

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

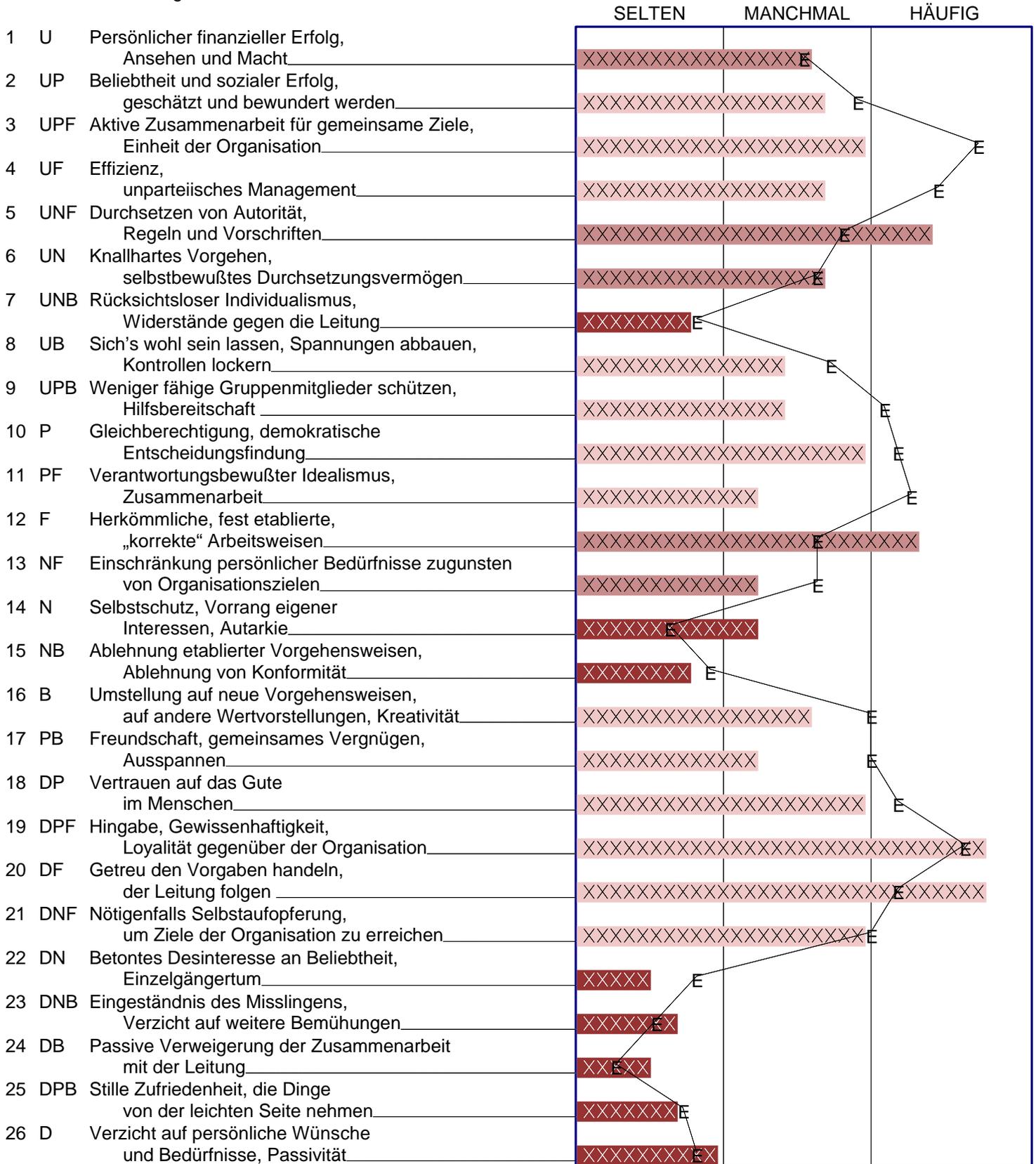
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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: Sample Group 1

Typ: F Koordinaten: 1.3U 2.9P 7.6F
 Beurteilungen: 10

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



Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CRI

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 zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CRI

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

Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen

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

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

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

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

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

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

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

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

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (*nahe*)

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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

Man kann nicht einfach „beschließen“, Vertrauen zu anderen zu haben, zu einem Team, einer Gruppe oder einer Organisation als Ganzem. Es kommt darauf an, daß sich die Teilnehmer als vertrauenswürdig erweisen. Ihre Gruppe oder Organisation verfügt anscheinend über dieses feste Fundament der Teamsolidarität. Die Mitglieder mögen nicht viele Worte darüber verlieren, aber alle Anzeichen sprechen dafür, daß es da ist und als grundlegend geschätzt wird.

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

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

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

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

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

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

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

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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.

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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.

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?

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

Eine Vielzahl von Gründen spricht gegen Veränderungen. Es gibt immer eine Interessenlage zugunsten bestehender Verhältnisse. Wahrscheinlich aber haben alle und nicht nur einige begünstigte Mitglieder oder Gruppierungen einer Organisation ein jeweils eigenes Interesse zu verteidigen, auch diejenigen, die höchst unzufrieden sind. Veränderungen aller Art erfordern Anstrengungen und betreffen früher oder später jeden in der Gruppe oder sogar in der Organisation. Sie verlangen eine Neubestimmung der eigenen Rolle, der persönlichen Bindungen an bestimmte Personen und auch die Überprüfung von Gegensätzlichkeiten.

Abgesehen von all dem sind die Befürworter der „Kreativität“ im konkreten Fall unter Umständen ungläubwürdig. Manche Personen, die der Kreativität einen hohen Stellenwert beimessen, werden von anderen nicht als kreativ eingeschätzt. Wirkliche Kreativität und effektivere neue Verfahren sind nicht so leicht zu haben.

All dies sind Gründe, 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, jeden einzelnen Fall konkret zu behandeln. Über Fragen der Veränderung muß jedoch die ganze Gruppe nachdenken, manchmal die gesamte Organisation, da wahrscheinlich jeder betroffen ist. Die Forschung zeigt, daß Gruppenentscheidungen gegenüber einem unilateralen Vorgehen normalerweise deutliche Vorteile haben. Tatsächlich können manche Veränderungen überhaupt nur durch eine Gruppenentscheidung mit Erfolg herbeigeführt werden.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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

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

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

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

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

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

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

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

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

Alle Gruppen schwanken zwischen dem Festhalten an bestimmten Vorgehensweisen und Veränderung (siehe 16 B versus 12 F). Eine Wanderungsbewegung zwischen diesen beiden Polen ist zu erwarten, da die äußere und die innere Situation der Gruppe naturgemäß instabil sind. Sobald eine der beiden Reihen von Werten überbetont oder zwanghaft wird, ist mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Sind beide Wertgruppen stark betont, kann das auf einen offenen Konflikt in der Gruppe hindeuten, oder zumindest auf einen Zustand großer Besorgnis und möglicher Konfusion. Wenn die Polarisierung eskaliert, ist eine Konfrontation zwischen den beiden Lagern „autoritär“ versus „anti-autoritär“ wahrscheinlich, und hieraus werden der Gruppe viele andere Konflikte erwachsen.

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

13 NF Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen (unterbewertet)

Wahrscheinlich funktioniert keine Organisation oder Arbeitsgruppe so reibungslos, als daß sich Termindruck und Streß völlig vermeiden ließen. Dann stehen die Beteiligten unter dem Zwang, außergewöhnliche Anstrengungen zu machen. Gruppen mit gut funktionierender Zusammenarbeit entschädigen ihre Mitglieder reichlich durch die bloße Zugehörigkeit, so daß vorübergehende Einschränkungen ohne nennenswerten Widerstand akzeptiert werden. Besteht diese Bereitschaft nicht, so ist anzunehmen, daß die Gruppenmitgliedschaft nicht genügend belohnt wird, und dieses Problem muß dann als solches angesprochen werden.

Es ist gefährlich für eine Gruppe oder Organisation als Ganzes, sich über einen längeren Zeitraum hinweg auf die Belastbarkeit der einzelnen Mitglieder zu verlassen, denn 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 Rahmenbedingungen der Gruppe oder Organisation zu verbessern.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

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

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

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

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

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

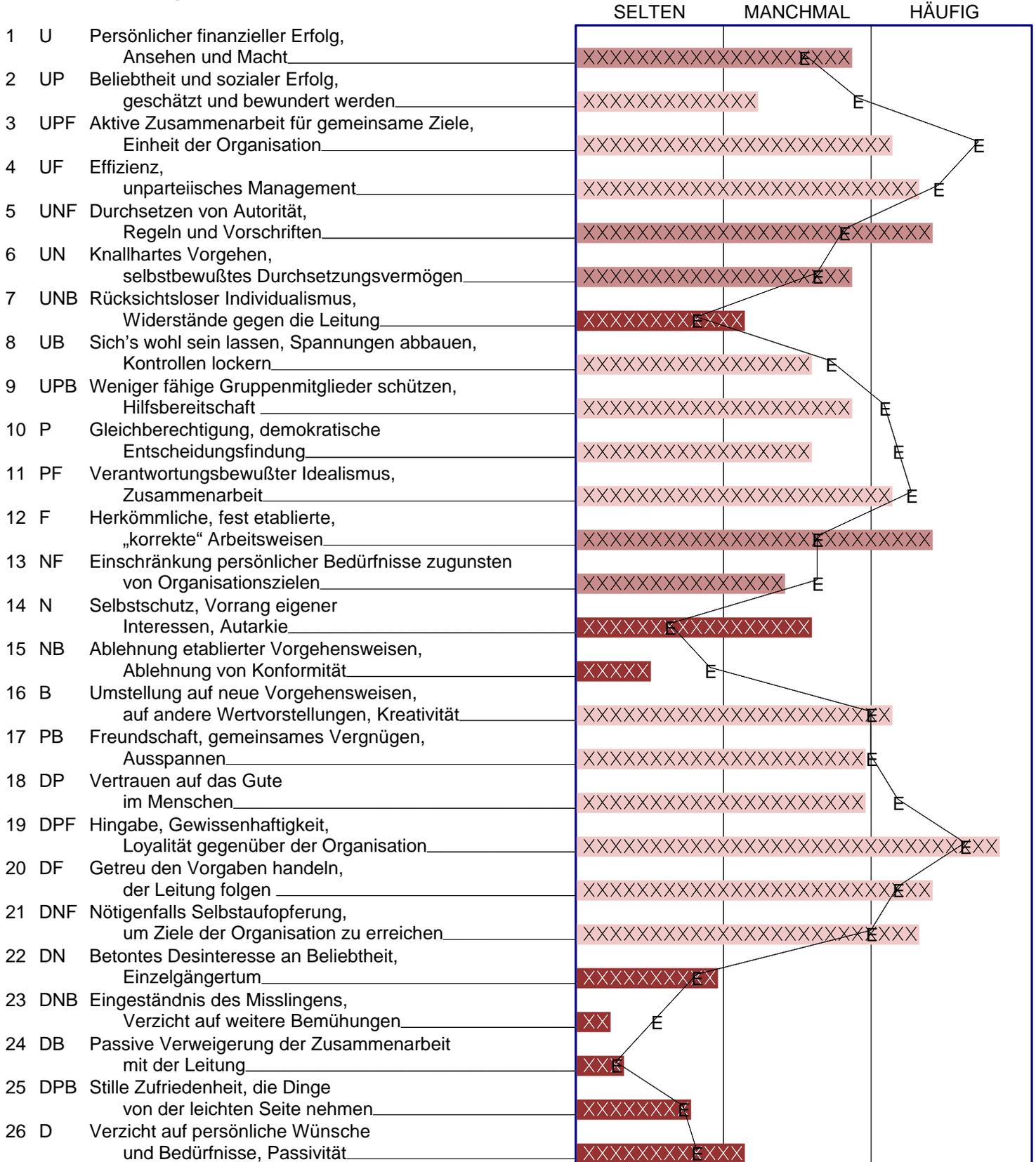
Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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: Sample Group 2

Typ: PF Koordinaten: 2.2U 3.5P 8.0F
 Beurteilungen: 10

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



Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CRI

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 zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CRI

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:

4 UF Effizienz, unparteiisches Management (*nahe*)

Die Mitglieder Ihrer Gruppe oder Organisation bringen im Durchschnitt diese Werte in ihrem Verhalten in optimalem Maß zum Ausdruck. Es gehört etwas dazu, dieses Optimum aufrechtzuerhalten, denn diese Wertvorstellungen sind für eine höchst effektive Zusammenarbeit außerordentlich wichtig; aber sie zahlen sich nicht immer sofort 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 Ihre Gruppe ebenso viel Gewicht auf Gleichberechtigung und freundschaftliches Verhalten legt.

