

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

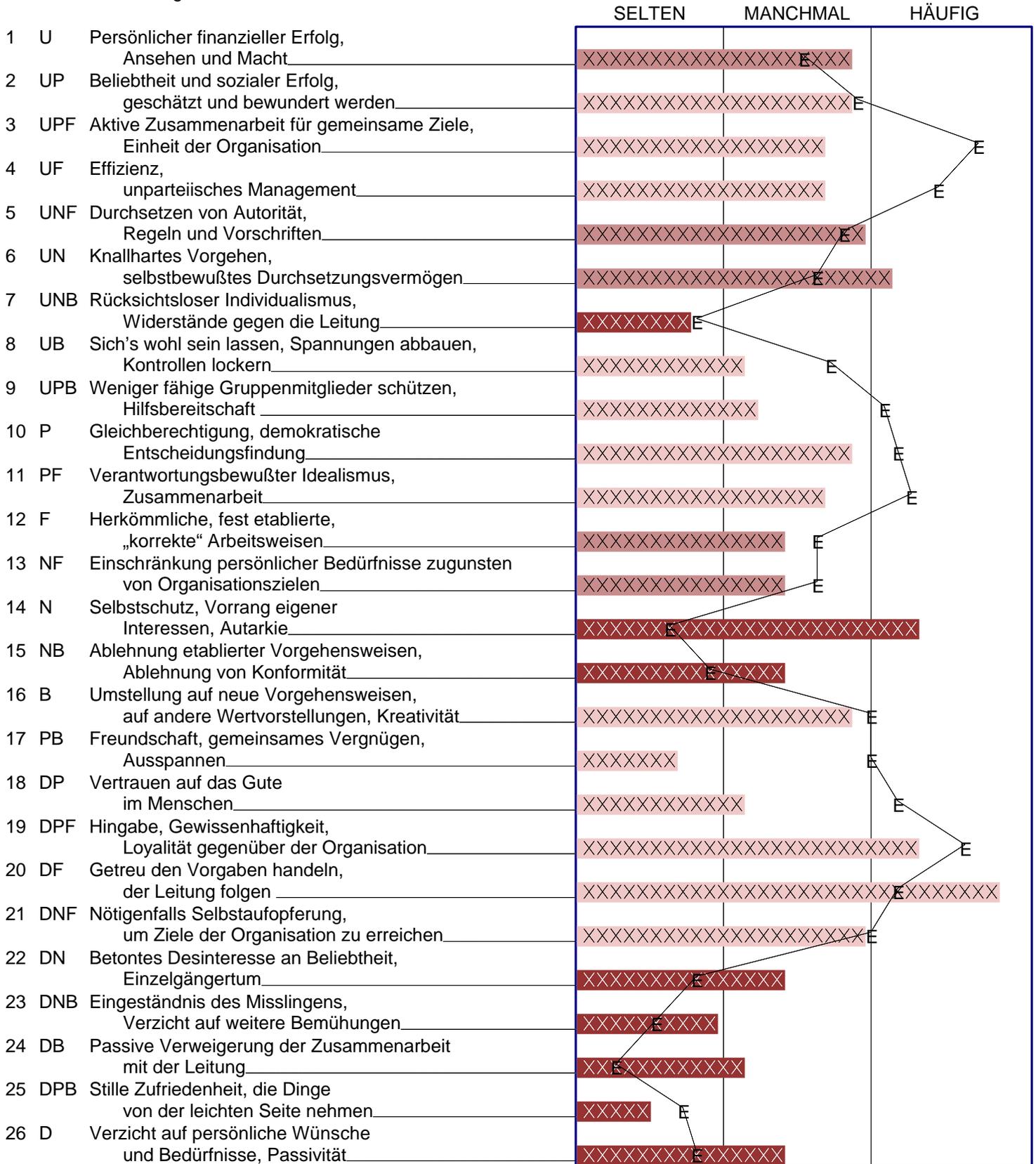
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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 REPORT

Typ: F Koordinaten: 0.5U 1.2N 6.0F
 Beurteilungen: 10

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CTM

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

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

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CTM

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

Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen

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

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

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.

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (*nahe*)

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

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

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

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

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

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:

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

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

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.

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

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

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

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

9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft (unterbewertet)

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

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

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

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.

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 kommen im allgemeinen gegenwärtig im Verhalten Ihres Teams zum Ausdruck?**

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

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

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

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

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

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

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

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

Noch gibt es keine wirksamen Vermeidungsstrategien gegen eine solche Zuspitzung. Erfolgreiche Maßnahmen zum Ausgleich und zur Mäßigung müssen den Werten „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“ (10 P) genügen.

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

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

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu wenig Wert auf:

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

Keines der Items.

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

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

Ihre Gruppe oder Organisation legt möglicherweise zu viel Wert auf:

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.

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

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

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

Handelt es sich dabei um ganz allgemeine und weitgehend persönlichkeitsbedingte Einstellungen und Verhaltensweisen, so können unter diesen Umständen andere Mitglieder der Gruppe oder Organisation wenig tun, um das Problem zu entschärfen, außer vielleicht, daß sie den Gruppendruck zurückerneuern und übertriebene Beachtung vermeiden. Dies kann zumindest die Polarisierung abschwächen und anderen ungehindertes Arbeiten gestatten; doch ist dies nur eine unbefriedigende Lösung.

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

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

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

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

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

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

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

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

Andererseits kann die jeweilige Position auch überwiegend auf Persönlichkeitsmerkmalen basieren. Sie kann das Ergebnis früherer Erfahrung von Ungerechtigkeit sein. Oder sie ist Ausdruck von Versagensängsten.

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

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

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

Hohe Urteilstwerte bei diesen Wertvorstellungen haben jedoch möglicherweise andere Gründe: Personen vertreten diese Werte aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur, einer bestimmten Gruppenrolle oder frustrierender Erfahrungen. Das entsprechende Verhalten erscheint auffallend unbeteiligt, introvertiert, passiv, ausdrucksarm und ohne Bedürfnis nach Mitteilung. Die betreffenden Personen gehen offenbar

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

davon aus, daß aktive Bemühungen, ja sogar Wünsche und Gefühle zu Enttäuschung und Kummer führen. Diese Überzeugung resultiert möglicherweise aus wiederholter schwerer Frustration. Also hat die Person als beste Form der Anpassung „gelernt, hilflos zu sein“.

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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

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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FTM

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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

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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *LEP

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

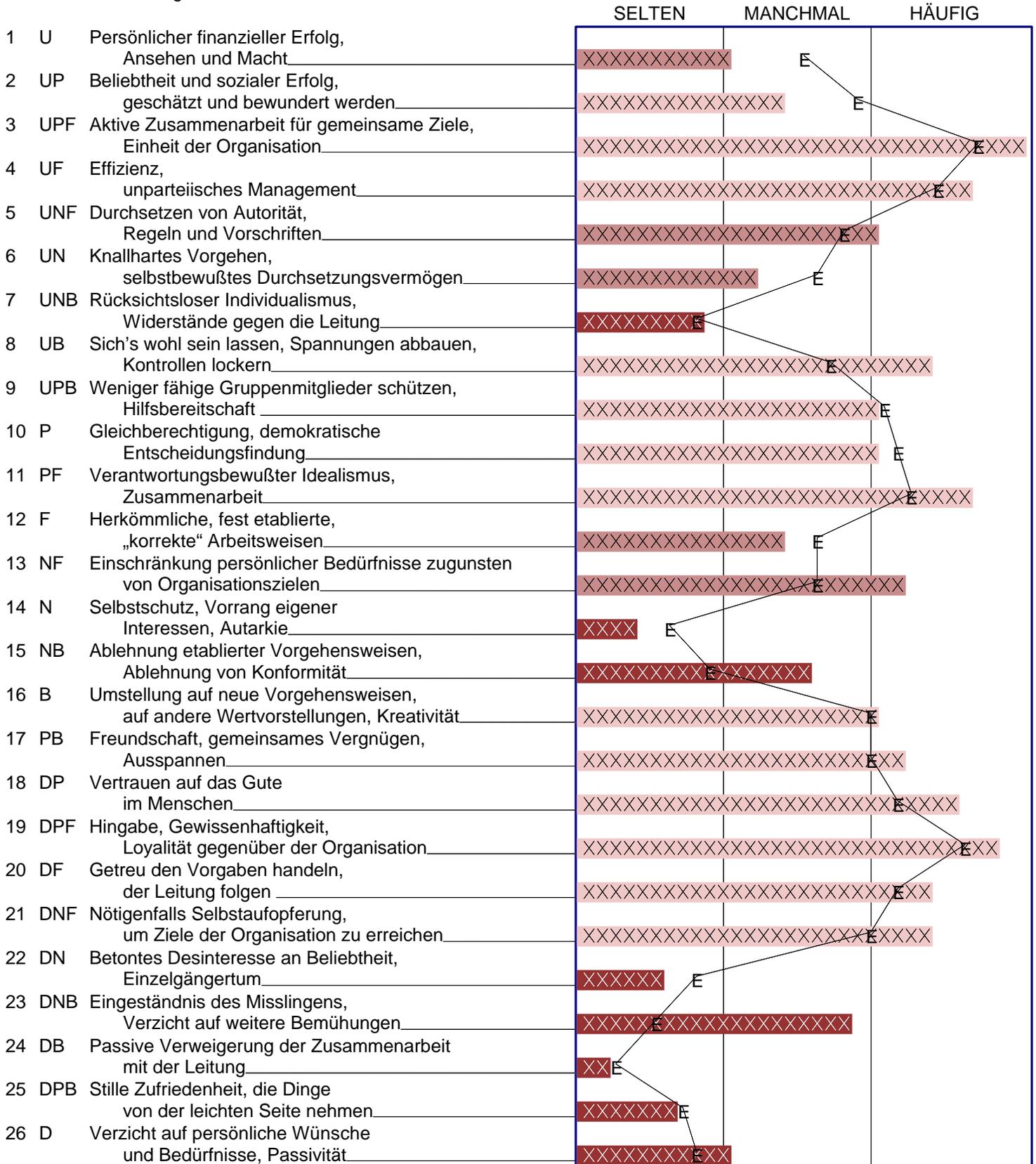
Zu diesem Diagramm gibt es eine *Zusammenfassung*, in der die wichtigsten Merkmale hervorgehoben werden.

