

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

Bericht erstellt für: Pat Sample  
Führungsentwicklung—Herbeiführen effektiver Teamarbeit  
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 2004

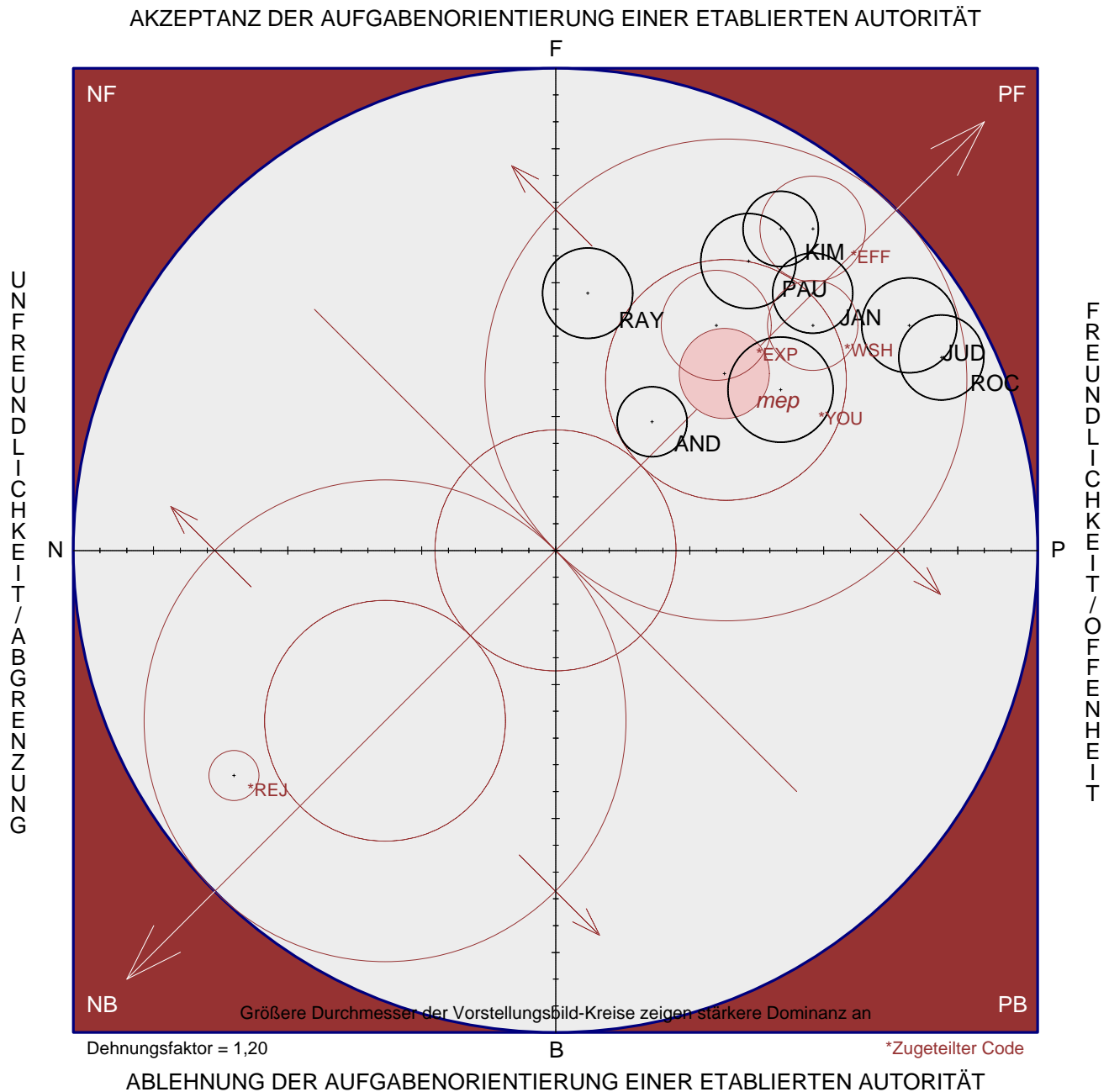
Bericht erstellt für: Pat Sample  
 Führungsentwicklung—Herbeiführen effektiver Teamarbeit  
 Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group  
 September 08, 2004