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

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

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

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

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

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (nahe)

Wenn es denn überhaupt eine Reihe von Werten gibt, die kaum zu hoch geschätzt werden kann, so diese: Es verstärkt jeden anderen Wert der Zusammenarbeit und steht genau im Mittelpunkt des gesamten Bündels von Wertvorstellungen, die für eine effektive Zusammenarbeit notwendig sind. Es ist geeignet, ansonsten widerstreitende Werte miteinander zu versöhnen, insbesondere vermag es dem Konflikt zwischen eher liberalen und eher konservativen Wertvorstellungen vorzubeugen. Unerwünschte Nebenwirkungen gibt es fast nicht. Das Fehlen dieser Wertvorstellungen ist fast nicht zu kompensieren. Ihre Gruppe befindet sich im optimalen Bereich. Das ist ein großes Plus.

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

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

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

17 PB Freundschaft, gemeinsames Vergnügen, Ausspannen (nahe)

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

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

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (nahe)

Man kann nicht einfach „beschließen“, Vertrauen zu anderen zu haben, zu einem Team, einer Gruppe oder einer Organisation als Ganzem. Es kommt darauf an, daß sich die Teilnehmer als vertrauenswürdig erweisen. Ihre Gruppe oder Organisation verfügt anscheinend über dieses feste Fundament der Teamsolidarität. Die Mitglieder mögen nicht viele Worte darüber verlieren, aber alle Anzeichen sprechen dafür, daß es da ist und als grundlegend geschätzt wird.

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

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

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

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

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

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

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

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

Keines der Items.

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

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

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.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (unterbewertet)

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

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

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

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

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

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

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

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

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

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

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

Alle Gruppen schwanken zwischen dem Festhalten an bestimmten Vorgehensweisen und Veränderung (siehe 16 B versus 12 F). Eine Wanderungsbewegung zwischen diesen beiden Polen ist zu erwarten, da die äußere und die innere Situation der Gruppe naturgemäß instabil sind. Sobald eine der beiden Reihen von Werten überbetont oder zwanghaft wird, ist mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Sind beide Wertgruppen stark betont, kann das auf einen offenen Konflikt in der Gruppe hindeuten, oder zumindest auf einen Zustand großer Besorgnis und möglicher Konfusion. Wenn die Polarisierung eskaliert, ist eine Konfrontation zwischen den beiden Lagern „autoritär“ versus „anti-autoritär“ wahrscheinlich, und hieraus werden der Gruppe viele andere Konflikte erwachsen.

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

Keines der Items.

Ihre Gruppe scheint keinen der Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, zu gering zu schätzen. Aus den Durchschnittswerten geht allerdings nicht die ganze Wahrheit hervor. Das eine oder andere Mitglied Ihrer Gruppe kann trotzdem der Meinung sein, daß Ihre Gruppe bestimmten

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werten zu wenig Bedeutung beimißt, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

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

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

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

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

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

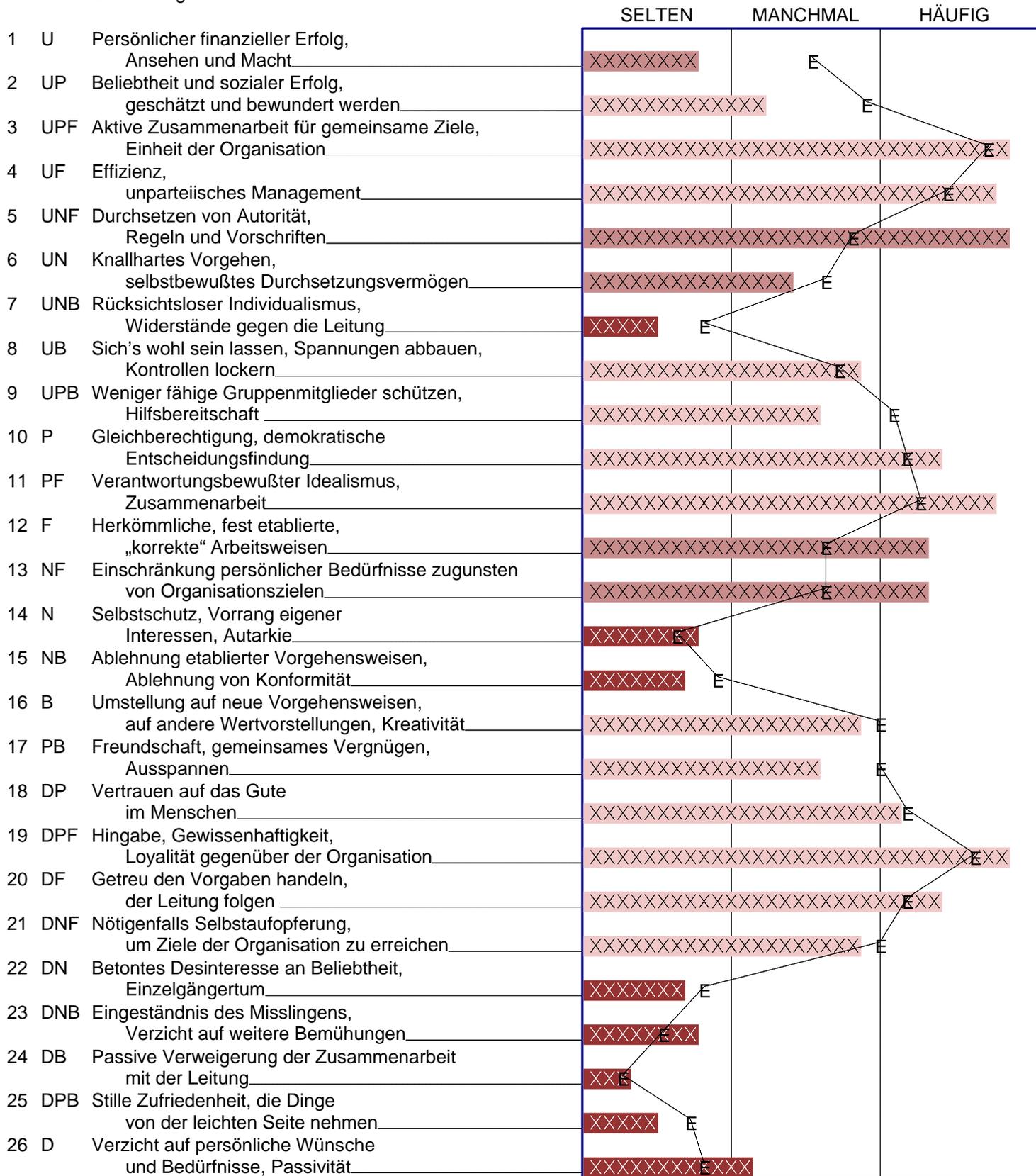
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht erstellt für: Sample Group 1

Typ: PF Koordinaten: 2.1U 4.9P 10.8F
 Beurteilungen: 10

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



Frage: **Welche Werte müssen im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen in Zukunft zum Ausdruck kommen, um möglichst effektiv zu sein?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FUI

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: *LPI

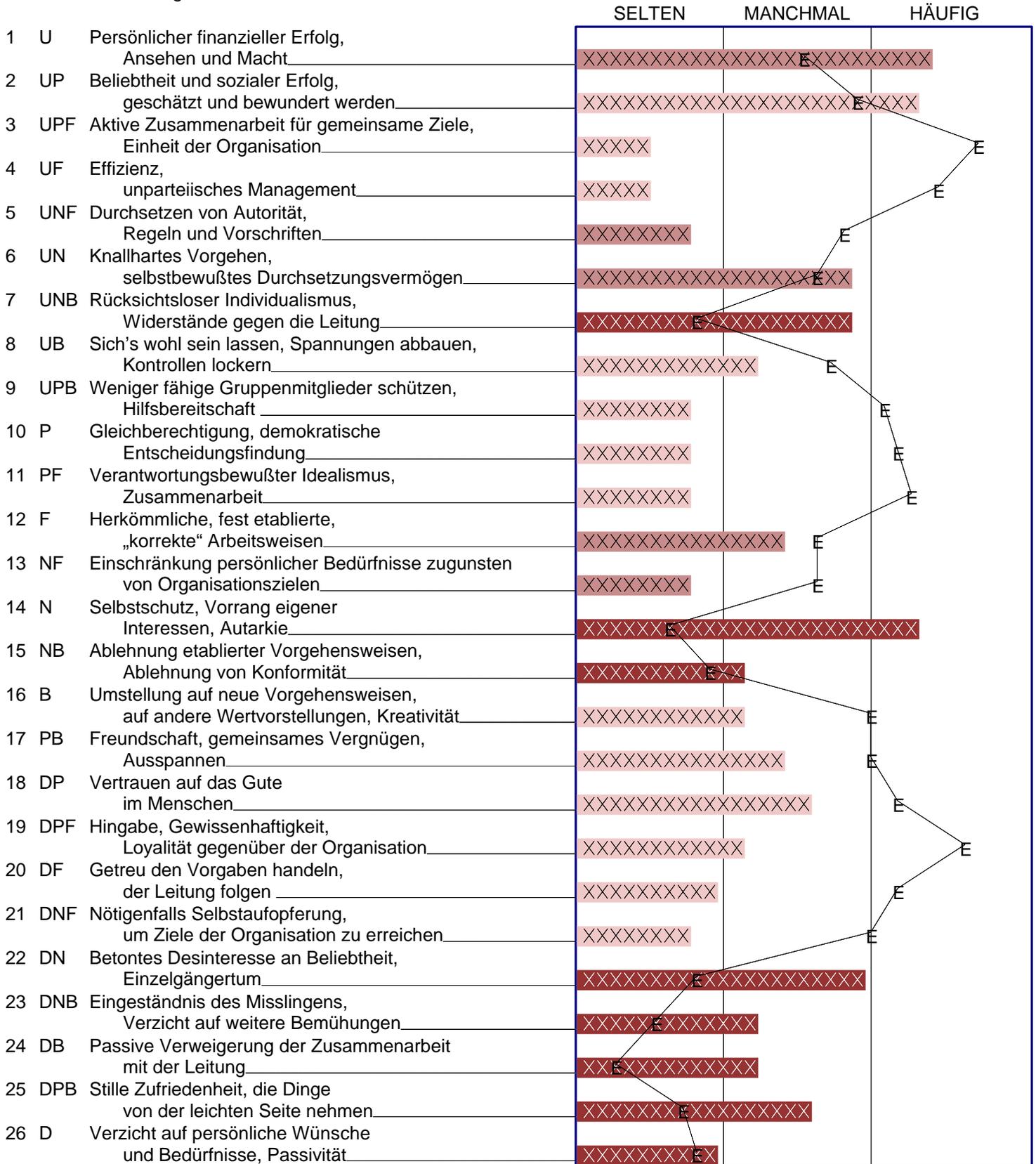
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht erstellt für: Sample Group 1