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT

Typ: PF
 Beurteilungen: 9

Koordinaten: 1.4U 5.2P 6.3F

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



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

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *EFF

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

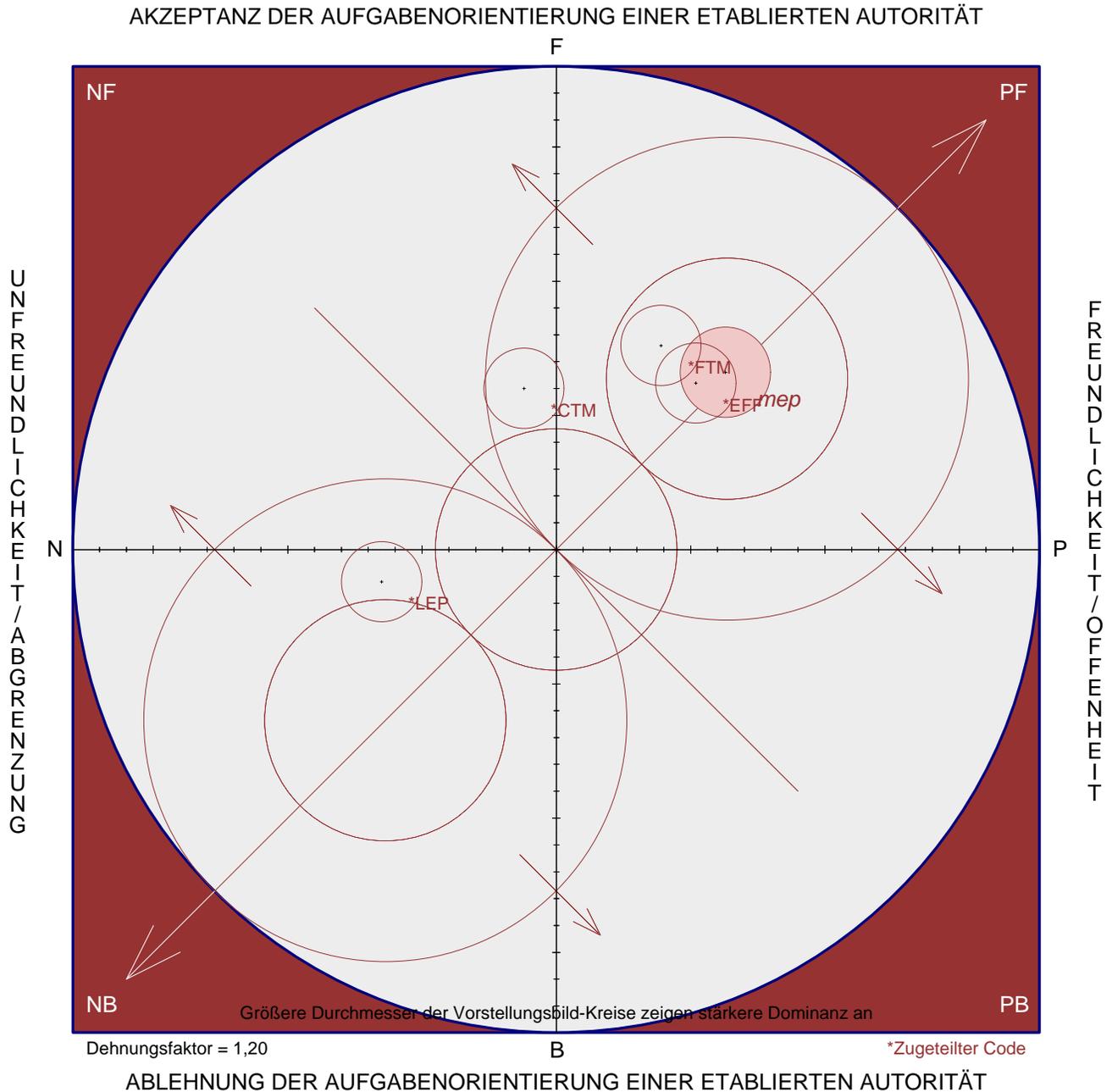
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	1.4	U	5.2	P	6.3	F
	*LEP	1.1	U	6.5	N	1.2	B
	*FTM	0.9	U	4.0	P	7.7	F
	*CTM	0.5	U	1.2	N	6.0	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die in dieser Position gesehen werden, zeichnen sich durch besonders ausgewogene Wertvorstellungen aus, die für die Förderung der Zusammenarbeit von strategischer Bedeutung sind. In der Regel sind sie weder übermäßig dominant noch übermäßig einordnungsbereit. Sie legen etwa gleich viel

Wert auf integrative Aufgabenanforderungen wie auf Bedürfnisse der Gruppe. Häufig ist bei ihnen ein selbstloses Besorgtsein nicht nur um Angehörige der eigenen Gruppe, sondern auch um das Wohlergehen anderer Einzelpersonen und Gruppen festzustellen. Sie werden oftmals als durch und durch „gute“ Menschen beschrieben. Ihre Wertvorstellungen entsprechen exakt den gruppenbezogenen Anforderungen im Hinblick auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe sowie mit anderen Gruppen, wobei unerwünschte „Nebenwirkungen“ auf ein Minimum reduziert bleiben.

Bilder von: *FTM

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: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

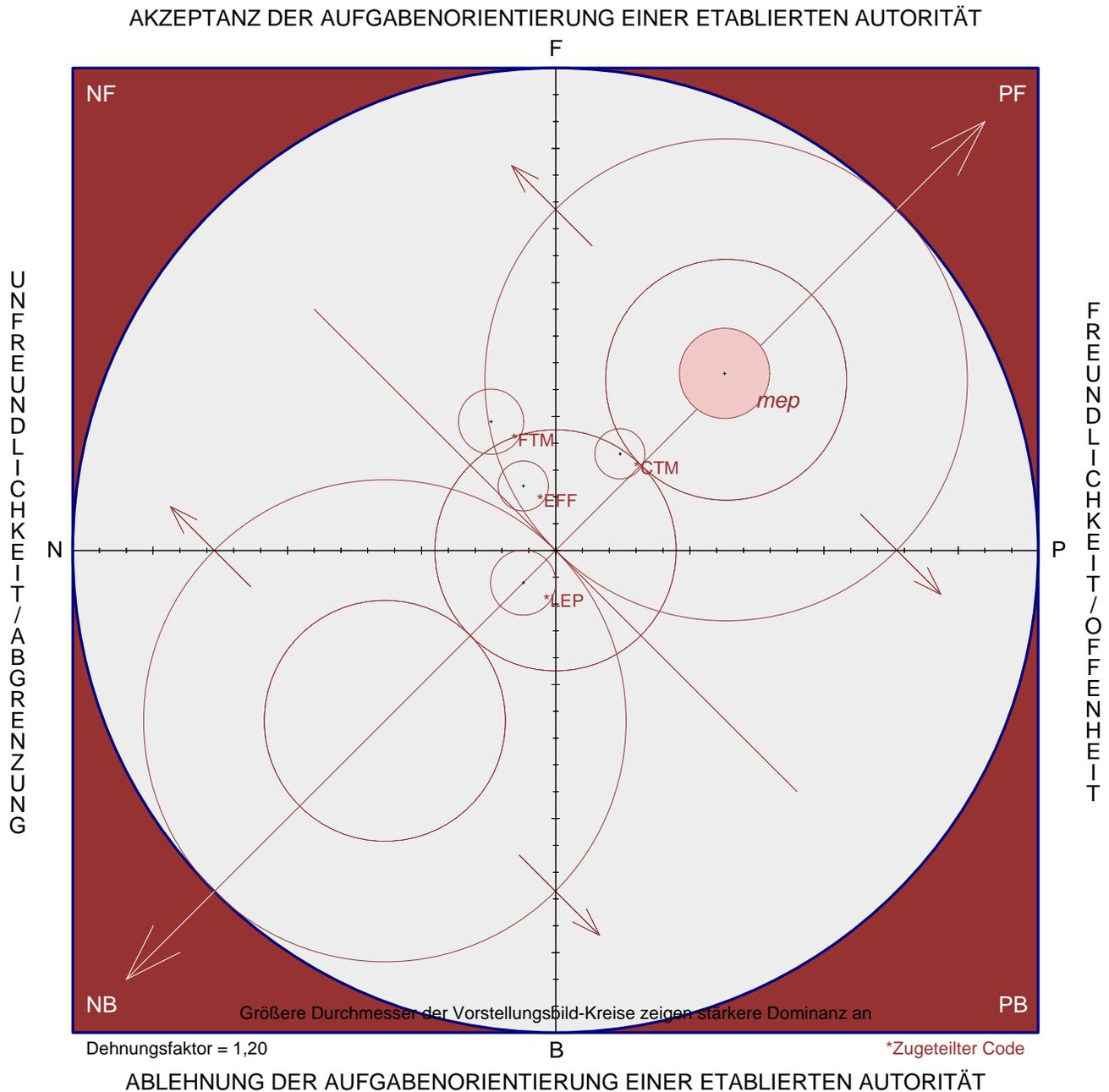
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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	*LEP	2.0	D	1.2	N	1.2	B
	*FTM	2.0	D	2.4	N	4.8	F
	*EFF	6.0	D	1.2	N	2.4	F
	*CTM	6.0	D	2.4	P	3.6	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 PGM

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

Bilder von: *EFF, *LEP, und *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

Charakteristisch für diese Wertorientierung ist ein gehemmtes, introvertiertes, passives und verschlossenes Verhalten. Die betreffenden Personen lassen kaum eine Teilnahme erkennen; sie sind körperlich träge, zeigen keine Gefühlsregungen oder sonstige nicht-verbale Zeichen von Interesse; von ihnen geht keine

Initiative aus, weder im Hinblick auf die Aufgabe der Gruppe noch auf deren soziale Aktivitäten.