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	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Vorstellungsbilder von Personen	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

\*Zugeteilter Code

Report created for: Pat Sample  
 Leadership Development—Leading effective teamwork  
 Presented by: SYMLOG Consulting Group  
 September 08, 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 YOU

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

### Bilder von: \*WSH, und \*EFF

#### Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder, die sich an diesen Werten orientieren, bemühen sich um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen: (1) maßvoll hoher Aktivität, das heißt Richten vieler Gesprächsbeiträge an die Gruppe als Ganzes, und Auf-sich-ziehen vieler initiativer und reagierender Akte anderer Gruppenmitglieder; (2) maßvoll hohe aber

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

#### Bilder von: \*EXP

##### Allgemeine Beschreibung

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

##### Allgemeine Beschreibung

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

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

## Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von YOU

### Bilder von: \*YOU, und JUD

#### 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: PAU

#### 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: RAY

#### 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: ROC

### 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: AND, und JAN

### 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: KIM

### Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitgliedern dieses Typs geht es hauptsächlich darum, gute Arbeit zu leisten. Sie sind weder dominant noch einordnungsbereit und nicht sonderlich daran interessiert, freundschaftliche Beziehungen zu anderen zu pflegen. Sie sind ernst, nachdenklich, diszipliniert und nicht besonders humorvoll. Sie erklären sich in der Regel solidarisch mit den Forderungen der übergeordneten Autorität. Sie wollen das, was sie tun, nach ihren eigenen Maßstäben gutheißen können, aber ihre eigenen Maßstäbe sind gewöhnlich identisch mit

den von oben gesetzten. Ihre gewissenhafte, fachkundige Art schließt die Verpflichtung ein, gute und verlässliche Beziehungen zu anderen aufrechtzuerhalten. Sie setzen auf Zusammenarbeit oder zumindest „Loyalität“. Warmherzig oder besonders partnerschaftlich sind sie aber nicht. Ihre Entscheidungen richten sie im wesentlichen danach aus, was ihrer Meinung nach für die Erfüllung der Aufgaben erforderlich ist.



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

Bericht erstellt für: Pat Sample  
Führungsentwicklung—Herbeiführen effektiver Teamarbeit  
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 2004

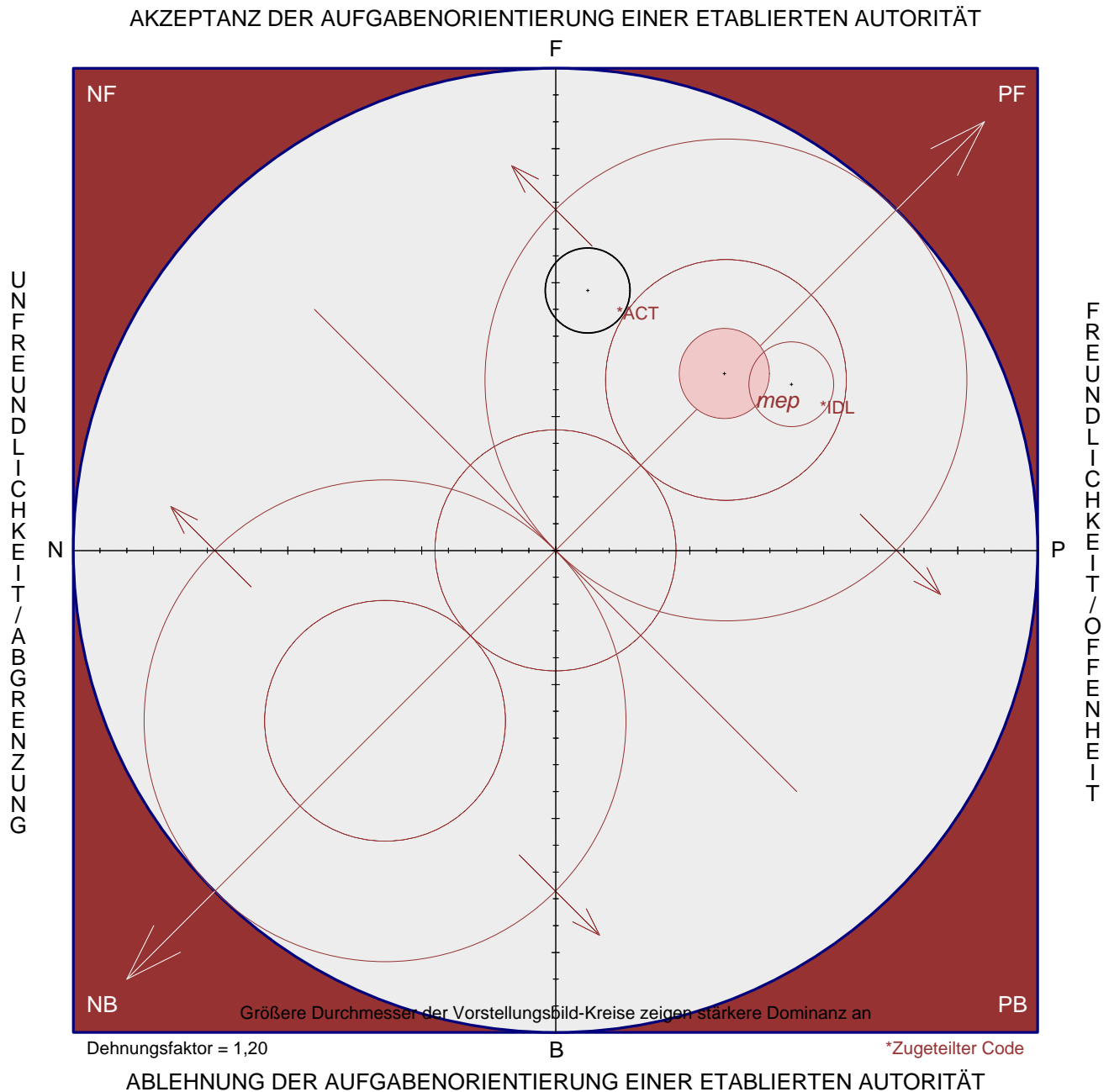
Report created for: Pat Sample  
Leadership Development—Herbiführen effektiver Teamarbeit  
Submitted by: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 2004