Typ: Ø Koordinaten: 0.6U 1.6N 3.1B
 Beurteilungen: 10

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



Frage: **Von welchen Werten ist das Verhalten der Mitglieder Ihrer Gruppen im allgemeinen bestimmt, wenn sich der Umgang miteinander am wenigsten produktiv gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *LPI

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: *EFI

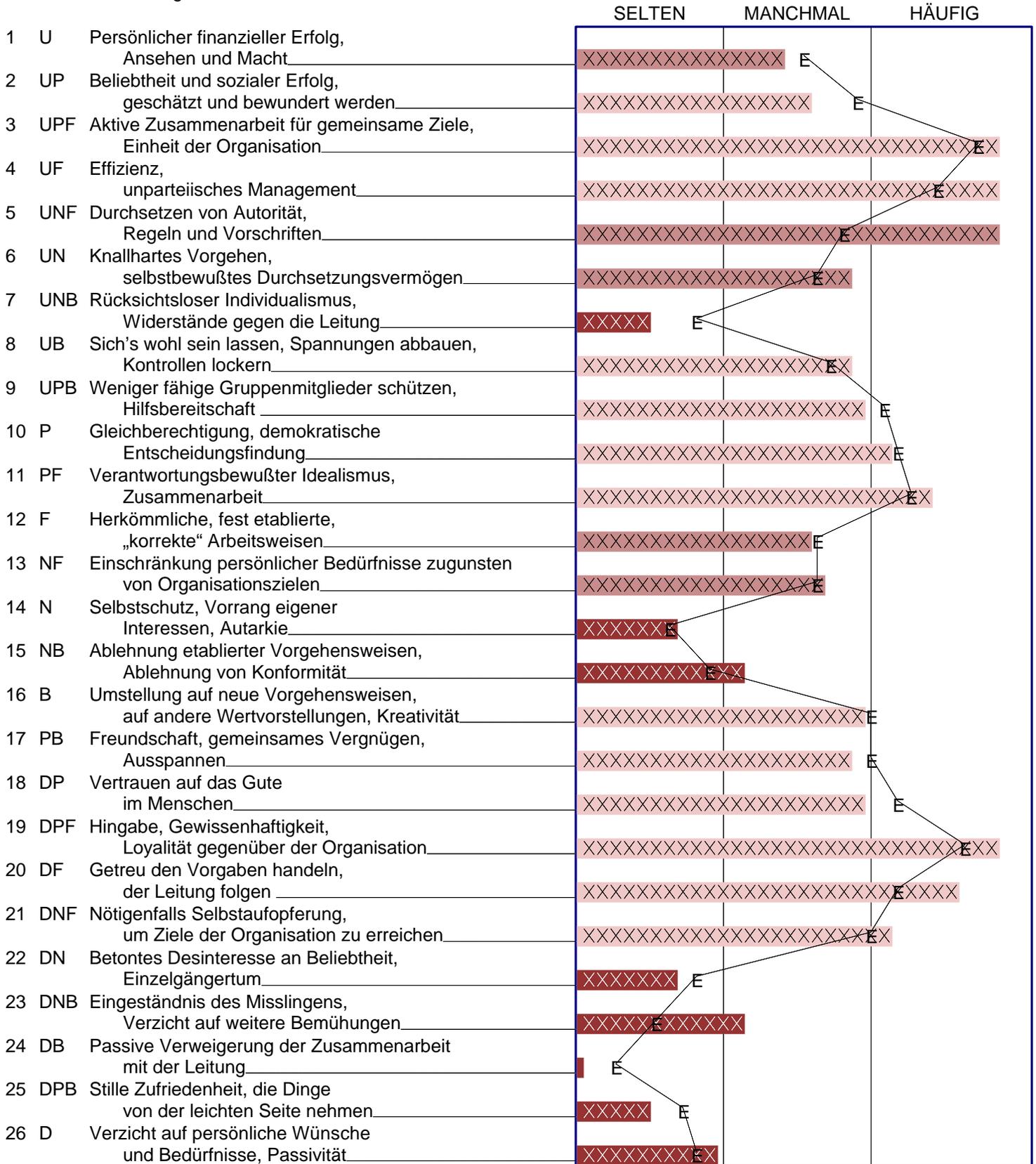
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht erstellt für: Sample Group 1

Typ: UPF Koordinaten: 3.3U 4.6P 8.9F
 Beurteilungen: 10

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



Frage: **Welche Werte sollten Sie idealerweise zum Ausdruck bringen, damit sich der Umgang zwischen Ihren Gruppen *möglichst effektiv* gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EFI

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: *FUI

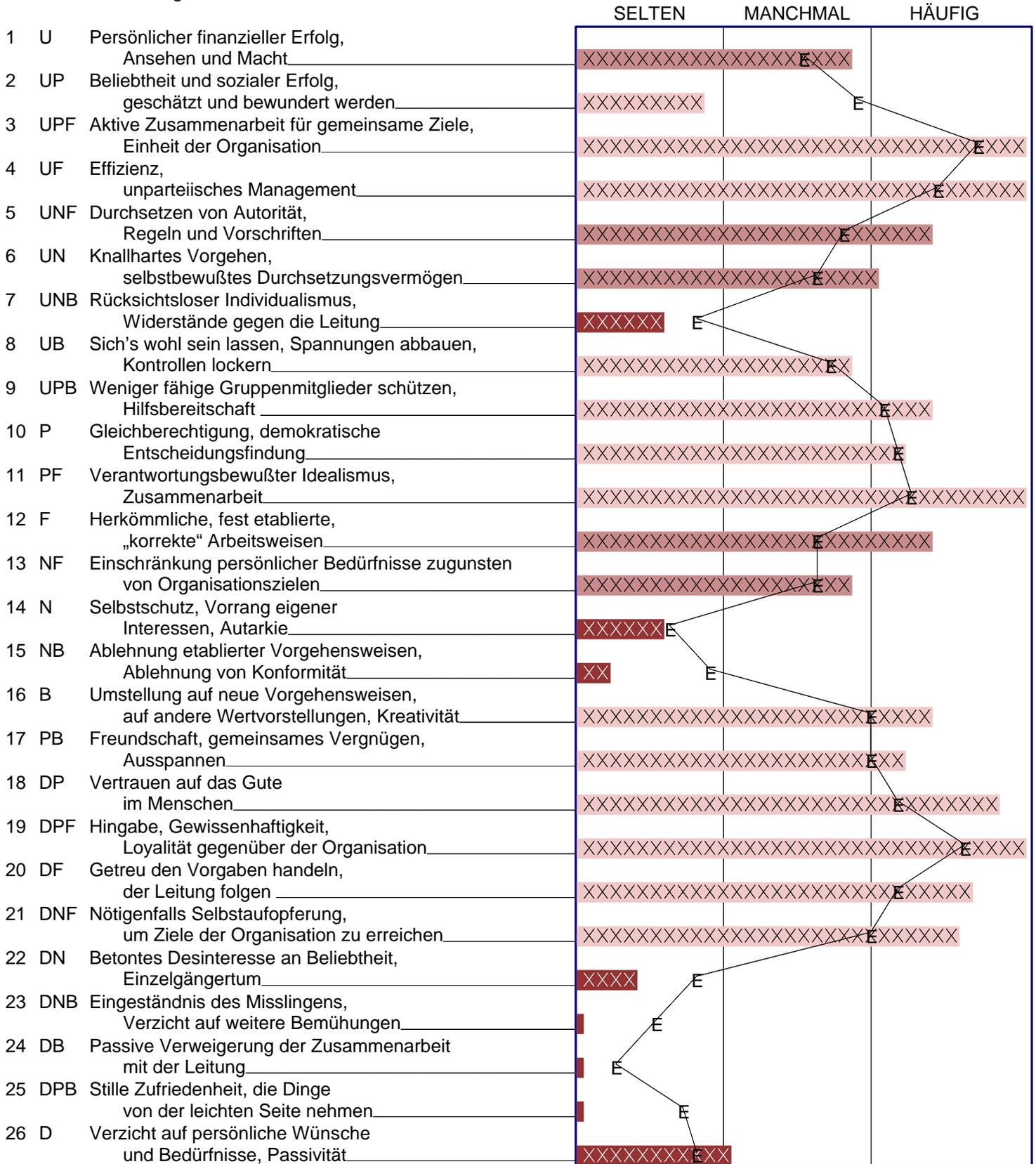
Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht erstellt für: Sample Group 2

Typ: UPF Koordinaten: 3.6U 7.3P 11.5F
 Beurteilungen: 9

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



Frage: **Welche Werte müssen im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen in Zukunft zum Ausdruck kommen, um möglichst effektiv zu sein?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FUI