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

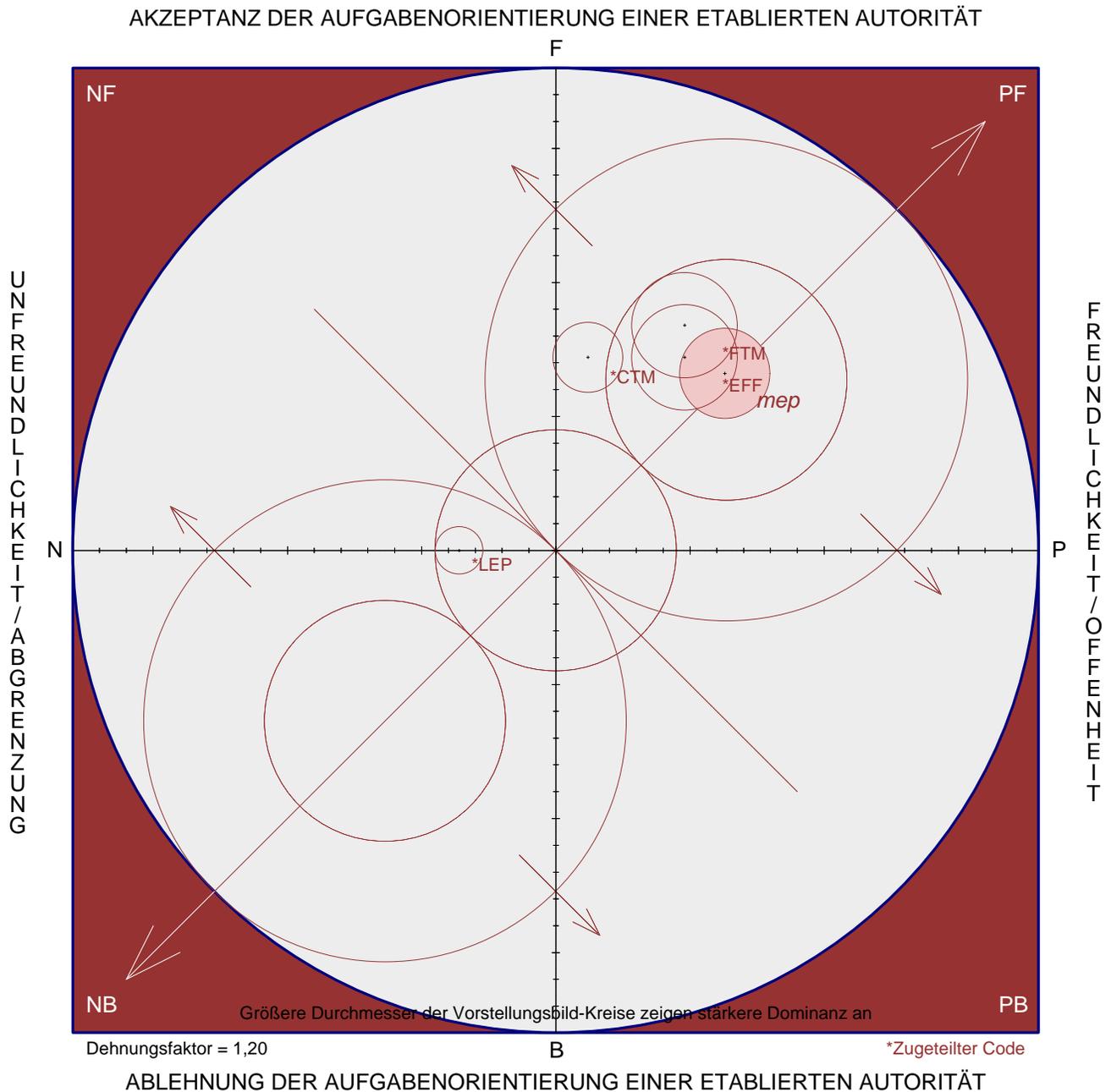
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	6.0	U	4.8	P	7.2	F
	*FTM	6.0	U	4.8	P	8.4	F
	*CTM	1.0	D	1.2	P	7.2	F
	*LEP	7.0	D	3.6	N	0.0	F

Vorstellungsbilder
von Personen

*Zugeteilter Code

Report erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 PSF

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

Bilder von: *EFF, und *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeschrieben werden, werden in der Regel als Führungspersönlichkeiten wahrgenommen; sie sind möglicherweise nicht allzu beliebt, aber in jedem Fall aktiv und auffällig; sie richten viele Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes und erhalten dafür viele

Reaktionen von einzelnen Mitgliedern. Derartige Führungspersonen fungieren als Kommunikations- und Leitzentralen, koordinieren die Arbeit der anderen und treffen bei Problemen häufig Entscheidungen nach der jeweiligen Priorität. Diese Personen zeichnen sich möglicherweise durch eine außergewöhnliche Kompetenz, Initiative und Entschlossenheit bei der Strukturierung und Ausführung der Gruppenaufgaben aus, sind aber generell etwas weniger um Beliebtheit bemüht und zeigen in der Regel weniger Interesse an einzelnen Mitgliedern der Gruppe.

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

Das Verhalten von Gruppenmitgliedern, die so wahrgenommen werden, ist in der Regel dadurch eingeschränkt, daß sie die von einer Autorität vorgegebene Aufgabe kritiklos und buchstabengetreu akzeptieren, ohne jede Flexibilität, ohne Rücksicht auf den jeweiligen Kontext und ohne ausreichende Einbeziehung etwaiger Nebenwirkungen. Gruppenmitglieder dieses Typs erscheinen streng analytisch, aufgabenorientiert, ausdauernd und unpersönlich. Sie haben wenig oder gar keinen Humor, sie sind kaum oder gar nicht in der Lage, sich selbst so zu sehen, wie sie von anderen gesehen werden oder sich selbst aus einer gewissen Distanz zu betrachten. Sie sind in der Regel auf die aufgabenbedingten Forderungen „fixiert“. Sie möchten alles sauber geordnet, straff organisiert und unter Kontrolle haben, damit Ihnen bei einer Überprüfung ihrer Leistung - womit sie fest rechnen - kein formaler Fehler nachgewiesen werden kann.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

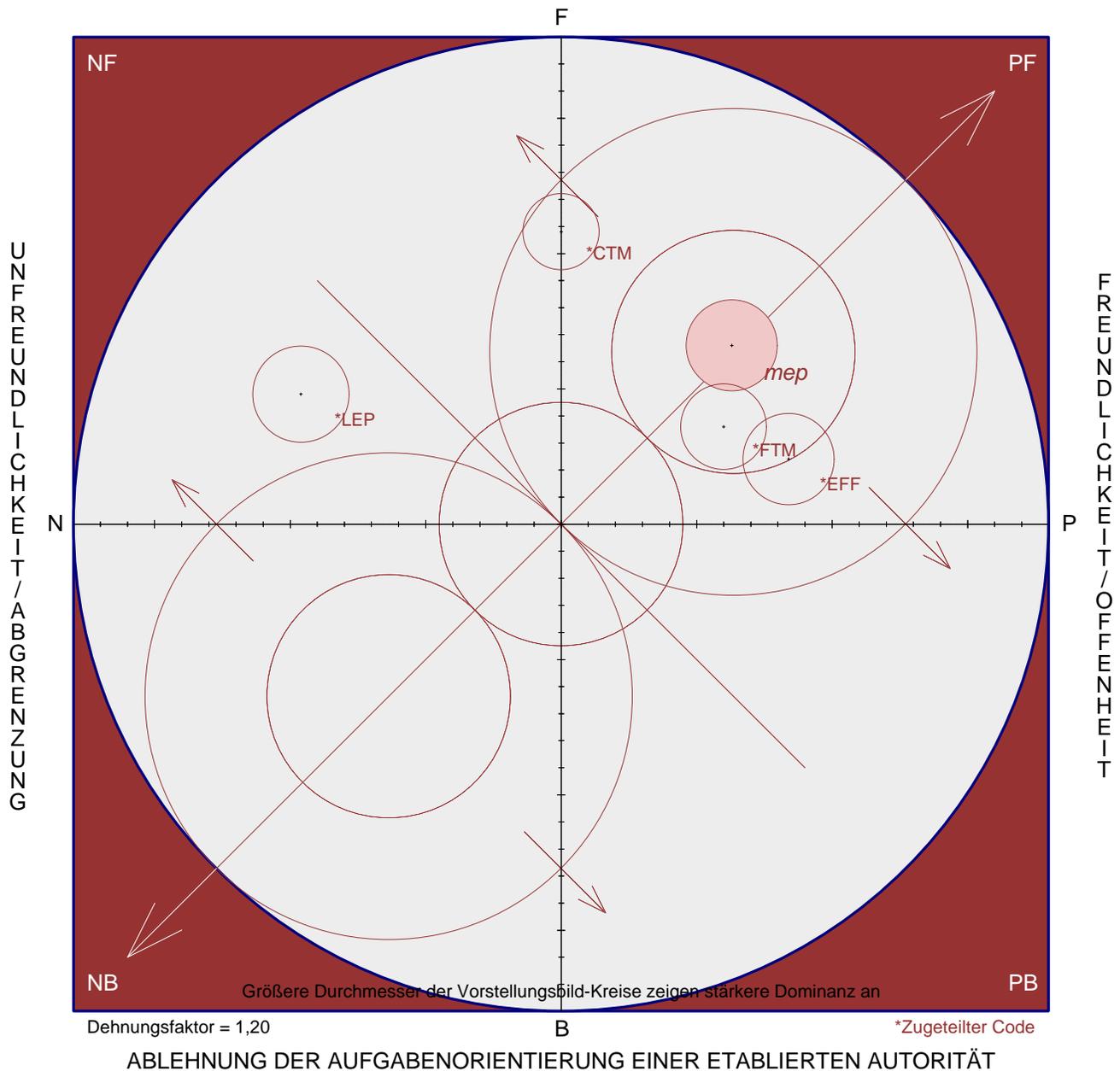
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*LEP	4.0	U	9.6	N	4.8	F
	*EFF	3.0	U	8.4	P	2.4	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	*CTM	0.0	U	0.0	P	10.8	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



