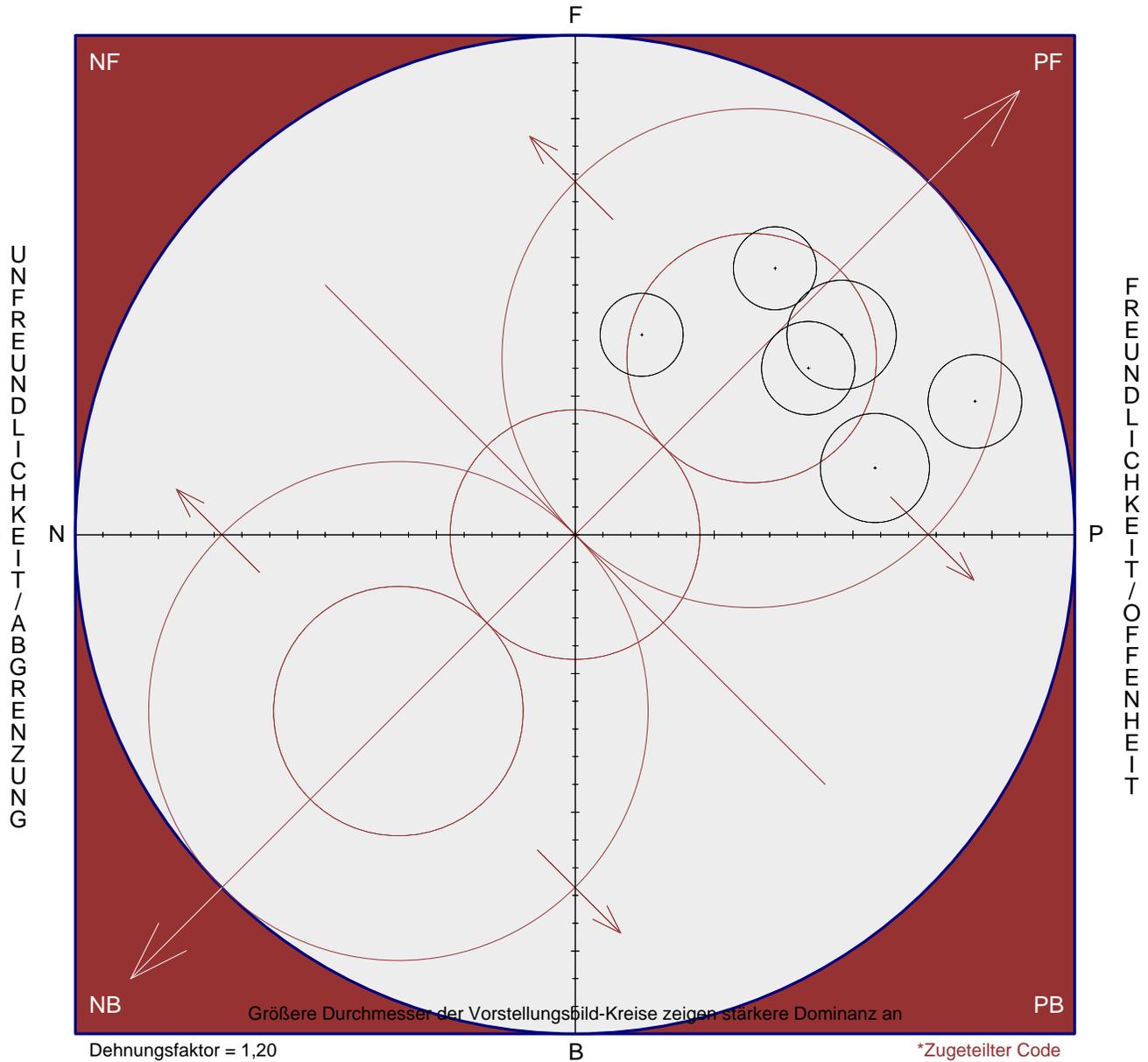


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *FTM

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