The following field diagram shows the average coordinates for each *Konzept* and/or each *Person* on the basis of all retained evaluations.

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Vorstellungsbilder von Personen	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

\*Zugewillter Code

Report created for: Pat Sample  
Leadership development—Leading effective teamwork  
Submitted by: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 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: \*IDL

#### Allgemeine Beschreibung

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

Gruppenmitglieder dieses Typs sind praktisch veranlagt, belastbar und zuverlässig. Sie sind freundlich, aber nicht ausgesprochen warmherzig. Sie gehen davon aus, daß diejenigen, die die Autorität vertreten,

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

## Vorstellungsbilder von Personen, beurteilt von Mitgliedern Ihrer Gruppe

Bilder von: \*ACT

### Allgemeine Beschreibung

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

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

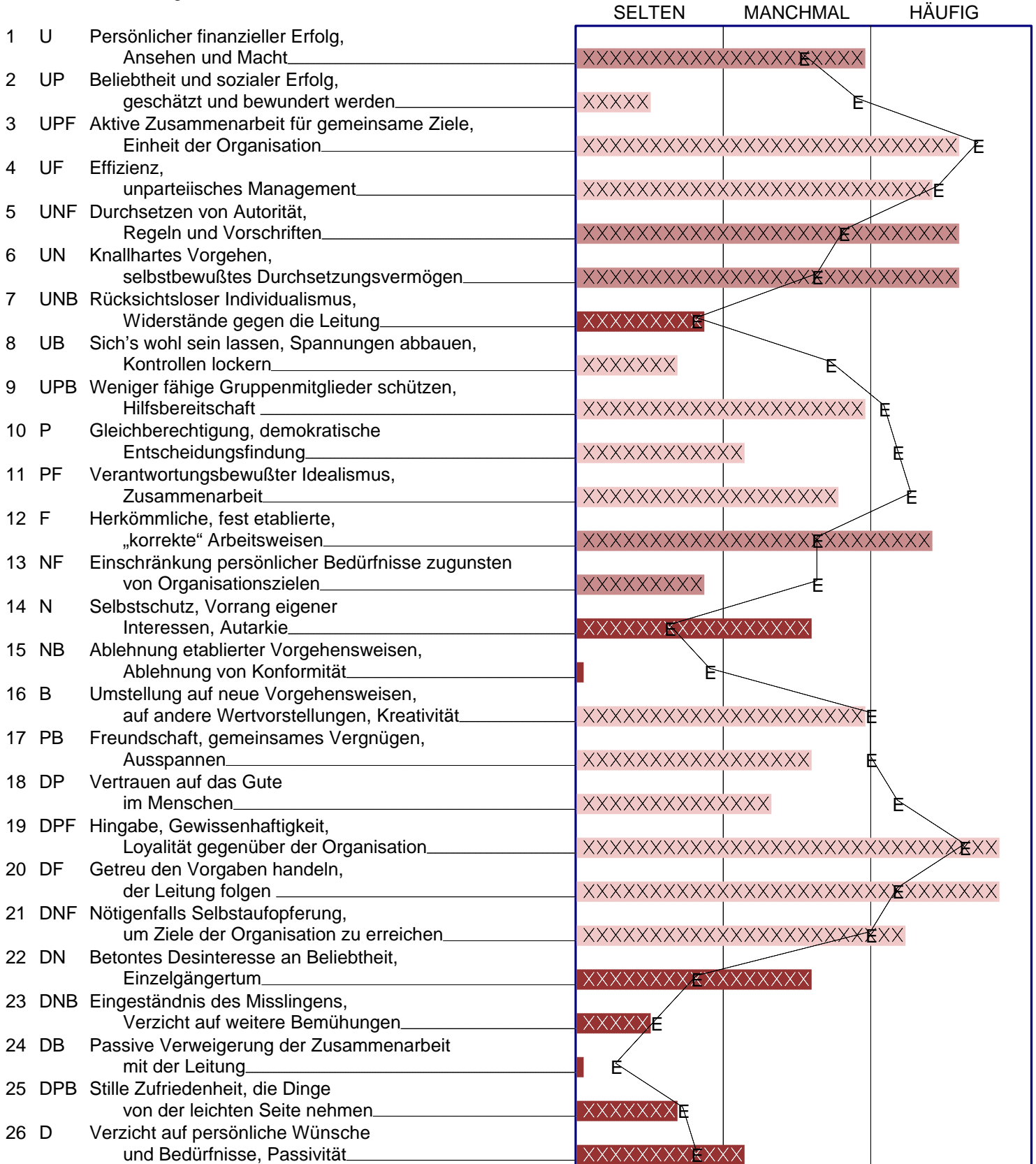
Bericht erstellt für: Pat Sample  
Führungsentwicklung—Herbeiführen effektiver Teamarbeit  
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 2004

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

**Bericht erstellt für: Pat Sample**

Typ: F Koordinaten: 2.1U 1.2P 9.8F  
 Beurteilungen: 7

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





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

## Balkendiagramm-Zusammenfassung für: \*ACT

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

### Balkendiagramm-Items

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

### Vergleich Ihres Profils mit dem *optimalen* Profil für effektive Zusammenarbeit

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

Item	=	+	-
<b>Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen</b>			