Bales Report

Vorbemerkungen zum Bales Report über das Felddiagramm

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

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

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

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

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

Vorstellungsbilder von Konzepten, beurteilt von LLY

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften.*

Personen, die nachdrücklich für diese Werte eintreten und auch danach handeln, gelten in der Regel als dominant, autoritär, moralistisch, sehr kritisch und kontrollierend. Sie neigen dazu, sich selbst mit der Autorität zu identifizieren, zu glauben, daß sie die Autorität *sind*, daß sie das Recht und die Pflicht haben, andere für ihre Fehler oder ihre mangelnde Disziplin zu bestrafen. Sie halten sich für perfekt und neigen dazu, andere für ihre eigenen Fehler verantwortlich zu machen. Sie sehen sich häufig in der Rolle des Helden, der die Gruppe vor äußeren und inneren Gefahren schützt, insbesondere vor Gefahren einer als bedrohlich empfundenen äußeren Instanz.

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Individuelles Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Ausschließlich auf der Grundlage der Beurteilungen von: 895

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

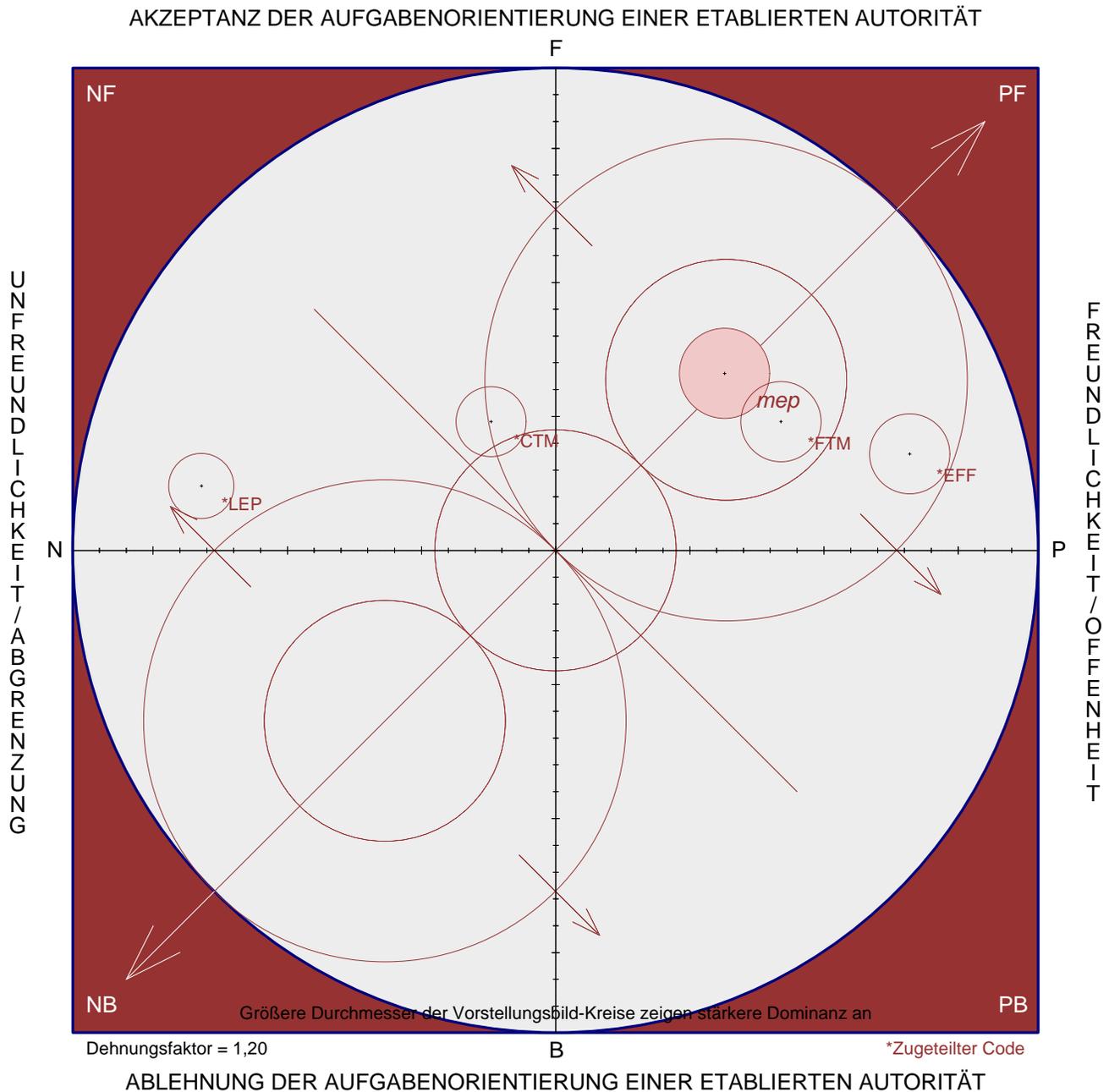
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	*FTM	1.0	U	8.4	P	4.8	F
	*CTM	1.0	D	2.4	N	4.8	F
	*LEP	2.0	D	13.2	N	2.4	F

Vorstellungsbilder
von Personen

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 895

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder sind selbstsicher und freundlich, ohne dabei dominant zu sein; sie haben ein gutes Verhältnis zu anderen und sind psychisch stabil. Man kann sich gut mit Ihnen unterhalten; sie halten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Sie sind fähig und auch willig, sich

ehrlich und objektiv an einer ernsthaften Diskussion zu beteiligen, aber grundsätzlich ist Ihnen mehr daran gelegen, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen aufzubauen als anspruchsvolle Diskussionen zu führen oder aufgabenbezogene Leistungen zu erbringen.

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

simples Erklärungsmuster sein; weitere Informationen sind nötig.

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

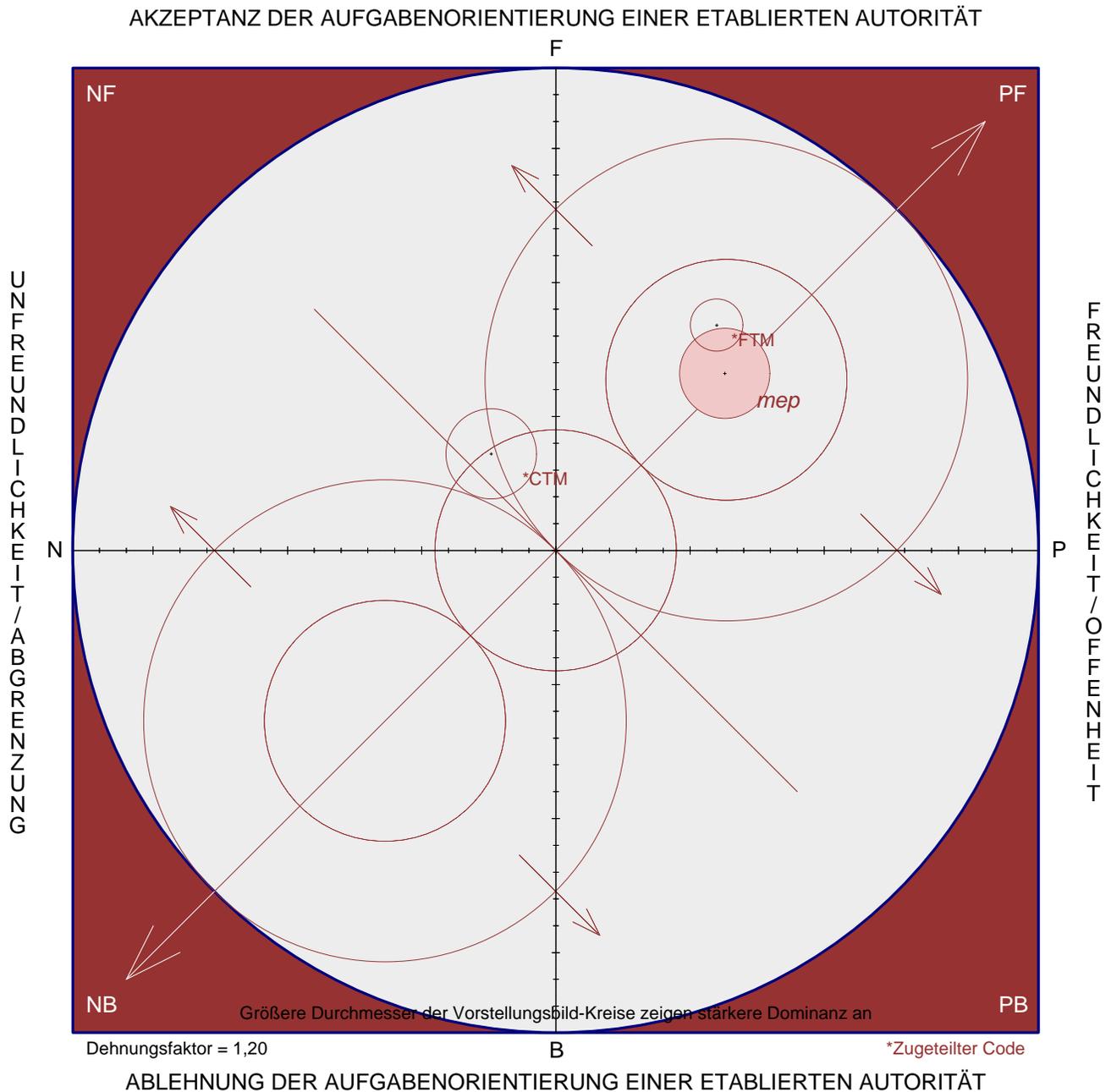
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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	*CTM	3.0	U	2.4	N	3.6	F
	*FTM	5.0	D	6.0	P	8.4	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 SWR