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: *LPI

Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

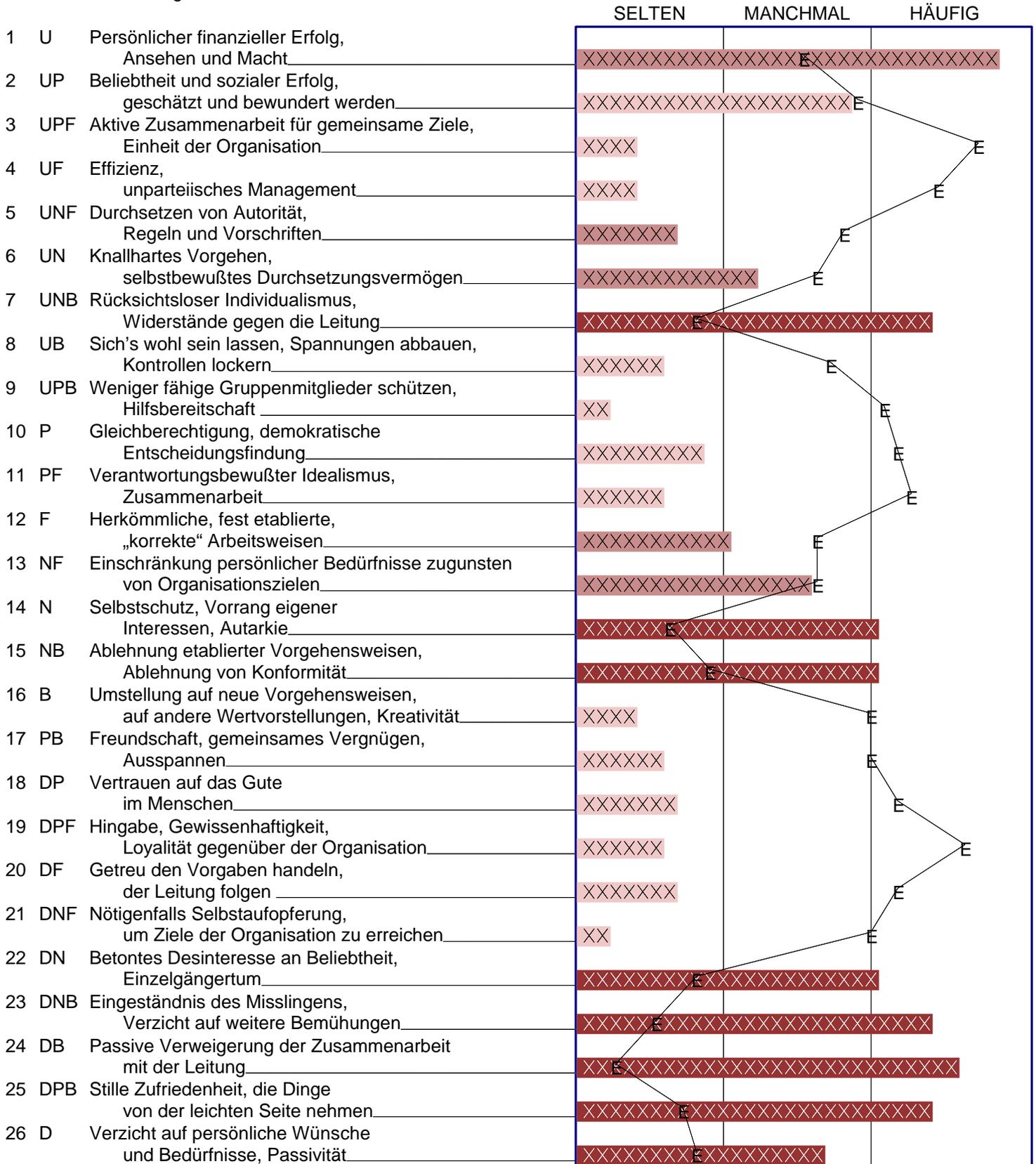
Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für: Sample Group 2

Typ: NB
 Beurteilungen: 9

Koordinaten: 1.8D 5.2N 5.9B

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



Frage: **Von welchen Werten ist das Verhalten der Mitglieder Ihrer Gruppen im allgemeinen bestimmt, wenn sich der Umgang miteinander am wenigsten produktiv gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *LPI

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: *EFI

Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

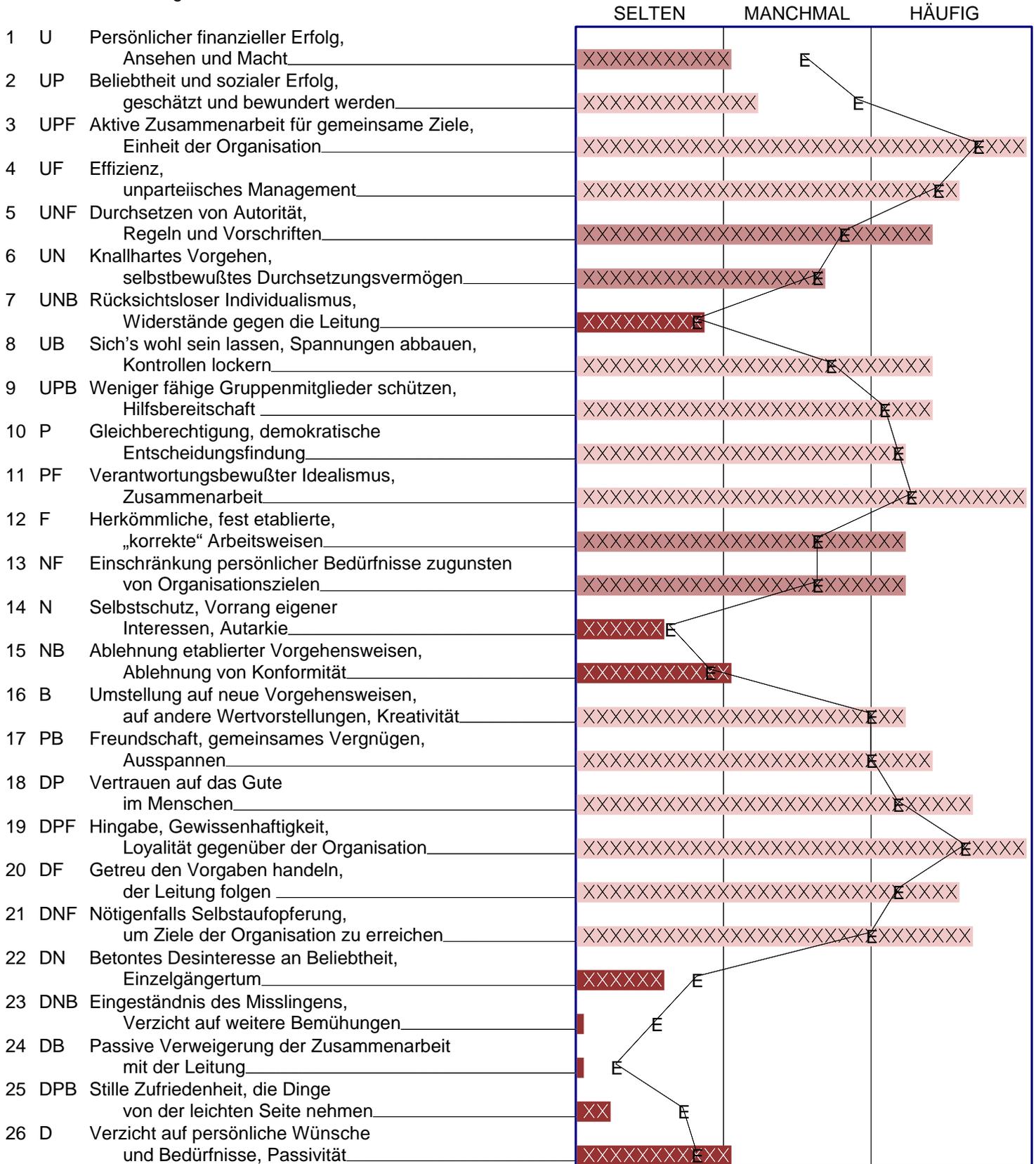
Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für: Sample Group 2

Typ: UPF
 Beurteilungen: 9

Koordinaten: 3.1U 6.5P 9.7F

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



Frage: **Welche Werte sollten Sie idealerweise zum Ausdruck bringen, damit sich der Umgang zwischen Ihren Gruppen *möglichst effektiv* gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EFI

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

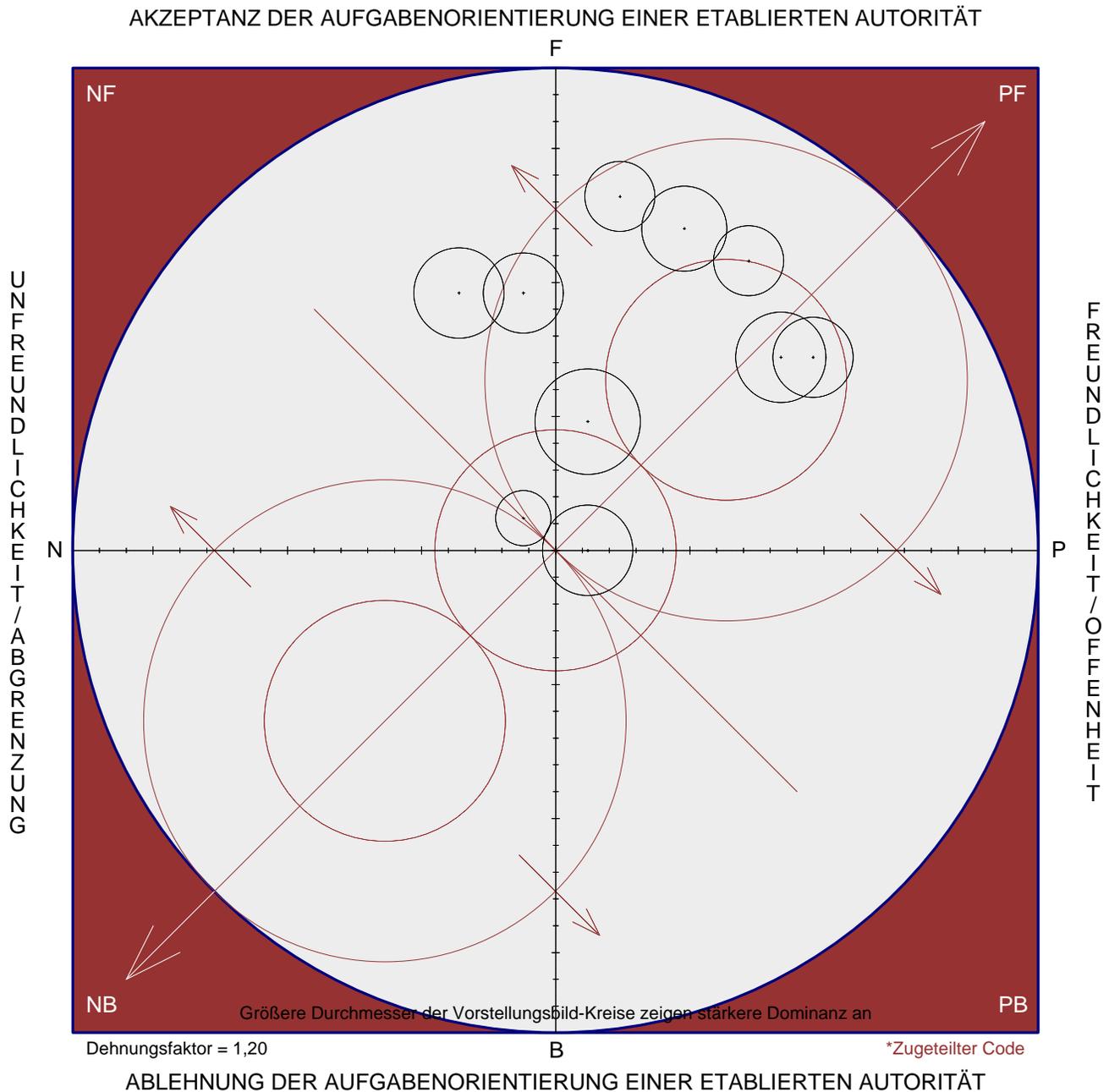
nahe an der Norm (=), über der Norm (+), unter der Norm (-)