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		
<b>Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können</b>			
1 U	X		
5 UNF		X	
6 UN		X	
12 F		X	
13 NF			X
<b>Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken</b>			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN		X	
23 DNB	X		
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

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

## Bales Report über ein Balkendiagramm für: \*ACT

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

### Werte, die zu einer effektiven Zusammenarbeit beitragen

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

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

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

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

#### 4 UF Effizienz, unparteiisches Management (*nahe*)

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

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

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

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

Erfolgreiche Zusammenarbeit macht es nötig, daß man zu verschiedenen Zeiten gegensätzlich, scheinbar unlogisch, sogar widersprüchlich agiert. Zu der hierfür erforderlichen Flexibilität können Sie einen Beitrag leisten. Für die optimale Zusammenarbeit muß in den meisten Fällen der Umstellung auf neue Vorgehensweisen eben so viel Gewicht beigemessen werden wie dem Festhalten an „herkömmlichen, fest

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

etablierten und 'korrekten' Arbeitsweisen". Stets aber besteht die Gefahr, daß man das Gleichgewicht nicht hält und der einen oder anderen Seite zuneigt. Sie befinden sich im optimalen Bereich in bezug auf Werte für Veränderung. Wenn Sie über die Flexibilität verfügen, sich zwischen anzustrebender Veränderung und konservativem Festhalten hin- und herzubewegen, können Sie wichtige Beiträge für den Fortschritt und die Entwicklung der Gruppe leisten.