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

So eingeschätzte Gruppenmitglieder wünschen sich möglicherweise, daß man sie als anderen überlegen beneidet oder sogar fürchtet. Sie sprechen viel über sich selbst oder über Personen oder Gruppen in einflußreichen Positionen und weisen gerne auf ihre Verbindungen zu einflußreichen Personen hin. Sie reden

über materiellen Besitz, um ihre Gesprächspartner zu beeindrucken, und spielen gern auf ihr hohes Ansehen und ihre Einflußmöglichkeiten an. Sie sind fasziniert von ihrer eigenen körperlichen Kraft, Aktivität, Belastbarkeit oder von großem Reichtum, leistungsfähiger moderner Technik, von Waffen oder Symbolen nationaler Größe, Macht und Unbesiegbarkeit. Sie haben das Bedürfnis, andere zu übertreffen und zu besiegen, die „Nummer Eins“ zu sein. Sie können auch rein physisch sehr aktiv und dominant sein, viel reden und andere übergehen und unterbrechen.

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

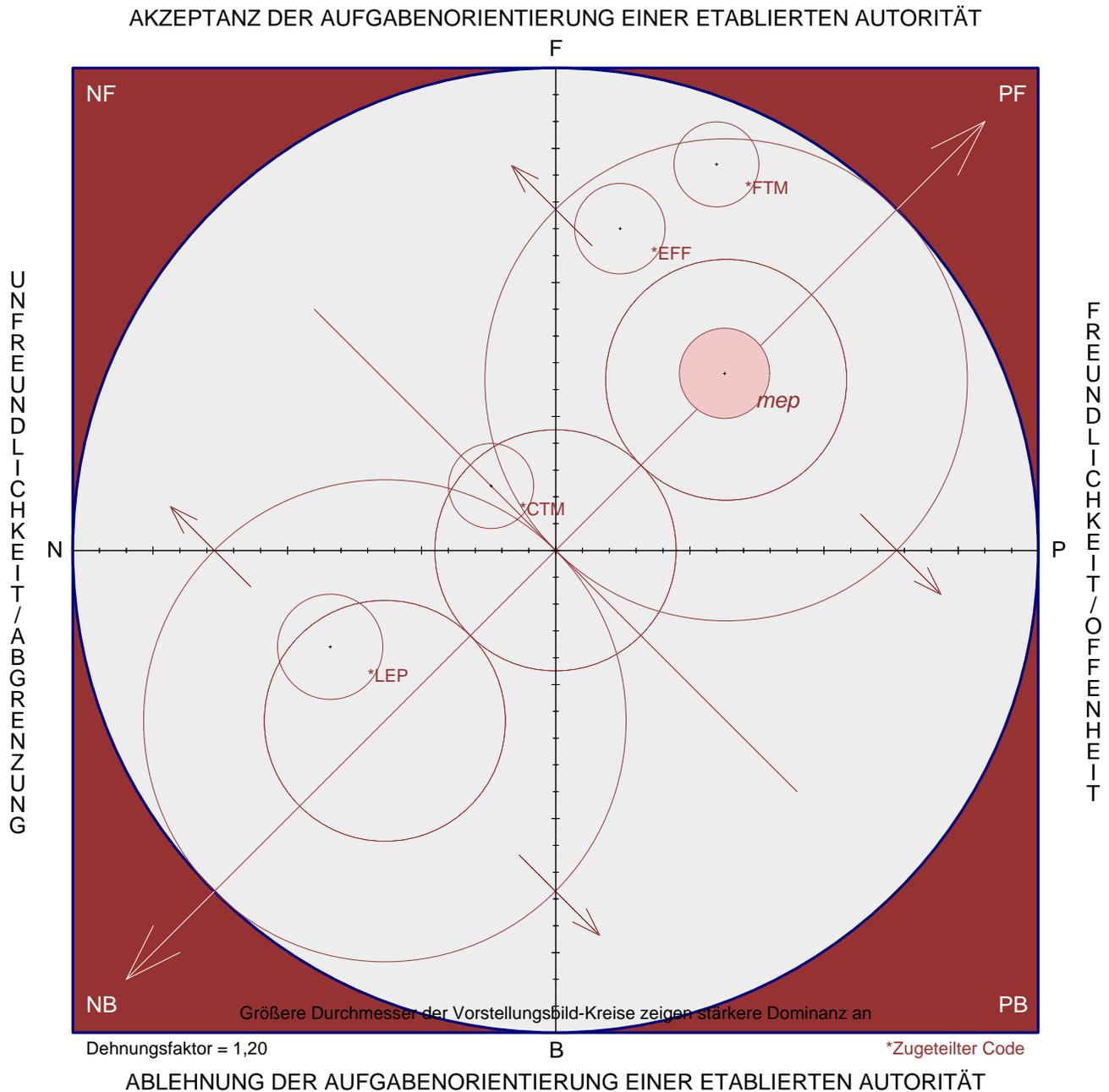
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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	*LEP	6.0	U	8.4	N	3.6	B
	*EFF	3.0	U	2.4	P	12.0	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	14.4	F
	*CTM	2.0	U	2.4	N	2.4	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Report erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 JHI

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

Personen, die diese Werte zum Ausdruck bringen, üben auffällig häufig eine offizielle Führungsfunktion aus. Ihr Verhalten wirkt selbstsicher, „geschäftsmäßig“ und unpersönlich. Sie sind in der Regel sehr tatkräftig, wenn es sicherzustellen gilt, daß die Gruppe unter ihrer Führung ihre jeweiligen aufgabenorientierten Ziele

erreicht; ihr Schwerpunkt liegt auf aktiver Zusammenarbeit, allerdings sind sie nicht übermäßig entgegenkommend. Es fällt ihnen schwer, aus sich herauszugehen und ein lockeres freundliches Verhalten zu zeigen, selbst wenn der Druck nachläßt und die Gelegenheit dazu da wäre. Sie neigen zu der Auffassung, daß alle Gruppenmitglieder die von einer äußeren Autorität vorgegebenen Ziele automatisch als gemeinsame Ziele akzeptieren oder aber akzeptieren sollten.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

Diese Werthaltungen äußern sich häufig als offene oder versteckte Angriffe, mit denen die Betroffenen die Abhängigkeit und Angepaßtheit der anderen Gruppenmitglieder der Lächerlichkeit preisgeben wollen. Sie versuchen, sich ständig selbst als faszinierend, überwältigend, schockierend, unabhängig, spektakulär und undurchschaubar darzustellen, und durch extravagantes und egozentrisches Auftreten, Kleidung und Sprache, Aufmerksamkeit und Bewunderung zu erregen; dadurch verweisen sie auf die vermeintliche Farb- und Bedeutungslosigkeit anderer Gruppenmitglieder.

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitgliedern dieses Typs geht es hauptsächlich darum, gute Arbeit zu leisten. Sie sind weder

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

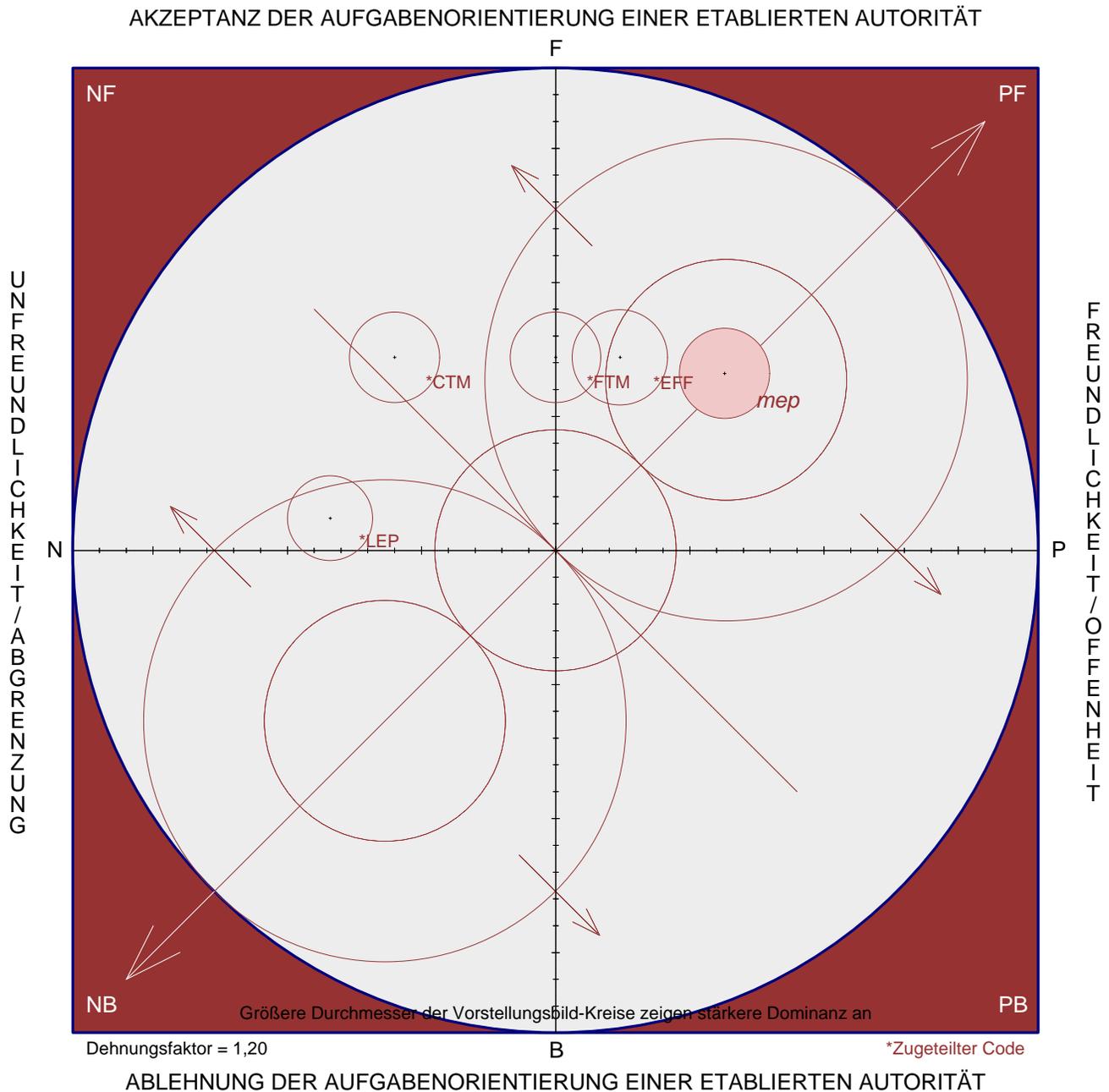
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*FTM	3.0	U	0.0	P	7.2	F
	*CTM	3.0	U	6.0	N	7.2	F
	*LEP	2.0	U	8.4	N	1.2	F