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		

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

Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

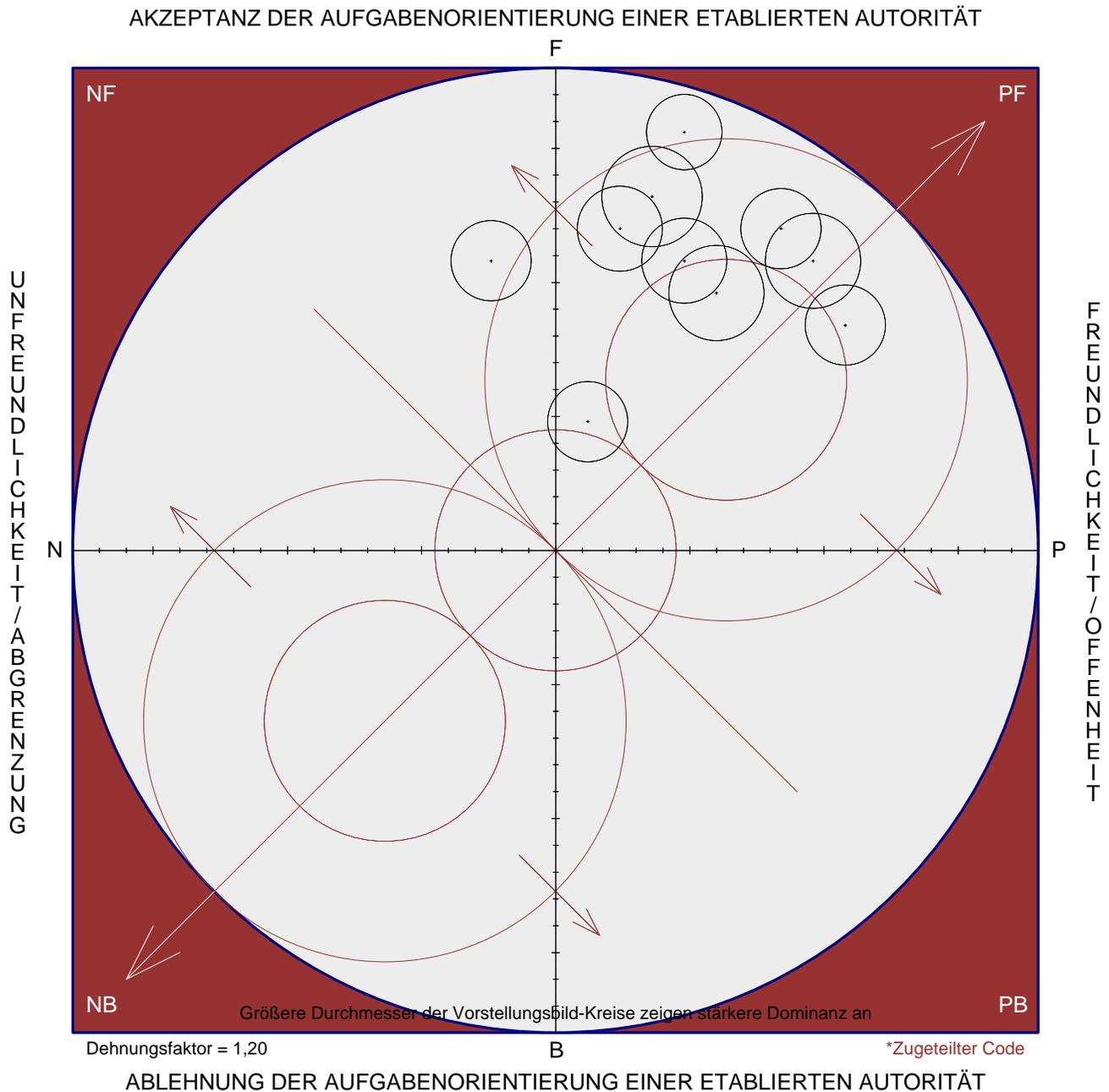
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004



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

Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

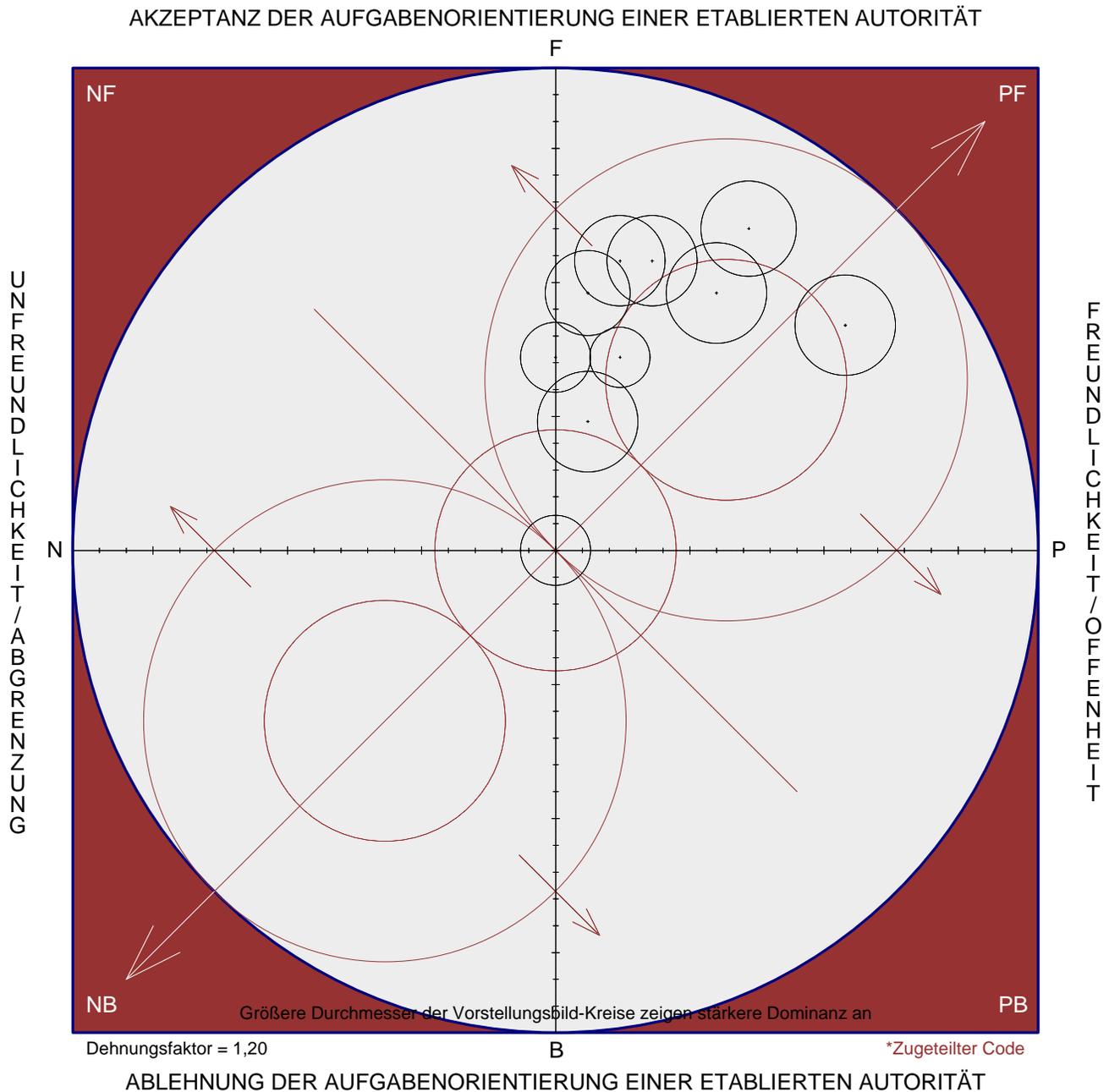
Bericht erstellt für: Sample Group 1
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004



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

Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

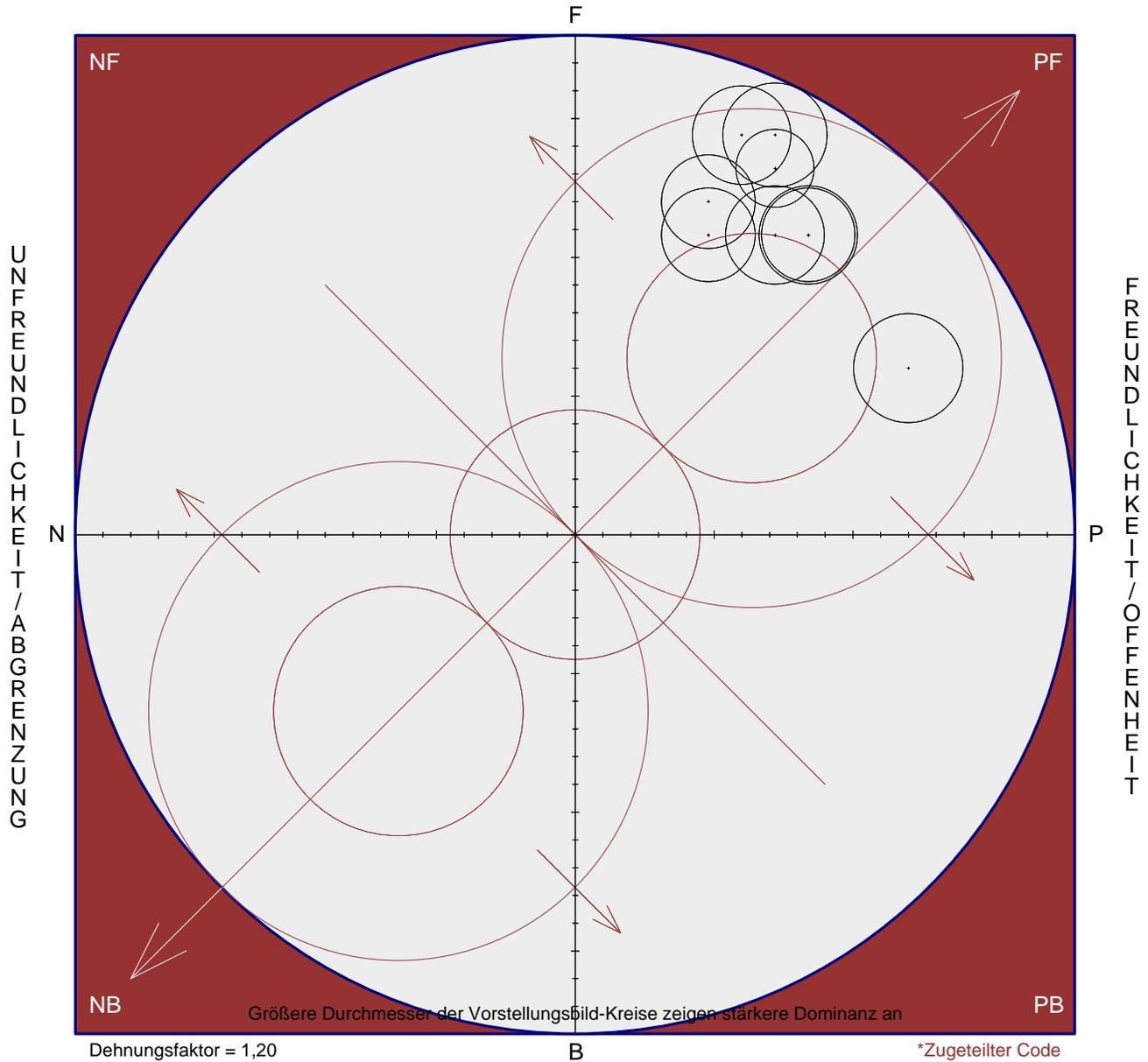


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *FUI

Bericht erstellt für: Sample Group 2
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht erstellt für: Sample Group 2
 Das Integrieren von Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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