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

Sie werden als ein Mitglied betrachtet, das für diese Werte steht und wahrscheinlich verhelfen Sie anderen dazu, sie ebenfalls zu verwirklichen. Diese Reihe von Wertvorstellungen hängt von der Fähigkeit der Mitglieder und eigentlich auch der Gruppe als Ganzer ab, „über sich hinauszureichen“ und die Bemühungen auf eine Gruppe zu richten, die größer und undefinierbarer in ihren Umrissen ist als sie selbst. Belohnungen als Gegenleistung hierfür erfolgen notwendigerweise mit Verzögerung, falls überhaupt. Nun ist Loyalität nicht jedem gegeben, und nicht alle Organisationen inspirieren ihre Mitarbeiter dahingehend. Aber es ist eine geradezu magische Kombination, wenn eine vorhandene Bereitschaft zu Hingabe auf berechnete Erwartungen trifft. Dadurch wird offenbar ein tiefes menschliches Verlangen befriedigt und der Weg geebnet zu außergewöhnlichen Anstrengungen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (unterbewertet)**

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

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

Die grundsätzliche Solidarität und Integrität des Teams darf auf lange Sicht als die wesentliche Voraussetzung für effektive Arbeit gelten. Erlaubt die Art der Aufgabe diese grundsätzliche Solidarität nicht, kann es klüger sein, das Ziel etwas niedriger zu stecken oder die Aufgabe neu zu definieren oder neu zuzuweisen, anstatt ohne die Gewißheit eines verlässlichen Teams weiterzumachen.

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

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

### 11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (*unterbewertet*)

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

Es kann sich dennoch für die Gruppe als Ganzes lohnen, sorgfältig zu untersuchen, ob verantwortungsbewußter Idealismus und Zusammenarbeit in Ihrer Gruppe fair belohnt werden. Zusammenarbeit ist nicht attraktiv, wenn subjektiv der Eindruck entsteht, daß man weitgehend zum Vorteil von jemand anderem eingespannt wird. Mit anderen Worten: Ohne grundsätzliche Fairneß bei der Verteilung von Belohnungen ist diese Reihe von Werten unrealistisch und dürfte keine nennenswerte Unterstützung finden. Andererseits kann es auch sein, daß Ihre Vorstellung von dem, was fair ist, nicht ganz realistisch oder auch voreingenommen ist.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **13 NF      Einschränkung persönlicher Bedürfnisse zugunsten von Organisationszielen (*unterbewertet*)**

Wahrscheinlich funktioniert keine Organisation oder Arbeitsgruppe so reibungslos, als daß sich Termindruck und Streß völlig vermeiden ließen. Dann stehen die Beteiligten unter dem Zwang, sich außergewöhnlich anzustrengen. In Gruppen mit gut funktionierender Zusammenarbeit wird die Bereitschaft zu vorübergehenden Opfern groß sein und auf keinen nennenswerten Widerstand stoßen, fühlt man sich doch durch die positiven Aspekte der Gruppenzugehörigkeit ausreichend entschädigt. Besteht diese Bereitschaft nicht, so ist anzunehmen, daß die Gruppenmitgliedschaft nicht genügend belohnt wird, und dieses Problem muß dann als solches angesprochen werden.



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

## Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

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

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

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

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

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

Mitunter jedoch beruhen die Gefühlslage und Verhaltensweise auf Persönlichkeitsmerkmalen oder der physischen Verfassung oder aber auf Problemen, die sich dem Einfluß der Gruppe entziehen. Es kann also sein, daß andere Gruppenmitglieder nicht viel tun können, außer Unterstützung zu leisten und vielleicht auf Hilfe von außen zu drängen.

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

Bericht erstellt für: Pat Sample  
Führungsentwicklung—Herbeiführen effektiver Teamarbeit  
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group  
September 08, 2004

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

**Bericht erstellt für: Pat Sample**

Typ: PF  
 Beurteilungen: 6

Koordinaten: 2.2U 8.8P 6.2F

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