Vorstellungsbilder
von Personen

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
 Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 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 SDW

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *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: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein: *Durchsetzen von Autorität, Regeln und Vorschriften.*

Personen, die nachdrücklich für diese Werte eintreten und auch danach handeln, gelten in der Regel als dominant, autoritär, moralistisch, sehr kritisch und kontrollierend. Sie neigen dazu, sich selbst mit der Autorität zu identifizieren, zu glauben, daß sie die Autorität *sind*, daß sie das Recht und die Pflicht haben, andere für ihre Fehler oder ihre mangelnde Disziplin zu bestrafen. Sie halten sich für perfekt und neigen dazu, andere für ihre eigenen Fehler verantwortlich zu machen. Sie sehen sich häufig in der Rolle des Helden, der die Gruppe vor äußeren und inneren Gefahren schützt, insbesondere vor Gefahren einer als bedrohlich empfundenen äußeren Instanz.

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

Preis erhalten, Bindungen und hinderliche Abhängigkeiten vermeiden.

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

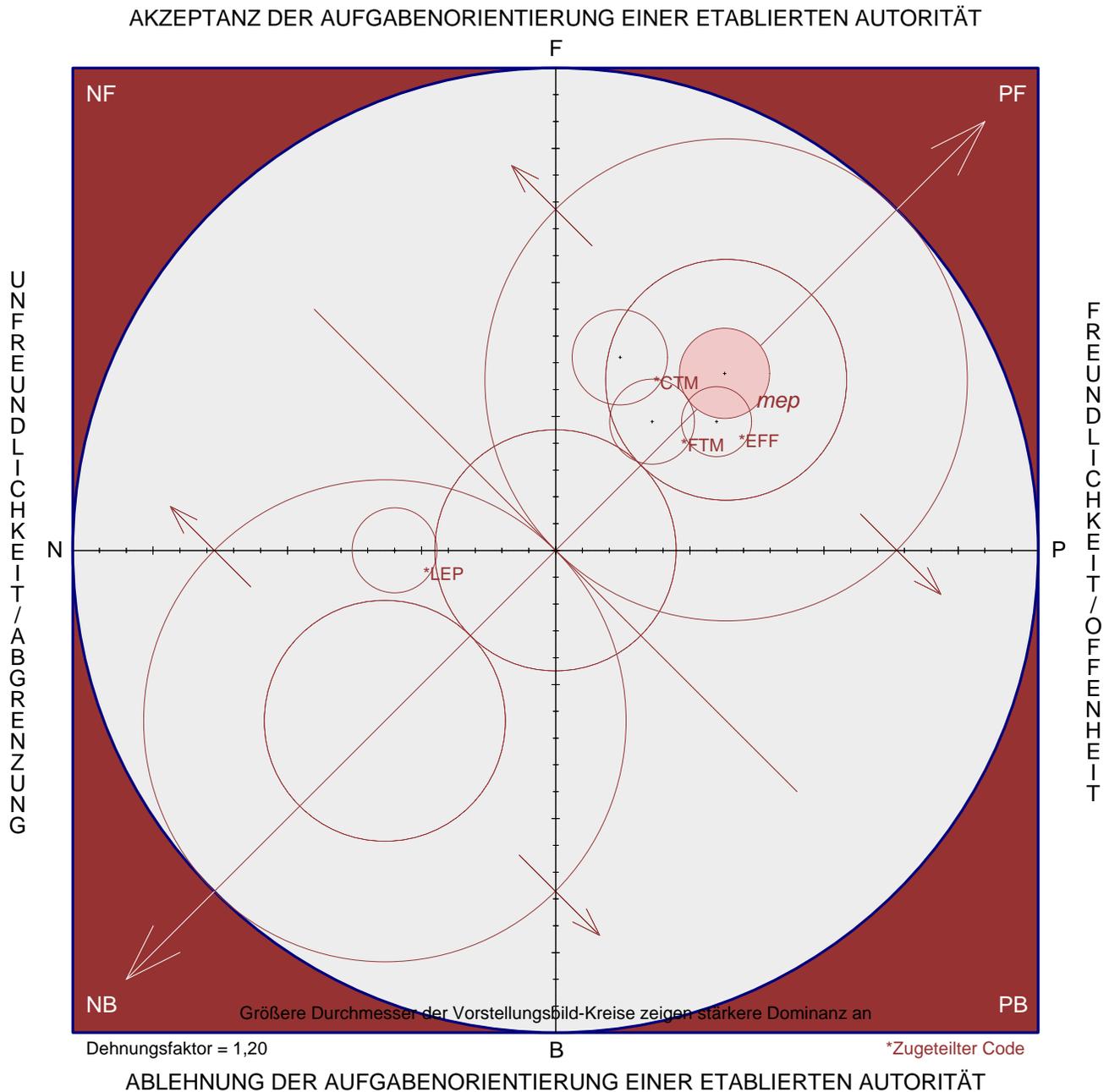
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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	*CTM	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*LEP	2.0	U	6.0	N	0.0	F
	*FTM	2.0	U	3.6	P	4.8	F
	*EFF	1.0	D	6.0	P	4.8	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 IND

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeschrieben werden, werden in der Regel als Führungspersönlichkeiten wahrgenommen; sie sind möglicherweise nicht allzu beliebt, aber in jedem Fall aktiv und auffällig; sie richten viele Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes und erhalten dafür viele

Reaktionen von einzelnen Mitgliedern. Derartige Führungspersonen fungieren als Kommunikations- und Leitzentralen, koordinieren die Arbeit der anderen und treffen bei Problemen häufig Entscheidungen nach der jeweiligen Priorität. Diese Personen zeichnen sich möglicherweise durch eine außergewöhnliche Kompetenz, Initiative und Entschlossenheit bei der Strukturierung und Ausführung der Gruppenaufgaben aus, sind aber generell etwas weniger um Beliebtheit bemüht und zeigen in der Regel weniger Interesse an einzelnen Mitgliedern der Gruppe.

Bilder von: *FTM, und *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

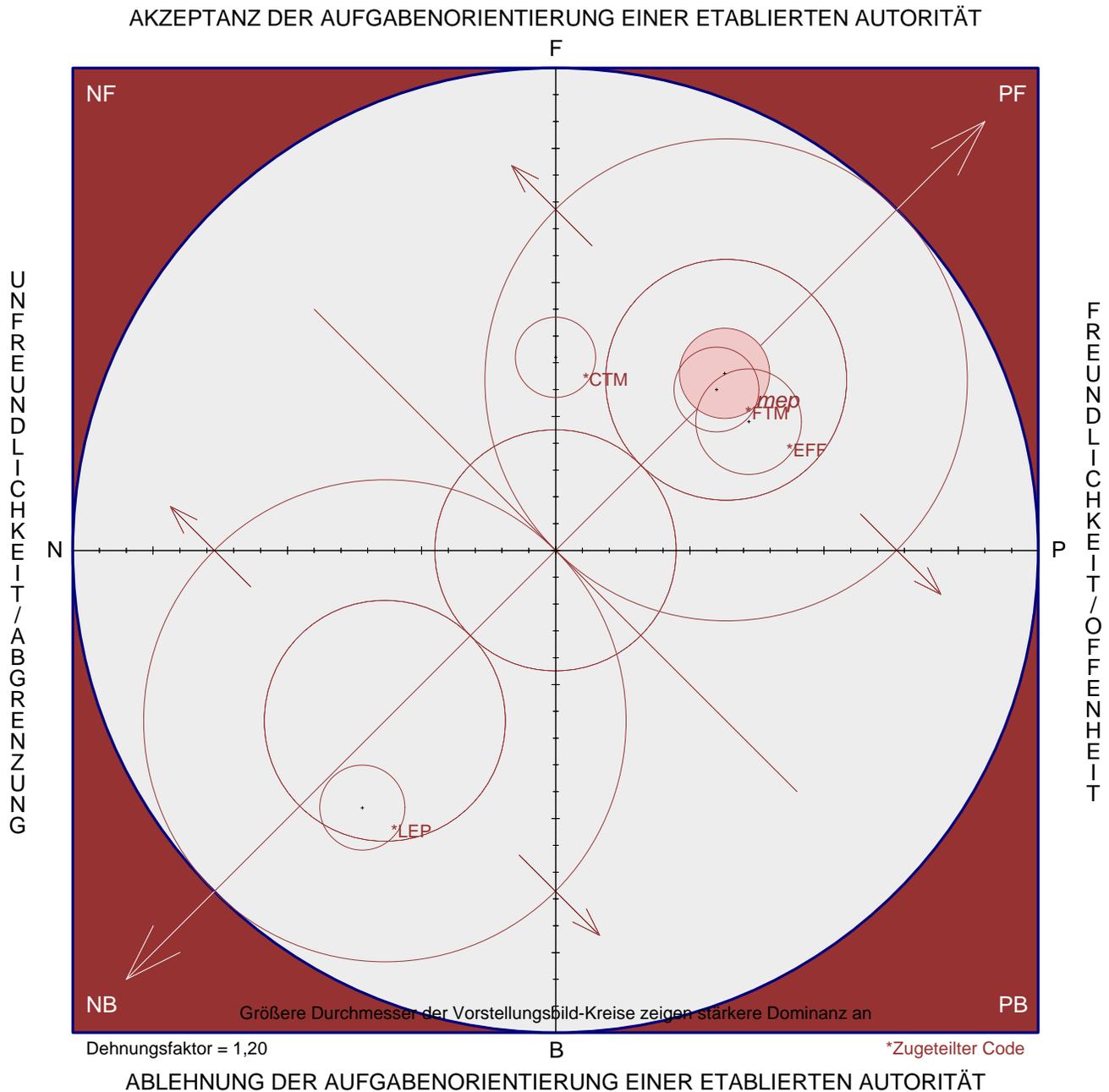
Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