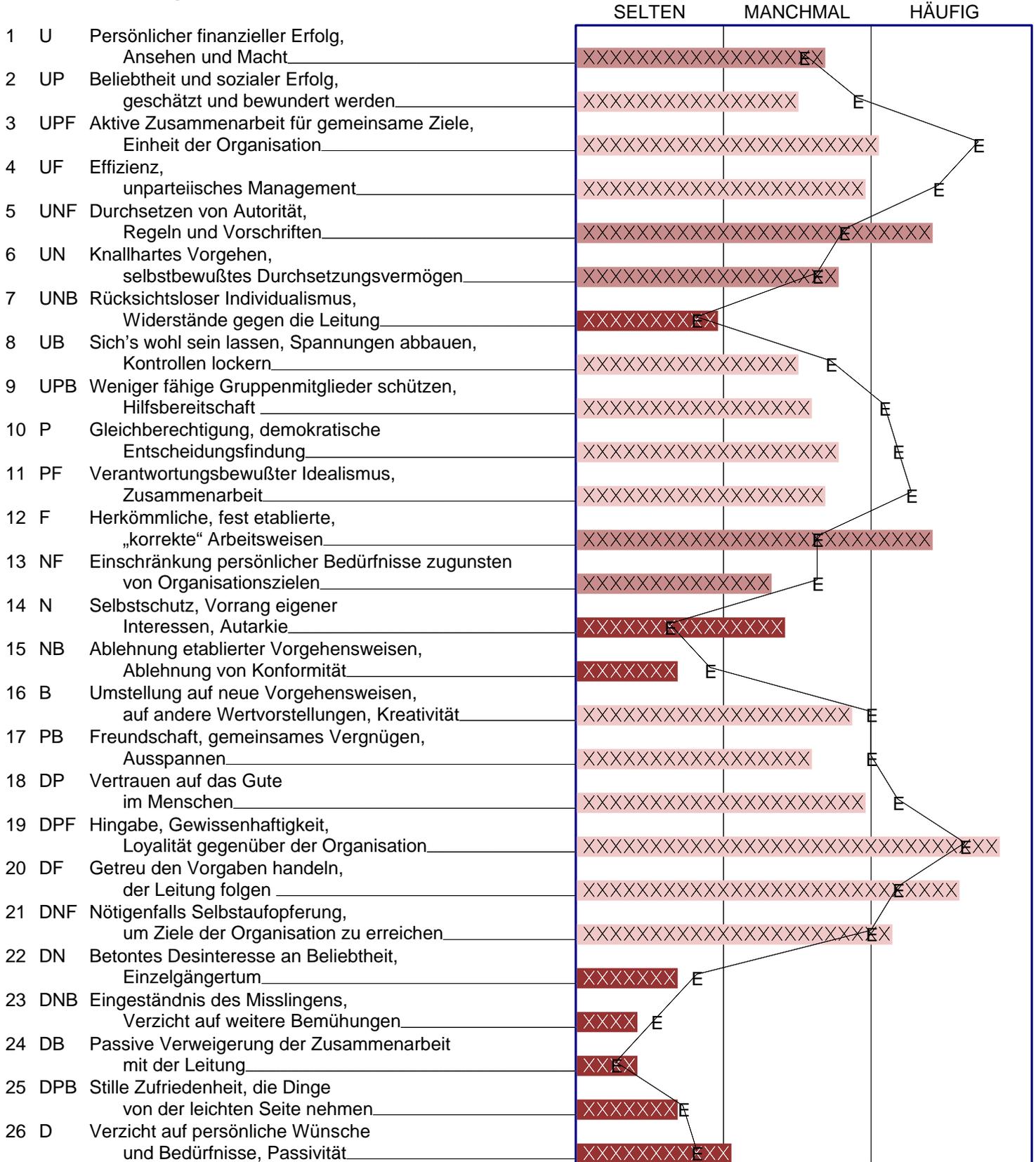
Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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 basierend auf der Kombination aller Beurteilungen

Typ: F Koordinaten: 1.8U 3.2P 7.8F
 Beurteilungen: 20

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



Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CRI

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 zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CRI

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:

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

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

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

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

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.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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

Man kann nicht einfach „beschließen“, Vertrauen zu anderen zu haben, zu einem Team, einer Gruppe oder einer Organisation als Ganzem. Es kommt darauf an, daß sich die Teilnehmer als vertrauenswürdig erweisen. Ihre Gruppe oder Organisation verfügt anscheinend über dieses feste Fundament der Teamsolidarität. Die Mitglieder mögen nicht viele Worte darüber verlieren, aber alle Anzeichen sprechen dafür, daß es da ist und als grundlegend geschätzt wird.

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

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

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

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

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

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

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

Keines der Items.

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

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 zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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.

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.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

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

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

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

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

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

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

Alle Gruppen schwanken zwischen dem Festhalten an bestimmten Vorgehensweisen und Veränderung (siehe 16 B versus 12 F). Eine Wanderungsbewegung zwischen diesen beiden Polen ist zu erwarten, da die äußere und die innere Situation der Gruppe naturgemäß instabil sind. Sobald eine der beiden Reihen von Werten überbetont oder zwanghaft wird, ist mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Sind beide Wertgruppen stark betont, kann das auf einen offenen Konflikt in der Gruppe hindeuten, oder zumindest auf einen Zustand großer Besorgnis und möglicher Konfusion. Wenn die Polarisierung eskaliert, ist eine Konfrontation zwischen den beiden Lagern „autoritär“ versus „anti-autoritär“ wahrscheinlich, und hieraus werden der Gruppe viele andere Konflikte erwachsen.

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

Keines der Items.

Ihre Gruppe scheint keinen der Werte, die von Zeit zu Zeit notwendig sind, aber gefährlich werden können, zu gering zu schätzen. Aus den Durchschnittswerten geht allerdings nicht die ganze Wahrheit hervor. Das eine oder andere Mitglied Ihrer Gruppe kann trotzdem der Meinung sein, daß Ihre Gruppe bestimmten

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werten zu wenig Bedeutung beimißt, und es dürfte sich lohnen, dies herauszufinden.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen?**

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

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

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

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

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

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

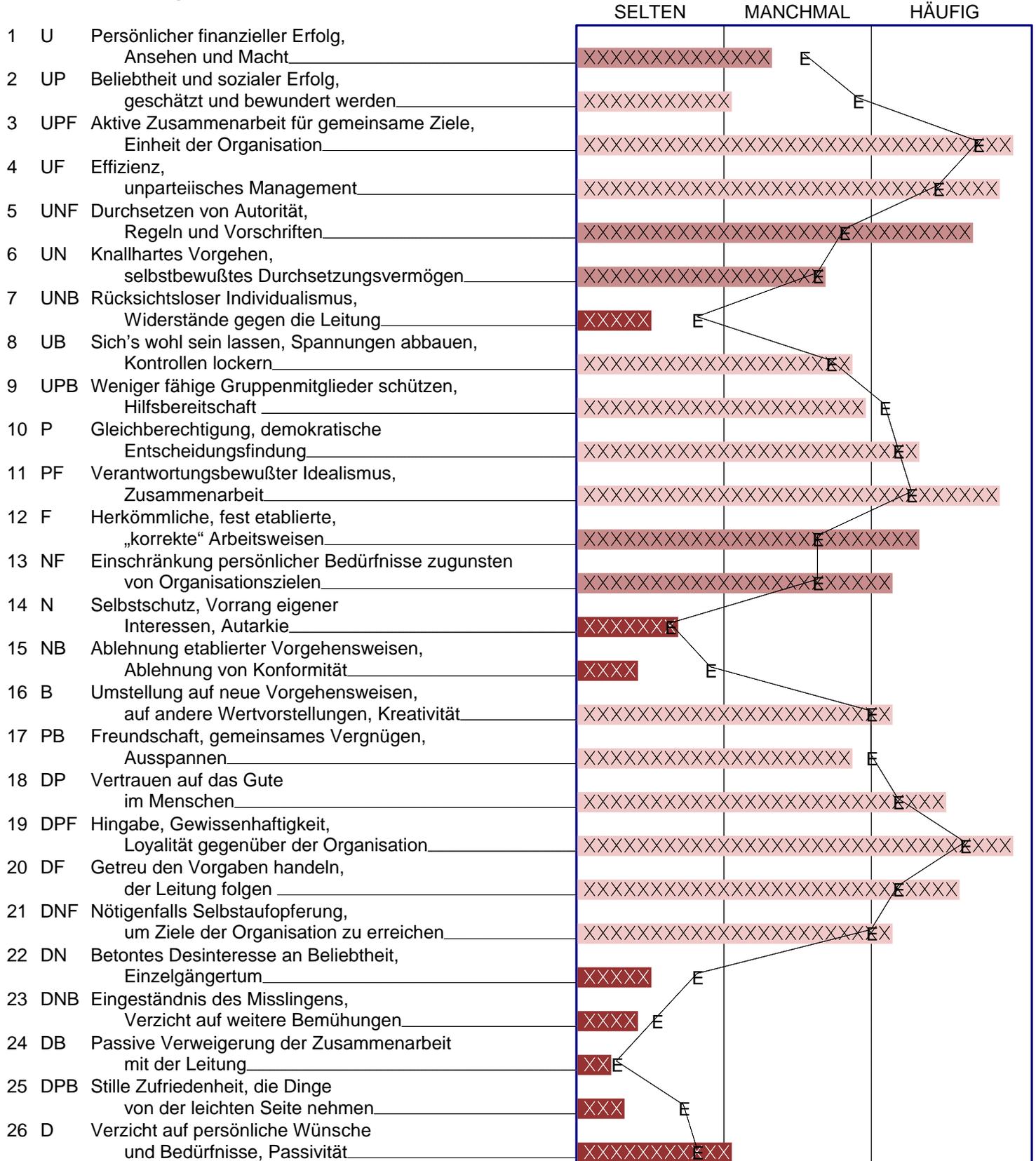
Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen

Typ: PF Koordinaten: 2.8U 6.1P 11.1F
 Beurteilungen: 19

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



Frage: **Welche Werte müssen im allgemeinen im Umgang zwischen Ihren Gruppen in Zukunft zum Ausdruck kommen, um möglichst effektiv zu sein?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FUI