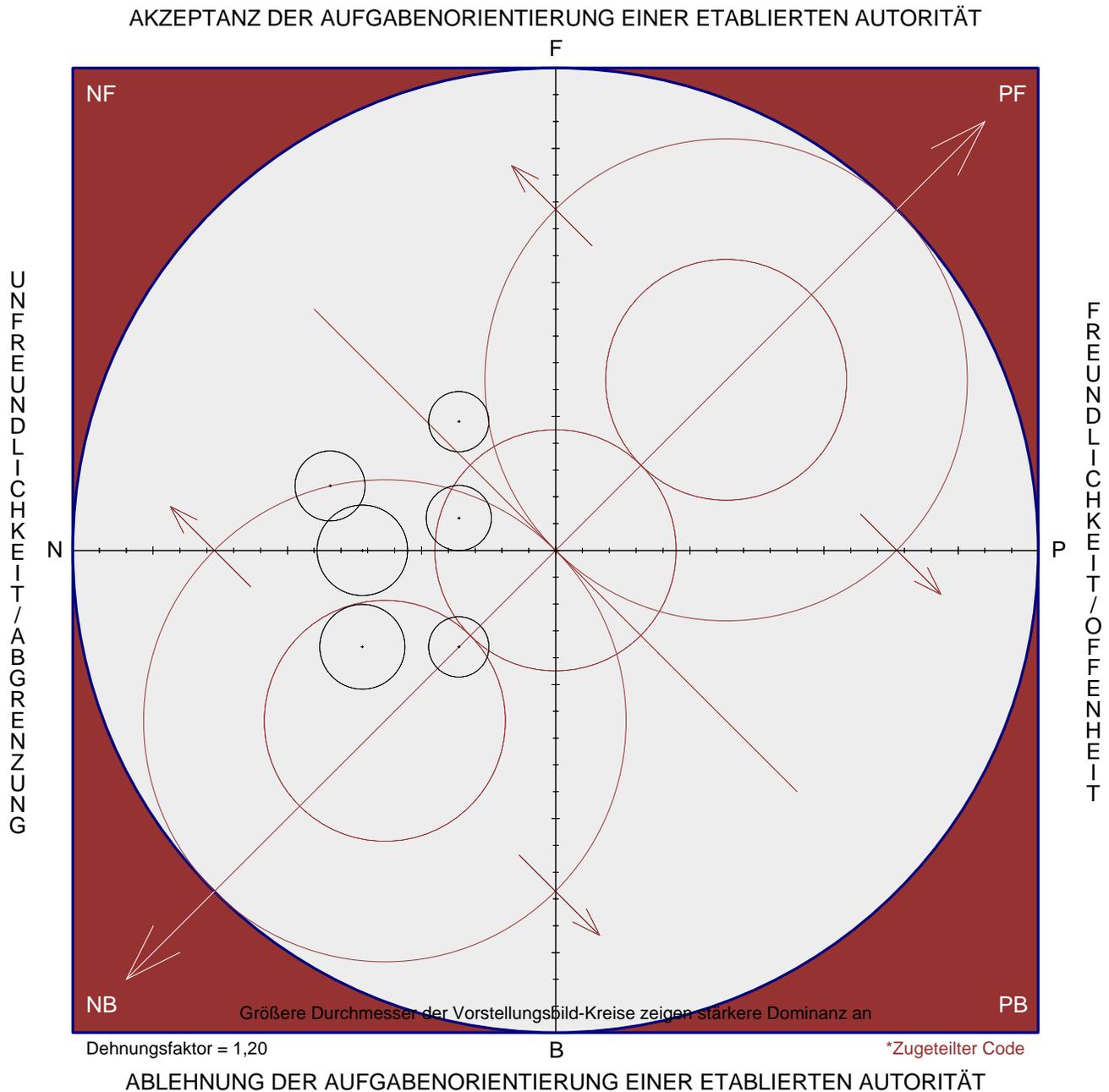
AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *LEP