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

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*EFF	6.0	U	7.2	P	4.8	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	9.6	B
	*FTM	2.0	U	6.0	P	6.0	F
	*CTM	1.0	U	0.0	P	7.2	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 GSM

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

Bilder von: *EFF

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *LEP

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

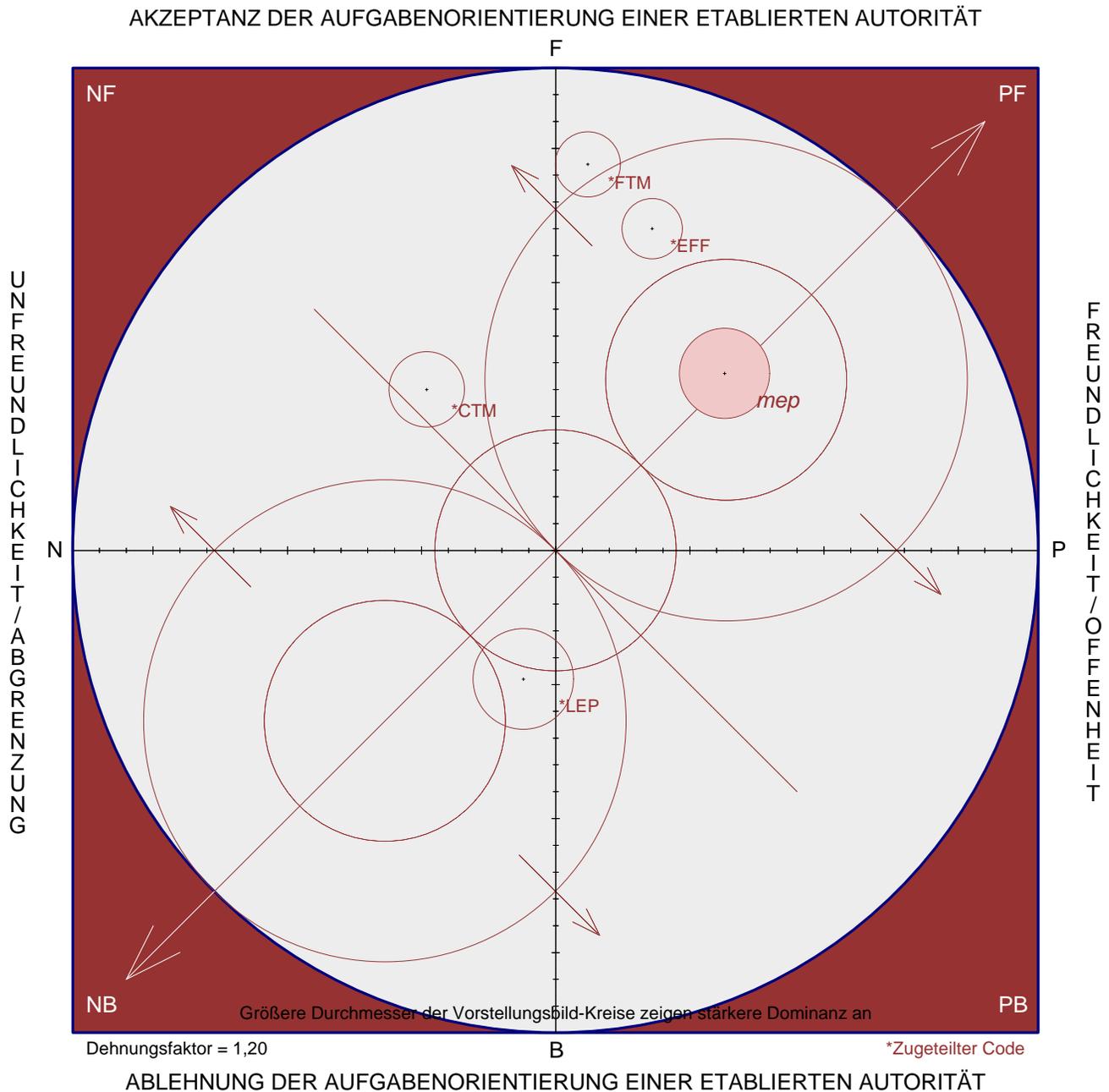
Das nachstehende Felddiagramm zeigt die durchschnittliche Koordinaten für jedes *Konzept* und/oder jede *Person* auf der Grundlage aller erhaltenen Beurteilungen.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*LEP	5.0	U	1.2	N	4.8	B
	*CTM	0.0	U	4.8	N	6.0	F
	*FTM	2.0	D	1.2	P	14.4	F
	*EFF	3.0	D	3.6	P	12.0	F

Vorstellungsbilder
von Personen

*Zugeteilter Code

Report erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 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 MFP

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: *LEP

Allgemeine Beschreibung

Aus der Sicht dieser beurteilenden Person scheinen die folgenden Werte besonders charakteristisch zu sein:
Guter Dinge sein, Spannungen abbauen, die Zügel lockern.

Derartige Menschen sind spielerisch veranlagt, ausdrucksstark, dramatisch, witzig und humorvoll. Manchmal sind sie ironisch oder auch sarkastisch. Wenn innerhalb der Gruppe latente Feindseligkeiten oder Konflikte bestehen, für die sie genau den richtigen humorvollen Tonfall treffen, kann es Ihnen gelingen, die Stimmung

innerhalb der Gruppe in eine positive Richtung zu lenken. Ein Scherz oder ein witziger Kommentar, der einen plötzlichen Wandel in der Selbsteinschätzung oder der Einstellung der Zuhörer zur Folge hat und sie zum Lachen bringt, kann negative Gefühle wie Ärger, Furcht, Angst, Niedergeschlagenheit, Entfremdung, Hoffnungslosigkeit, Erschöpfung, Frustration und Versagensängste abbauen.

Bilder von: *CTM

Allgemeine Beschreibung

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

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

Bilder von: *EFF, und *FTM

Allgemeine Beschreibung

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

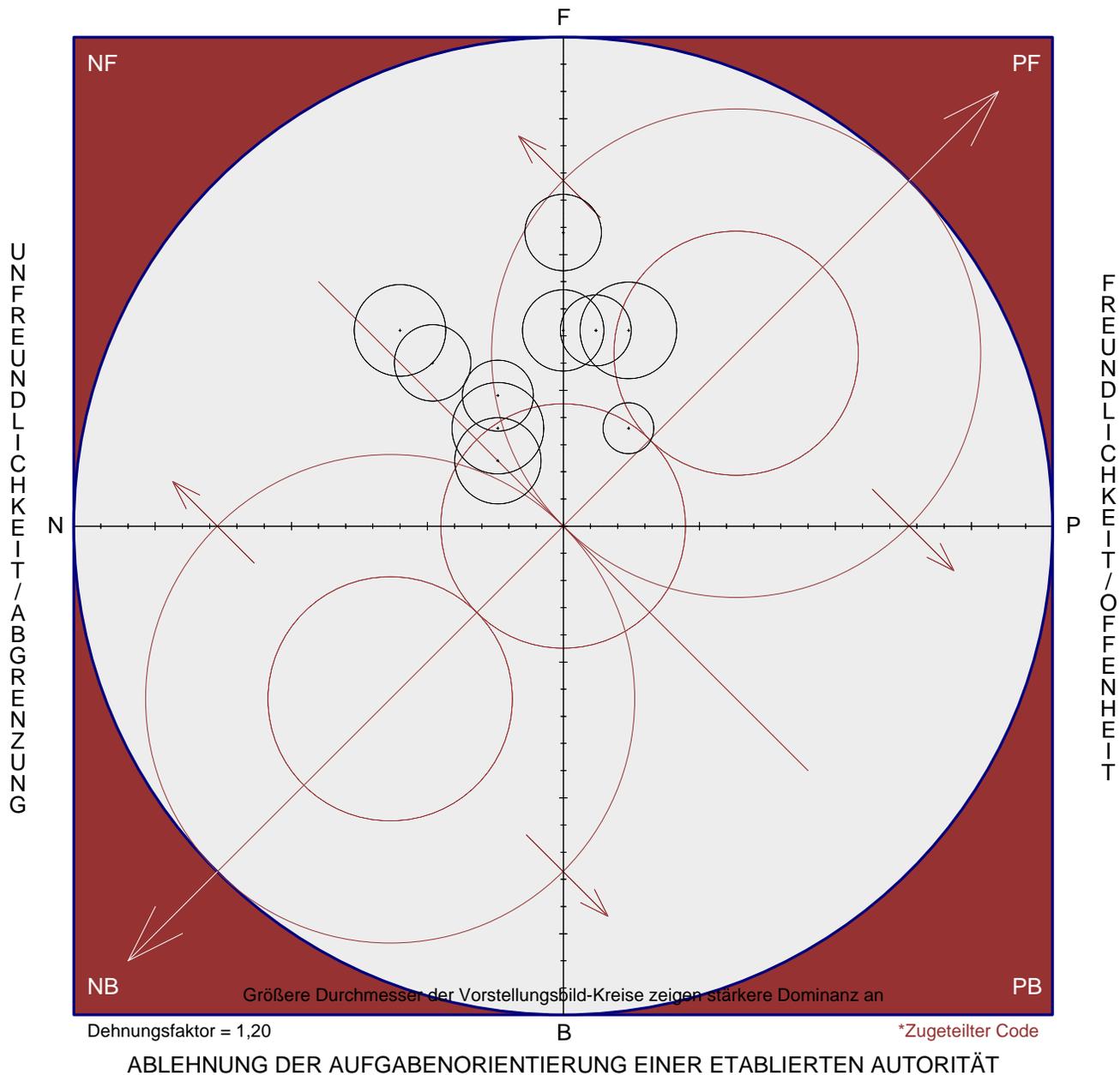
Gruppenmitglieder, denen diese Werte zugeordnet werden, wirken oftmals farblos und einordnungsbereit. Sie lassen weder positive noch negative Gefühle zu. Es fehlt ihnen allem Anschein nach der Sinn für Humor, sie nehmen anderen Gruppenmitgliedern gegenüber eine unpersönliche und neutrale Haltung ein,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