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: *LPI

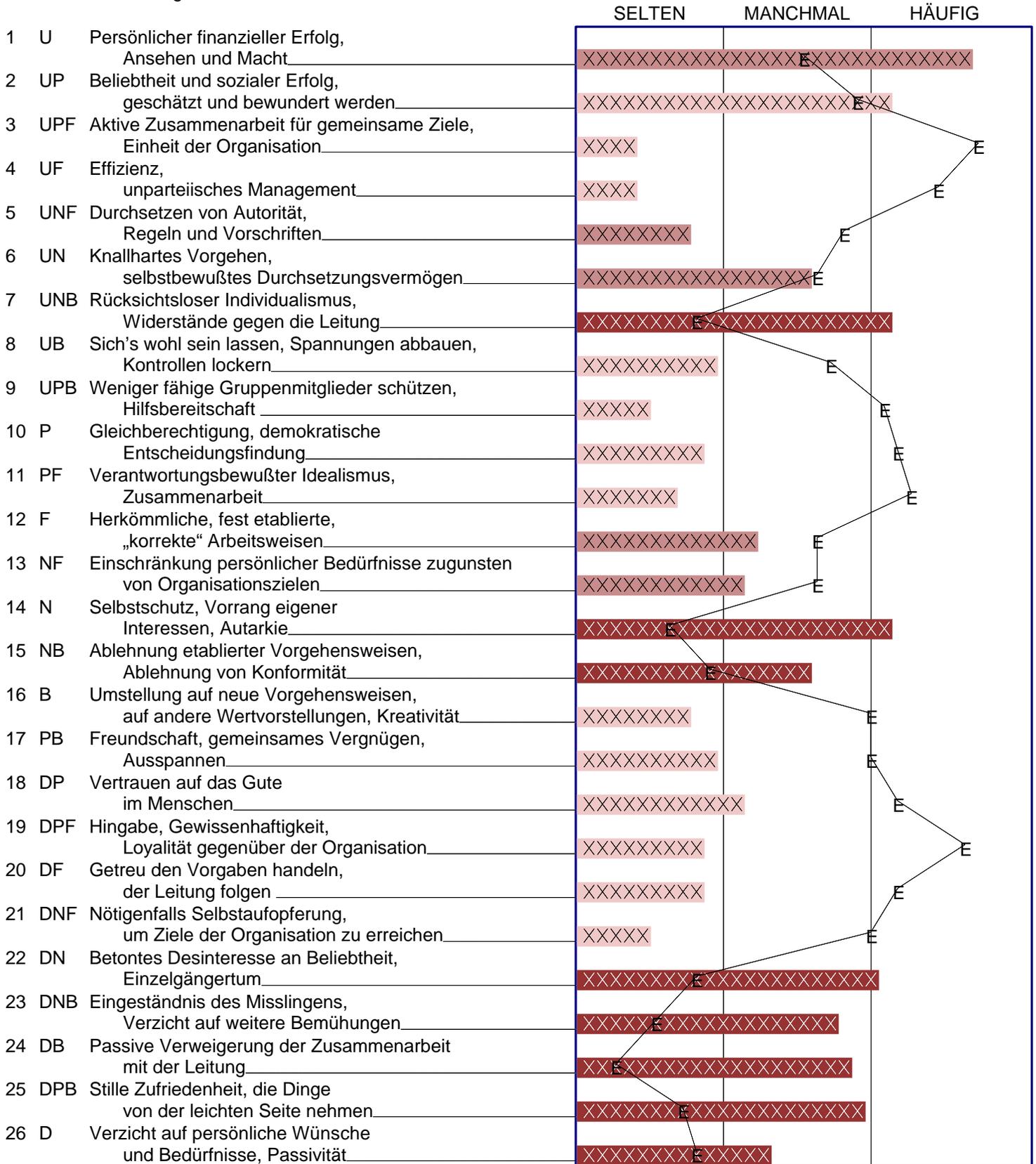
Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen

Typ: NB Koordinaten: 0.5D 3.3N 4.4B
 Beurteilungen: 19

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



Frage: **Von welchen Werten ist das Verhalten der Mitglieder Ihrer Gruppen im allgemeinen bestimmt, wenn sich der Umgang miteinander am wenigsten produktiv gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *LPI

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: *EFI

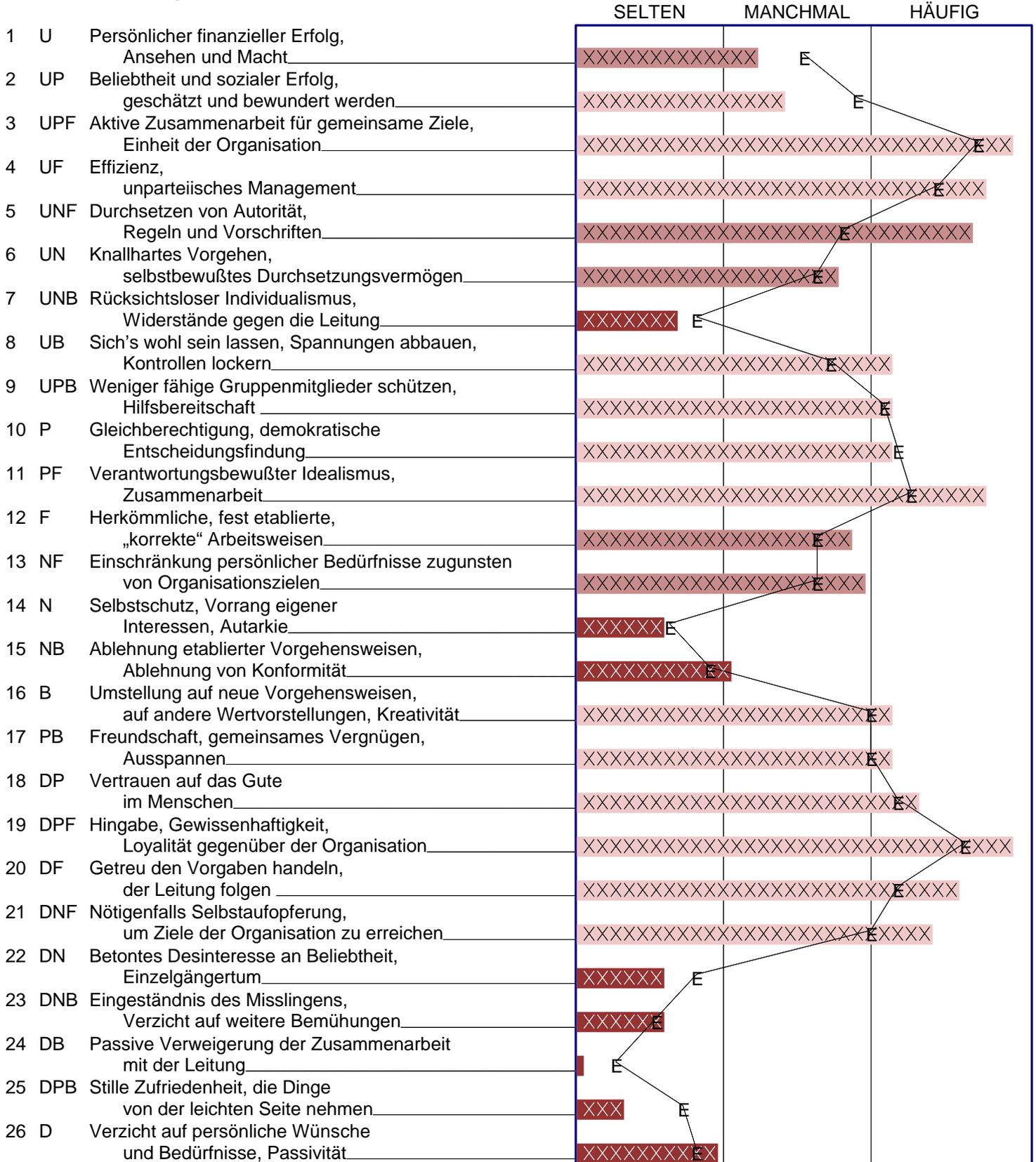
Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen

Typ: UPF Koordinaten: 3.2U 5.5P 9.3F
 Beurteilungen: 19

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



Frage: **Welche Werte sollten Sie idealerweise zum Ausdruck bringen, damit sich der Umgang zwischen Ihren Gruppen *möglichst effektiv* gestaltet?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EFI

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		

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

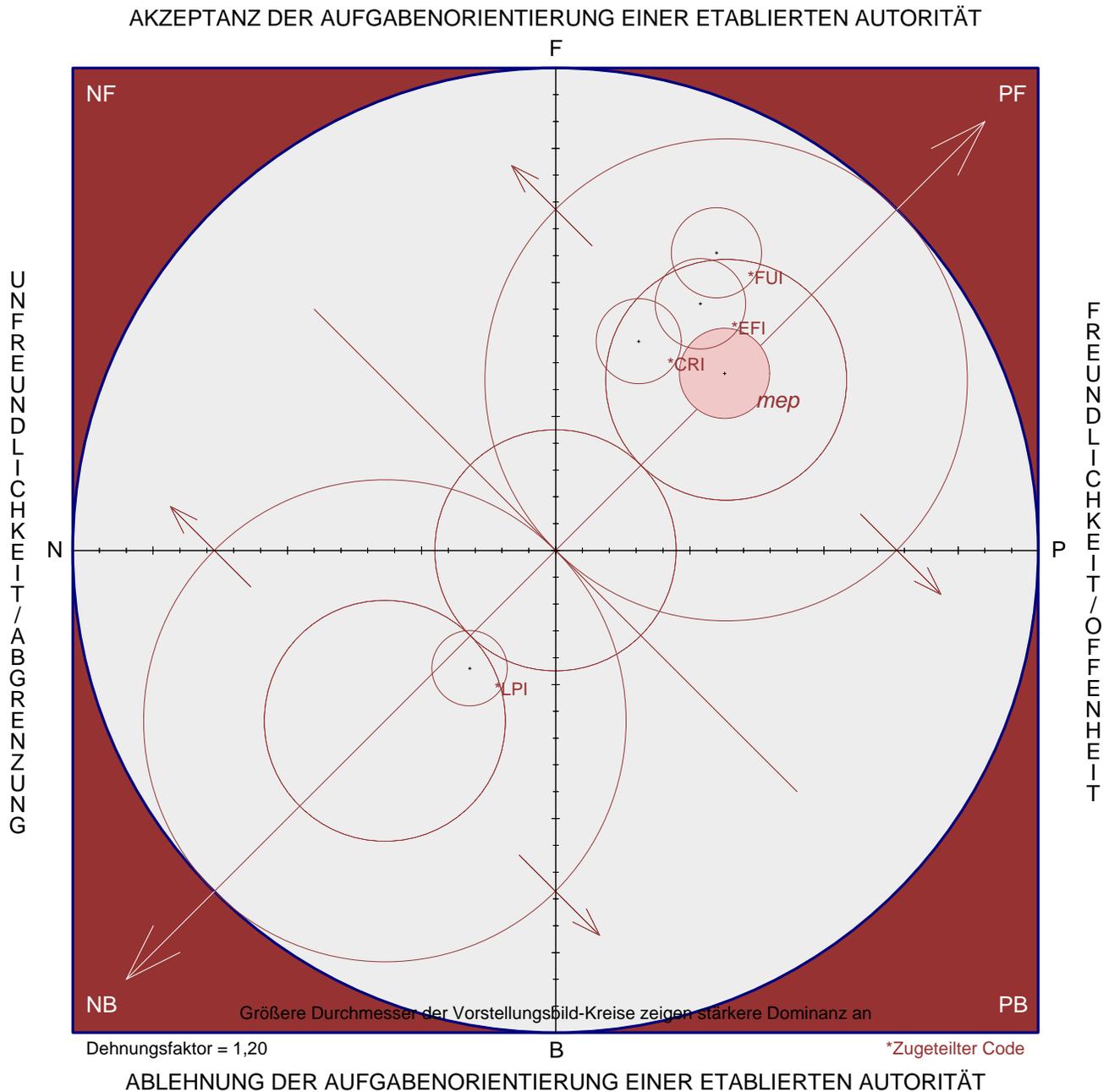
Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 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: *EFI

Allgemeine Beschreibung

Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert 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: *CRI, und *FUI

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: *LPI

Allgemeine Beschreibung

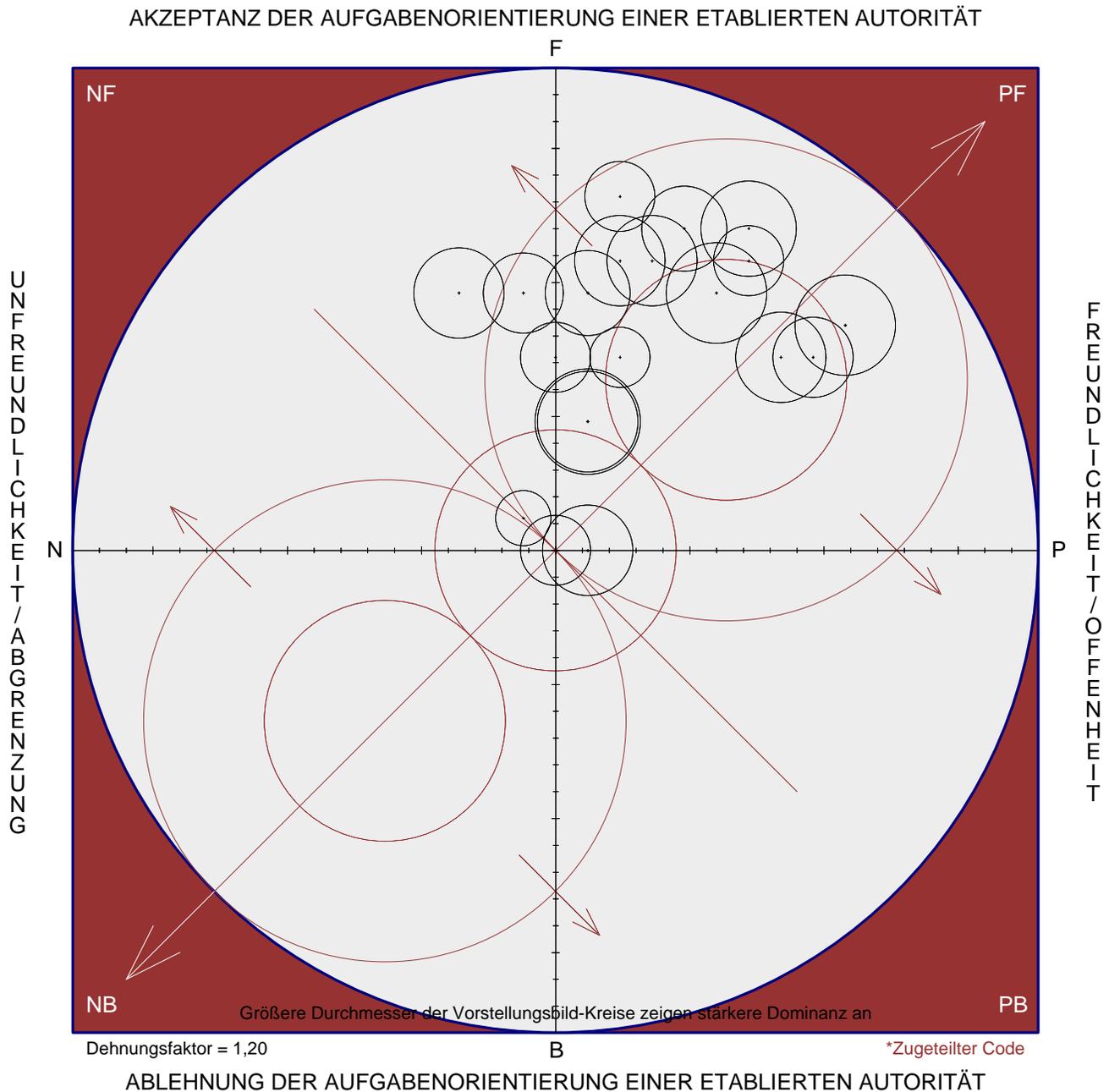
Entsprechend dem über alle Beurteiler ermittelten Durchschnittswert scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Ablehnung etablierter Vorgehensweisen, Ablehnung von Konformität.*

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 einordnungsbereit, eher wie wandelnde Zeitbomben, die nicht sofort, aber irgendwann einmal explodieren werden.

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
 Das Integrieren von Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 03, 2004

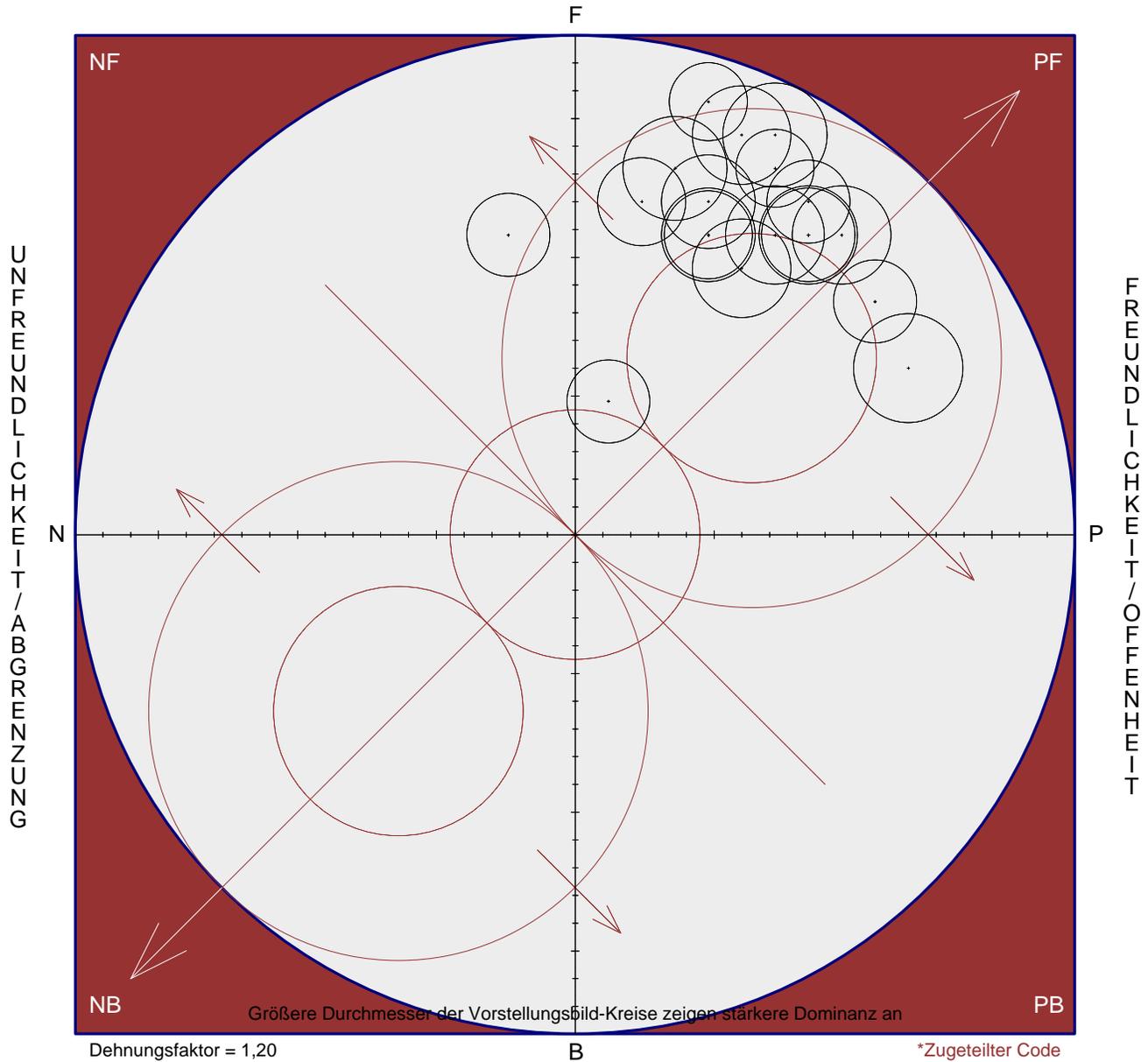


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *FUI

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
 Das Integrieren von Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



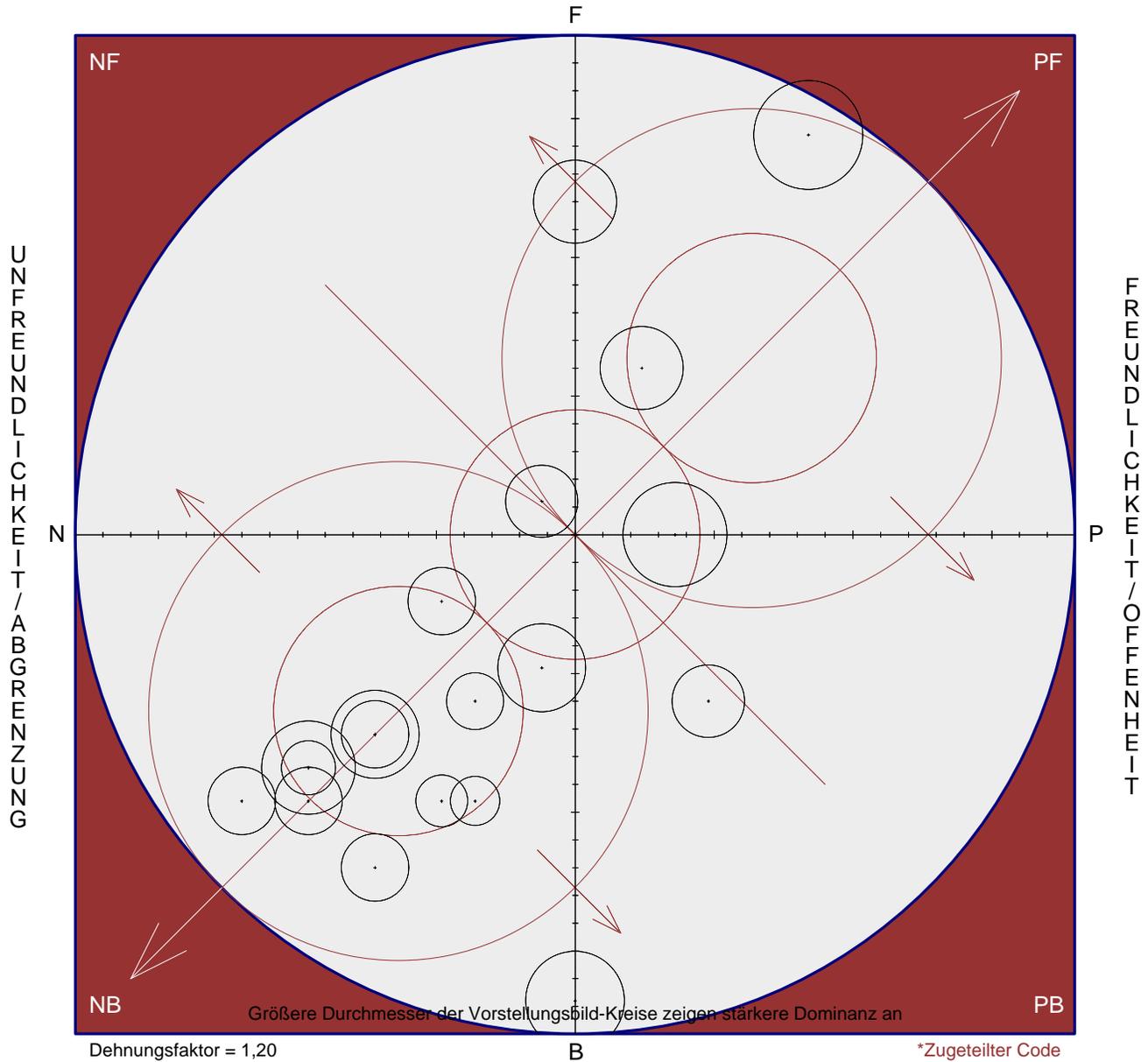
ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
 Das Integrieren von Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
Das Integrieren von Gruppen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf der Kombination aller Beurteilungen
 Das Integrieren von Gruppen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