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

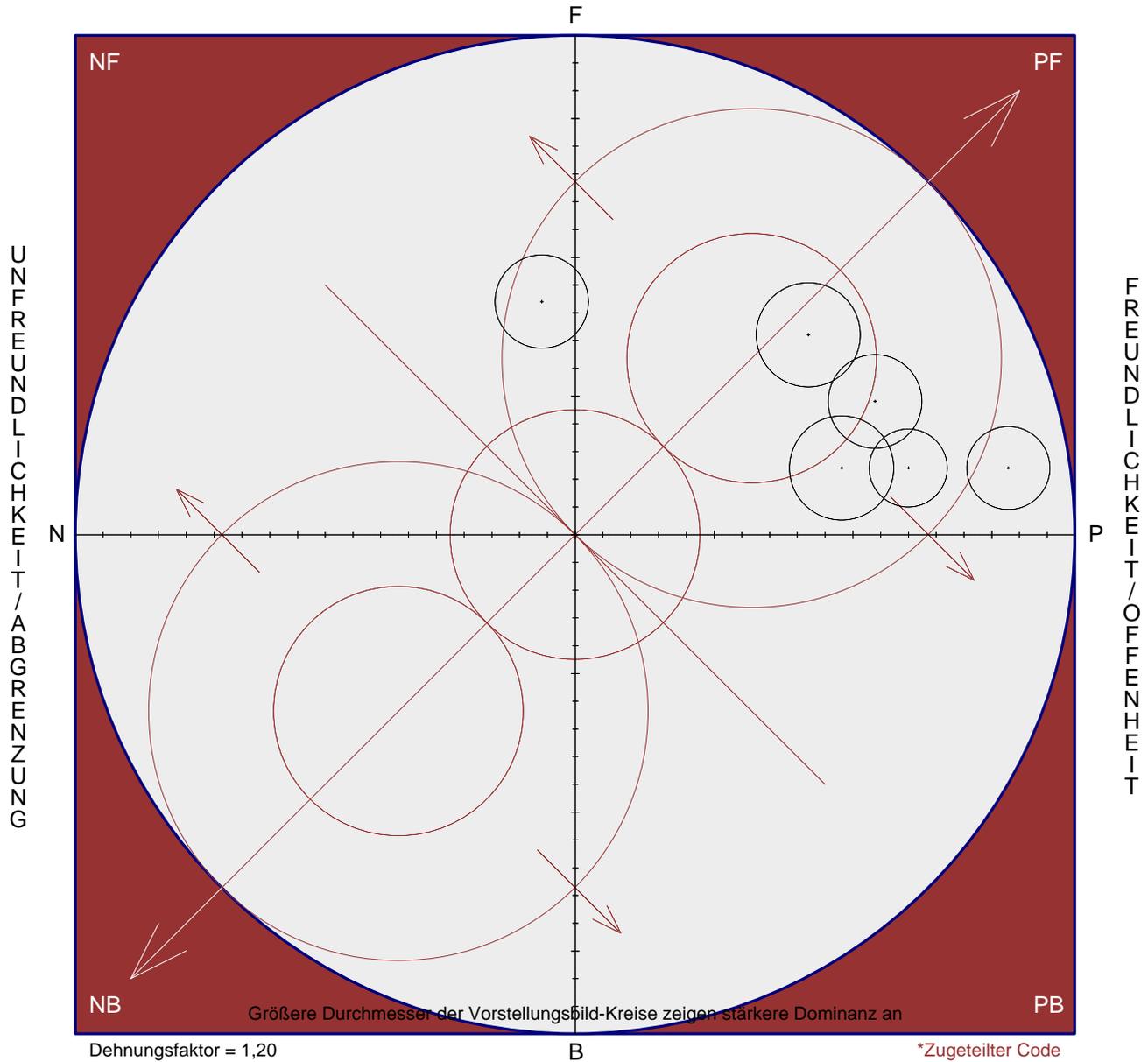


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *EFF

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