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

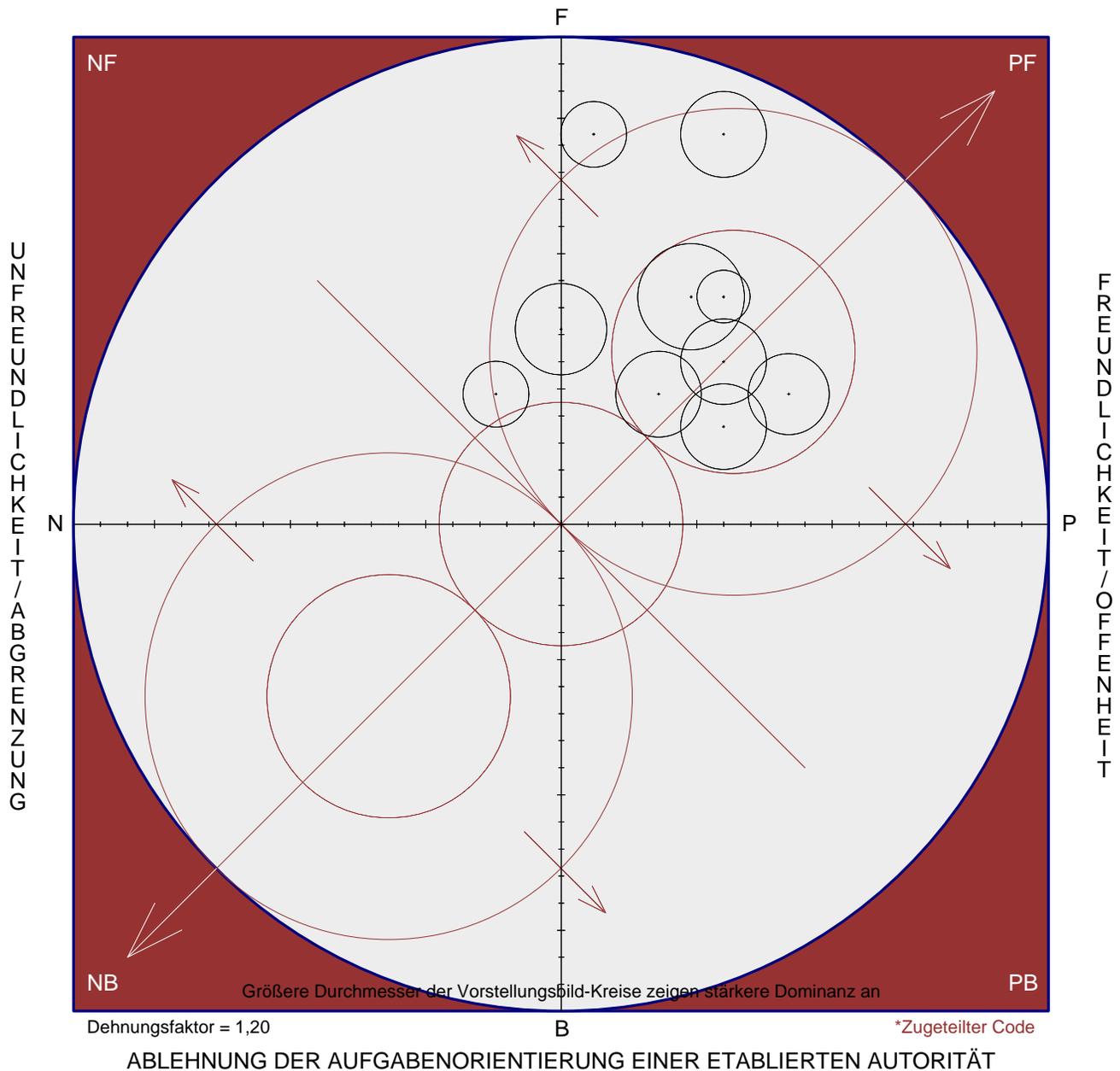


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *FTM

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Report erstellt für: SAMPLE REPORT
 Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

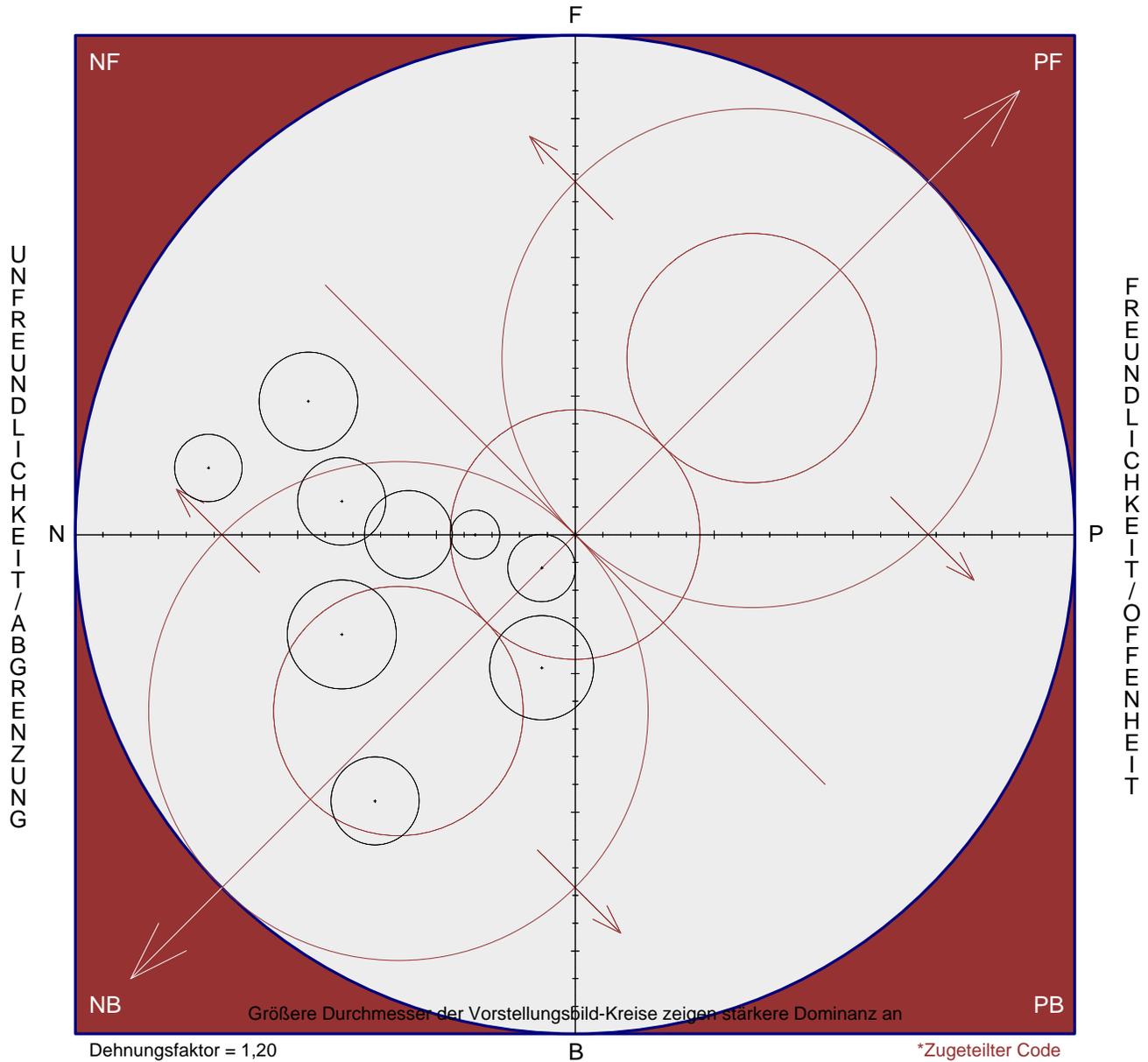


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *LEP

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
 Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
 September 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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

Bericht erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

Report erstellt für: SAMPLE REPORT
Teamentwicklung—das Team genauer kennenlernen
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