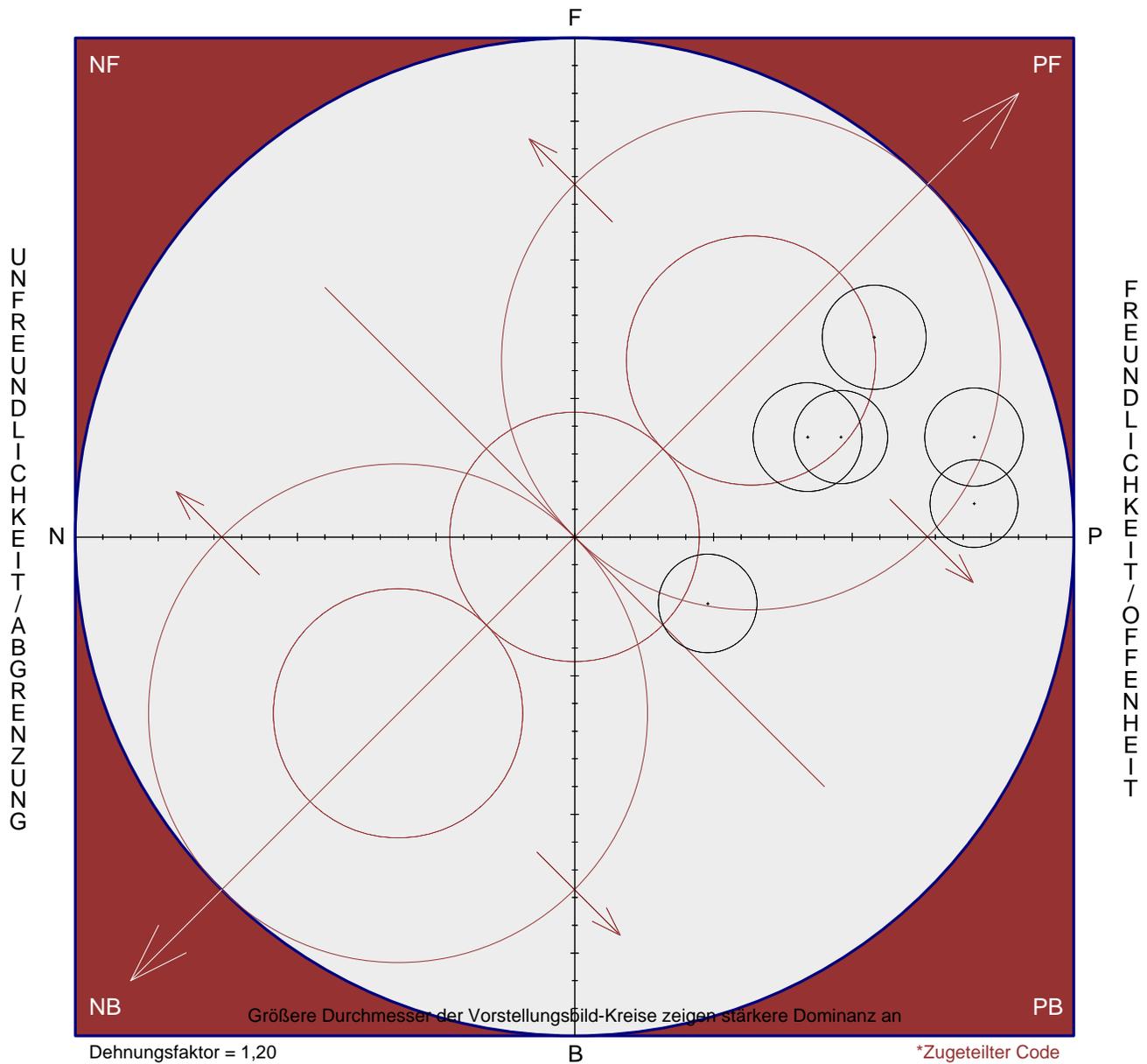
ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *WSH

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Bericht erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

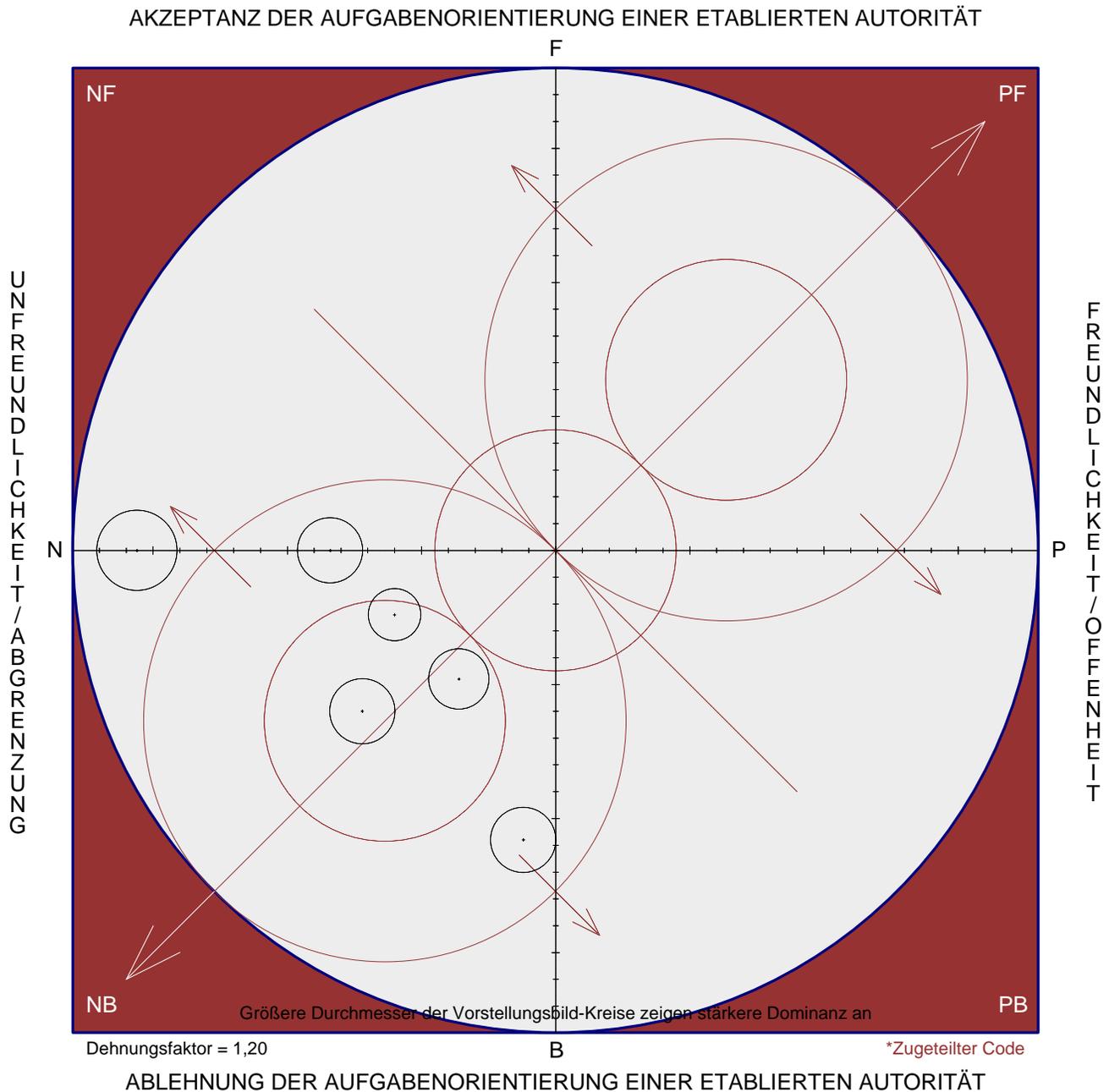


ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *REJ

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

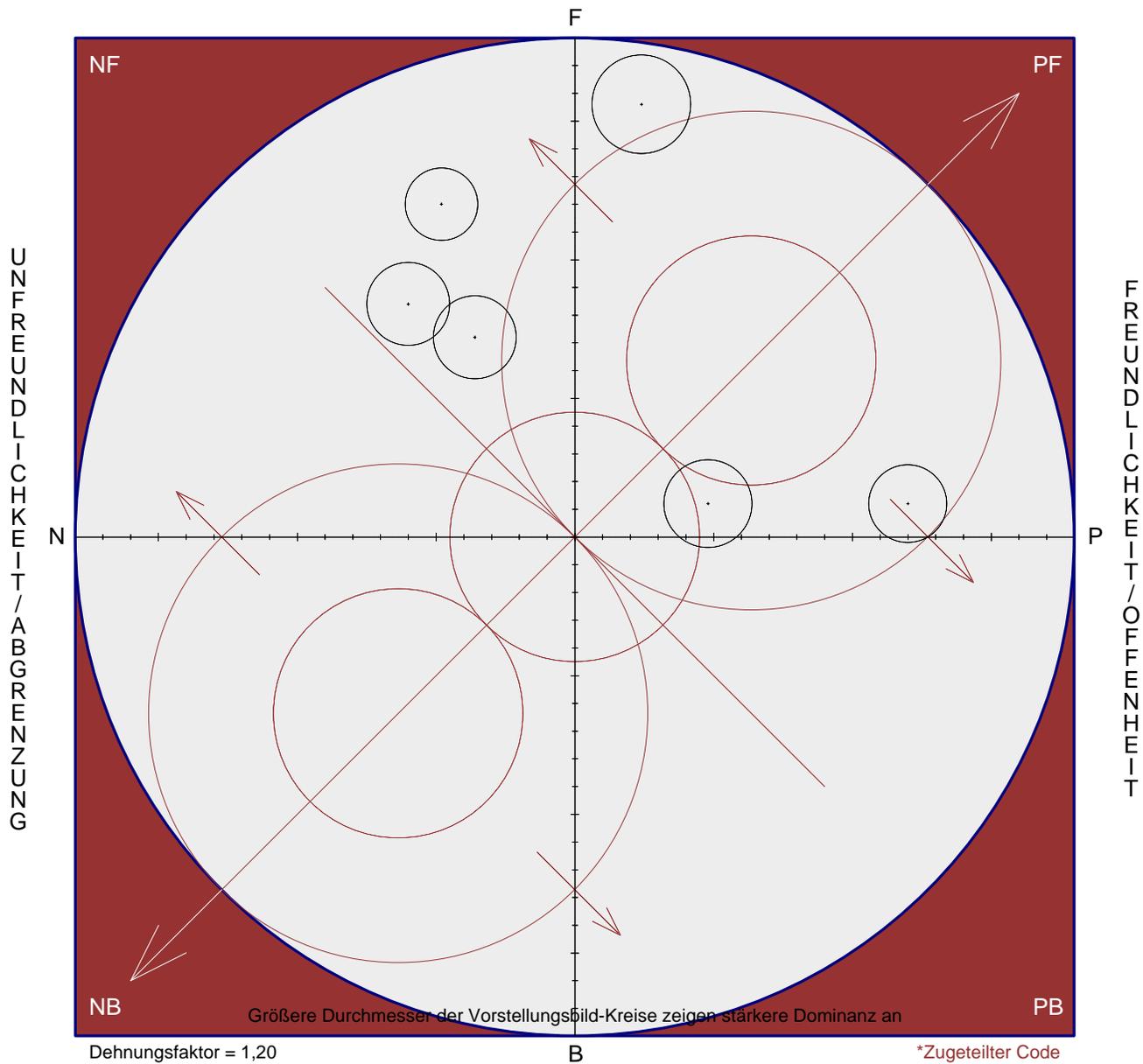


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *EXP

Bericht erstellt für:
Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
October 26, 2004

Report erstellt für:
 Teamentwicklung—Optimierung der Arbeit im Team
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 October 26, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT