

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

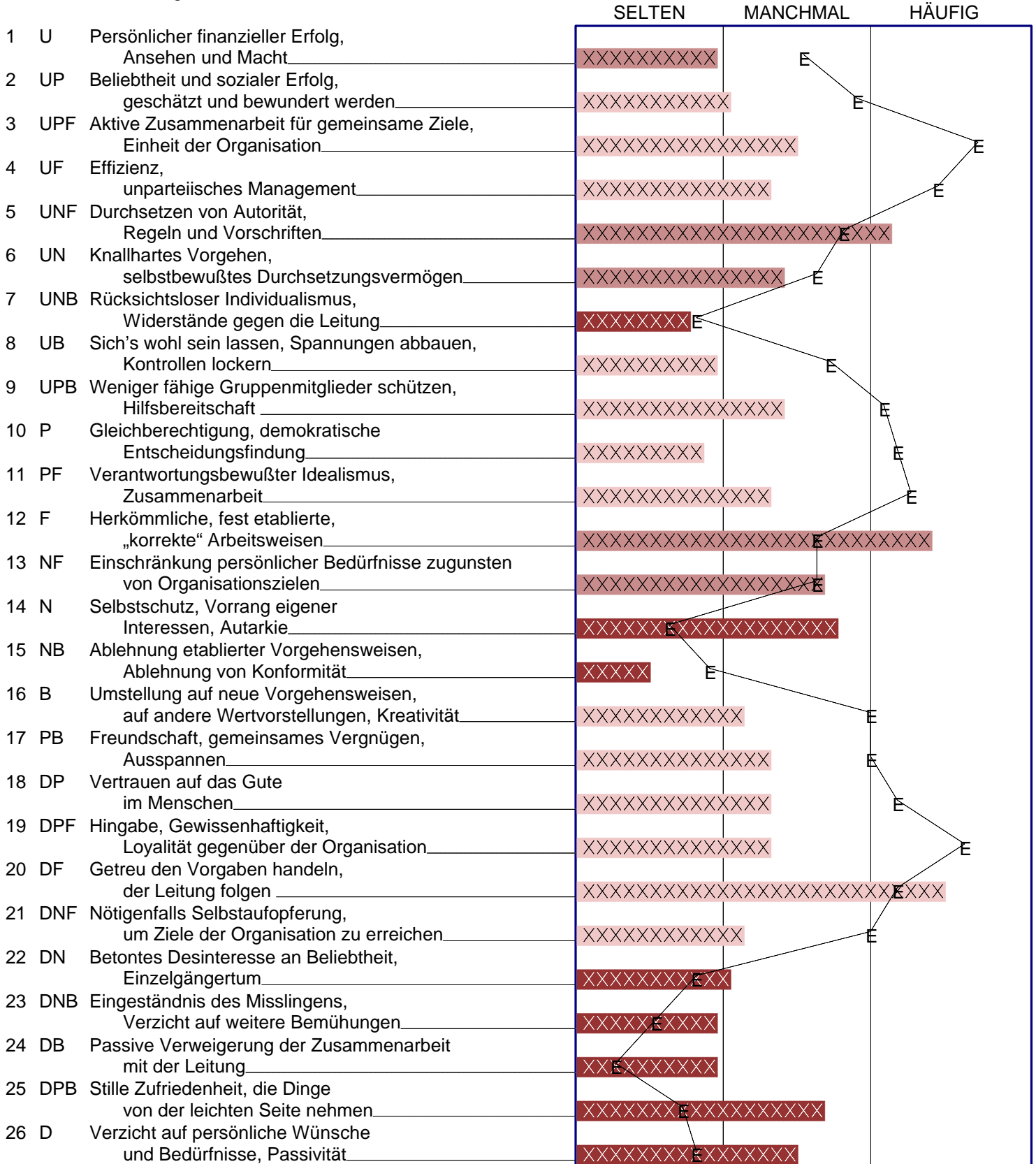
Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen

Typ: F Koordinaten: 0.7D 0.4P 4.6F
 Beurteilungen: 199

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



Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CUR

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

Bales Report über ein Balkendiagramm für: *CUR

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:

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

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

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

Keines der Items.

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

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

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

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

Von offener Freundlichkeit, Kontaktfreudigkeit und Extrovertiertheit geprägtes Verhalten innerhalb der Organisation ist im allgemeinen ein Zeichen dafür, daß diese Werte angemessen vertreten und verteilt

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

sind. Mangelt es einzelnen Personen oder Gruppen an dieser Art von Verhalten, so ist dies ein untrügliches Zeichen der Unzufriedenheit. Eine Veränderung der bestehenden Verhältnisse hinsichtlich Status, Verfügbarkeit von Ressourcen, Spezialgebieten, Funktionsverteilung, Belohnung und Anerkennung muß ernsthaft in Betracht gezogen werden.

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

Verstärkt werden diese Werte durch zielbewußte, demokratische, aufgabenorientierte Mitarbeiterführung innerhalb der gesamten Organisation. Im Prinzip können alle Mitarbeiter daran beteiligt sein. Führung sollte nicht verstanden werden als auf diejenigen beschränkt, die Führungspositionen innehaben. Die Bereitschaft zur Übernahme von Gruppenaufgaben und Optimismus hinsichtlich erfolgreicher Durchführung bei allen Gruppen des Unternehmens, gegenseitige Zuneigung und die Akzeptanz einer vorgesetzten Autorität als gut und gerecht sind verstärkende Elemente dieser Werte.

Mangelt es an diesen Einstellungen irgendwo in der Organisation, müssen die Verhältnisse dahingehend geändert werden, daß sich neue Grundhaltungen entwickeln können. Spezifische Gruppenaufgaben müssen möglicherweise neu definiert oder neu verteilt werden, so daß eine erfolgreiche Durchführung möglich wird. Vielleicht ist mehr Training nötig. Oder die Mitglieder einzelner Gruppen brauchen mehr Zeit zum besseren gegenseitigen Kennen- und Schätzenlernen. Aber insbesondere müssen sie wohl auch der Führung außerhalb der Gruppe ein höheres Maß an Wertschätzung entgegenbringen. Allerdings wird das nur möglich sein, wenn die Repräsentanten der Autorität ihr Verhalten modifizieren.

4 UF Effizienz, unparteiisches Management (unterbewertet)

Eine Organisation oder eine Gruppe, die diesen Werten in zu geringem Maße entspricht, wirkt leicht desorganisiert. Einige oder gar viele Mitglieder sehen ihre Zeit und ihre Fähigkeiten vergeudet. Zeit ist in allen Gruppen und Unternehmen ein kostbares Gut, denn bereits die Zusammenkunft der Gruppenmitglieder und die Herstellung der Arbeitsbereitschaft benötigen Zeit und Energie in frustrierendem Ausmaß. Gutes Management kann helfen, Verluste als Folge von schlechter Vorbereitung oder planlosem Vorgehen zu vermeiden. Gelingt es, die Aufmerksamkeit auf die Planung konkreter Vorhaben zu lenken, so können Unstimmigkeiten und eskalierende Auseinandersetzungen mitunter wirkungsvoll entschärft werden.

Sind diese Werte defizitär, so liegt das vielleicht daran, daß man schlechte Erfahrungen mit autoritärem Management auf unterschiedlichen Ebenen oder in bestimmten Gruppen gemacht hat, so daß es in der Vergangenheit zu Polarisierungen gekommen ist. Es kann hilfreich sein, sich eingehender mit dem Problem zu befassen und zu sondieren, ob Überempfindlichkeiten bestehen und wie sie zu reduzieren sind.

In vielen Fällen genügt es, die Angehörigen des Teams verstärkt an den Management-Funktionen teilhaben zu lassen (Aktivierung der im Balkendiagramm als 10 P markierten Werte: „Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung“). Alle Angehörigen der Organisation können und müssen sich auf unterschiedliche Weise an gutem Management beteiligen.

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.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

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

9 UPB Weniger fähige Gruppenmitglieder schützen, Hilfsbereitschaft (unterbewertet)

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

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

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

10 P Gleichberechtigung, demokratische Entscheidungsfindung (unterbewertet)

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

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

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

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

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

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

11 PF Verantwortungsbewußter Idealismus, Zusammenarbeit (unterbewertet)

Idealismus, den optimistischen Glauben daran, daß hohe Ideale realisierbar sind, können sich Personen, die weitgehend gegenteilige Erfahrungen gemacht haben, nur schwer zu eigen machen. Zusammenarbeit ist nicht attraktiv, wenn subjektiv der Eindruck entsteht, daß man weitgehend zum Vorteil von jemand anderem eingespannt wird. Mit anderen Worten: Ohne grundsätzliche Fairneß bei der Verteilung von Belohnungen ist diese Reihe von Werten unrealistisch und dürfte keine nennenswerte Unterstützung finden.

Die Hoffnung auf Fairneß kann jedoch aus mehr als einem Grund enttäuscht werden. Bedingungen außerhalb der Gruppe oder Organisation können ein Hindernis darstellen oder Einzelpersonen oder Gruppen weigern sich, fair mit anderen zu teilen.

Erfährt diese Reihe von Werten in der Gruppe oder Organisation nur geringe Zustimmung, so lohnt es sich, sorgfältig zu untersuchen, ob verantwortungsbewußter Idealismus und gemeinschaftliche Arbeit gerecht belohnt werden. Neben dem Problem fairer Verteilung geht es jedoch um die wichtige Frage, ob ausreichend Mittel und Belohnungen von außen die Gruppe oder Organisation erreichen, so daß es genug zu verteilen gibt. Führt bessere Zusammenarbeit zu entsprechend mehr Belohnung, oder sind grundlegendere Veränderungen notwendig?

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

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

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

All dies sind Gründe, warum die Bereitschaft für Veränderungen eher gering ist. Weitere Hemmnisse können hinzukommen: Versagensängste, Konformitätsdruck und Furcht vor Mißbilligung seitens der Autorität. Dennoch liegt es auf der Hand, daß weder eine gegebene Situation noch die Verhältnisse in der Gruppe stets gleich bleiben. Veränderungen sind unumgänglich und auch wünschenswert.

Vermutlich ist das Dilemma zwischen Veränderung und Nichtveränderung auf einer abstrakten Ebene nicht zu lösen. Es mag helfen, jeden einzelnen Fall konkret zu behandeln. Über Fragen der Veränderung muß jedoch die ganze Gruppe nachdenken, manchmal die gesamte Organisation, da wahrscheinlich jeder betroffen ist. Die Forschung zeigt, daß Gruppenentscheidungen gegenüber einem unilateralen Vorgehen normalerweise deutliche Vorteile haben. Tatsächlich können manche Veränderungen überhaupt nur durch eine Gruppenentscheidung mit Erfolg herbeigeführt werden.

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.

18 DP Vertrauen auf das Gute im Menschen (unterbewertet)

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

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

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

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

Eine Organisation oder intakte Gruppe ist in gewisser Weise mit Eltern vergleichbar. Der einzelne ist normalerweise in vielerlei Hinsicht auf sie angewiesen. Wird die Organisation als treusorgendes Elternpaar erfahren, so wird das im allgemeinen mit Hingabe, Gewissenhaftigkeit und Loyalität vergolten. Wird sie als schlechtsorgend erfahren, so sind Unmut, Angst, Entfremdung und mitunter auch Auflehnung die Folge.

Zweifellos neigt jemand, der tatsächlich ein oder beide Elternteile als schlechtsorgend erlebt oder andere vergleichbare Enttäuschungen gemacht hat, als Gruppenmitglied dazu, die eigene negative Haltung auf andere, die Gruppe oder die Organisation zu übertragen. Gibt es viele solcher Mitglieder, kann das der Grund für die geringe Einschätzung dieser Reihe von Werten in der Gruppe sein.

Natürlich verhalten sich nicht alle Organisationen oder deren Repräsentanten mit Machtbefugnissen wie gute Eltern. In dem Fall werden Einzelpersonen und Gruppen sicherlich eine Veränderung herbeiführen wollen. Doch gewöhnlich ist ganz und gar nicht klar, wie dies bewerkstelligt werden könnte. Die betreffende Einzelperson oder Gruppe wird vermutlich sehr viel Unterstützung von anderen Gruppen brauchen, bevor in dieser Richtung wirksame Schritte eingeleitet werden können.

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

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

Die Bereitschaft zu Selbstaufopferung dürfte bei den meisten Menschen Unbehagen hervorrufen. Viele aber werden das Opfer akzeptieren, wenn es nicht allzu groß ist, wenn sie von seiner Notwendigkeit überzeugt sind, wenn es zeitlich befristet ist, und wenn ihnen am Erfolg und Überleben der Gruppe oder Organisation gelegen ist. Wird der Wert auch in diesem begrenzten Umfang nicht akzeptiert, so liegt wahrscheinlich eine ernsthafte Störung innerhalb der Gruppe oder Organisation vor. Es ist wichtig, in allen Einzelheiten zu verstehen, was falsch läuft.

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:

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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.

25 DPB Stille Zufriedenheit, die Dinge von der leichten Seite nehmen (überbewertet)

Wenn in aufgabenorientierten Gruppen diese Werte hervorgehoben werden, geht dies oft auf die Wahrnehmung hart arbeitender Mitglieder zurück, die sich darüber beklagen, daß sich andere auf ihre Kosten „einen schönen Tag“ machen. In den Augen der Beschwerdeführer begreifen die, die sich entspannen, die Gruppe oder Organisation als freundlich und beschützend - gleichgültig, ob sie selbst arbeiten oder nicht - und als eine stete Quelle zur Unterstützung ihres eigenen Müßiggangs. Diese Ungerechtigkeit ärgert diejenigen, die hart arbeiten.

Unabhängig davon, ob diese Wahrnehmungen berechtigt sind oder nicht, deutet eine starke Hervorhebung dieser Werte jedenfalls darauf hin, daß die aktuelle Situation als belastend empfunden wird und Abhilfe geschaffen werden sollte. Monotone und unattraktive Arbeit ohne Aussicht auf Verbesserung produziert unter Umständen eher Wunschvorstellungen, als daß eine Veränderung in der Realität in Richtung auf mehr Beteiligung und Zusammenarbeit mit anderen gesucht wird. In dem Fall könnte eine Umstrukturierung der Aufgabe angezeigt sein.

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 Urteilswerte bei diesen Wertvorstellungen haben jedoch möglicherweise andere Gründe: Personen vertreten diese Werte aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur, einer bestimmten Gruppenrolle oder frustrierender Erfahrungen. Das entsprechende Verhalten erscheint auffallend unbeteiligt, introvertiert, passiv, ausdrucksarm und ohne Bedürfnis nach Mitteilung. Die betreffenden Personen gehen offenbar davon aus, daß aktive Bemühungen, ja sogar Wünsche und Gefühle zu Enttäuschung und Kummer führen. Diese Überzeugung resultiert möglicherweise aus wiederholter schwerer Frustration. Also hat die Person als beste Form der Anpassung „gelernt, hilflos zu sein“.

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

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

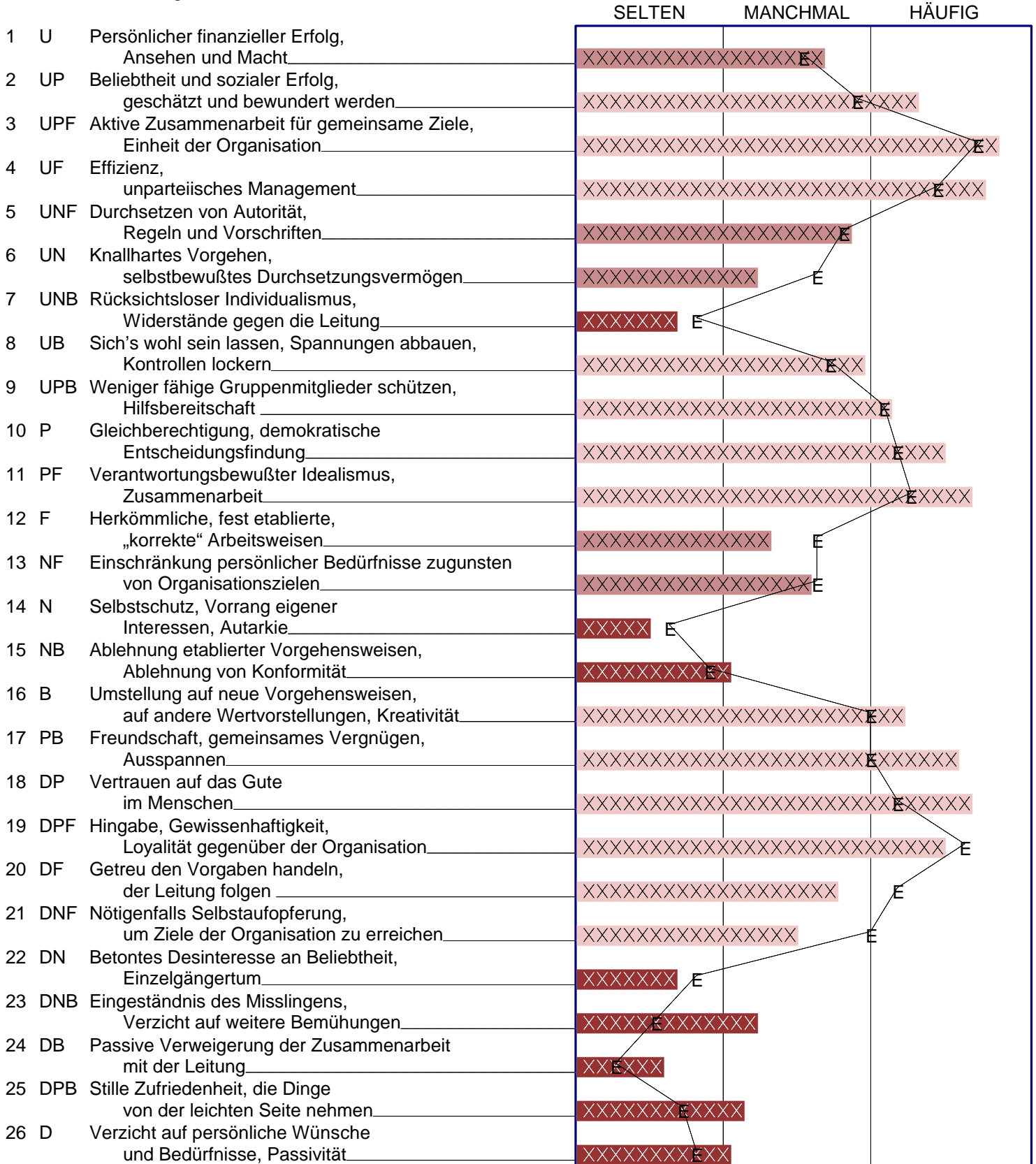
Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen

Typ: PF Koordinaten: 2.9U 8.8P 4.2F
 Beurteilungen: 178

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



Frage: **Welche Werte müssen im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation in Zukunft zum Ausdruck kommen, um möglichst effektiv zu sein?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *FUT

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: *REW

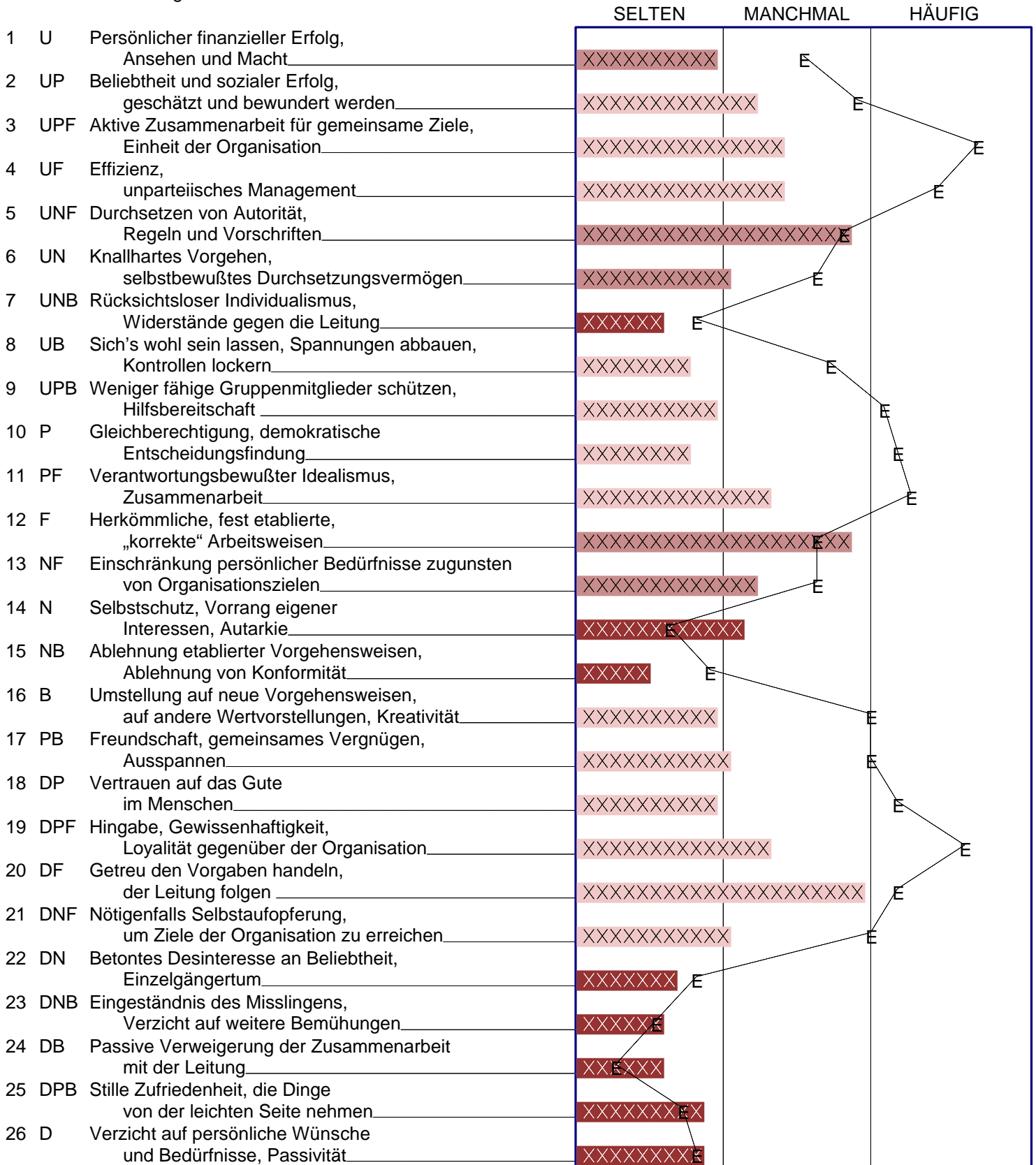
Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen

Typ: F Koordinaten: 0.9U 1.0P 5.2F
 Beurteilungen: 169

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



Frage: **Für welche im Verhalten zum Ausdruck gebrachten Werte werden die Mitglieder Ihrer Organisation im allgemeinen tatsächlich belohnt?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *REW

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: *CXP

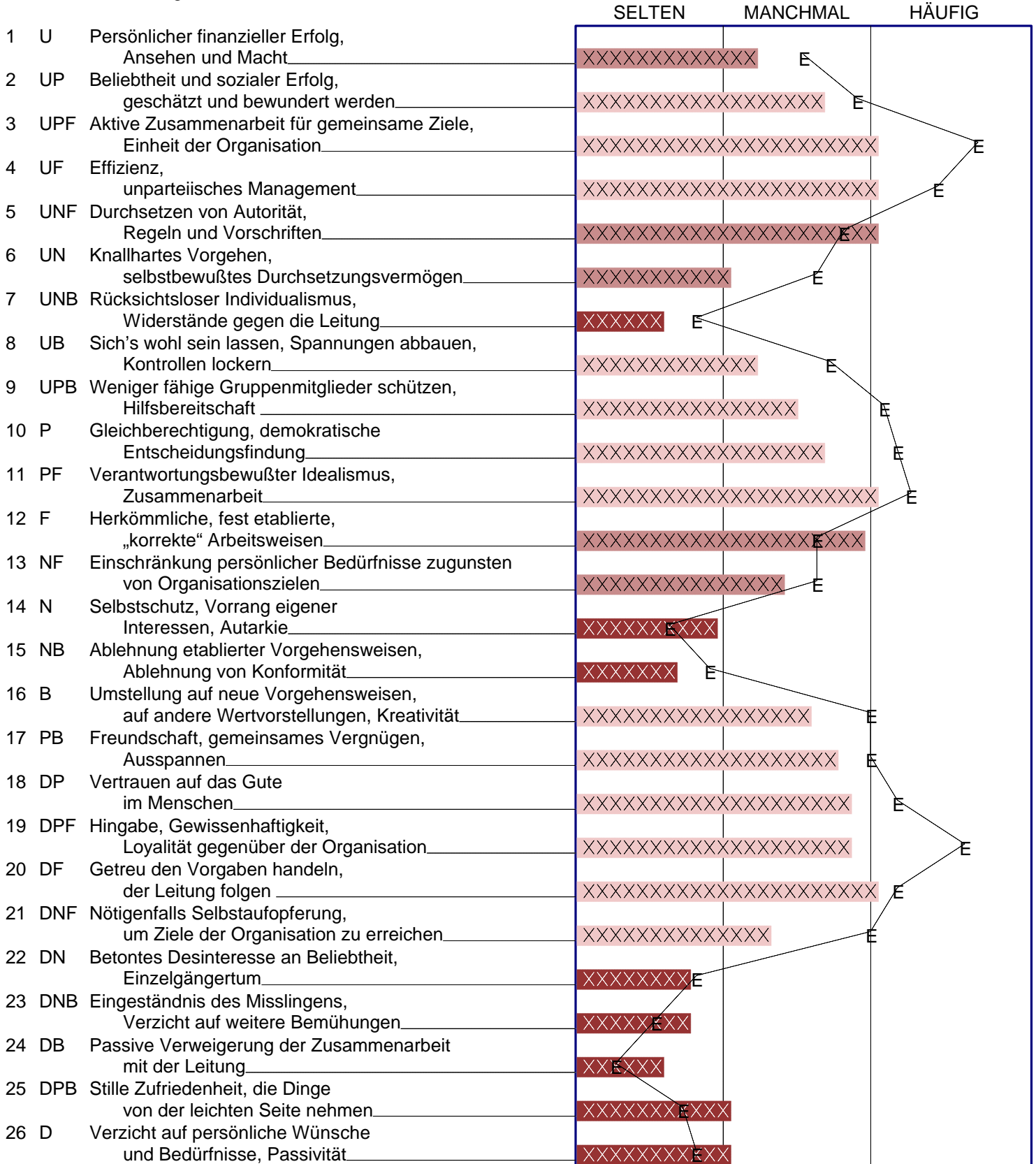
Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen

Typ: PF Koordinaten: 1.4U 4.7P 5.5F
 Beurteilungen: 165

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



Frage: **Was erwarten Sie im allgemeinen, wie Ihre wichtigen Klienten und Kunden Ihre Organisation im Hinblick auf die Werte beurteilen würden, die sie ihnen gegenüber zum Ausdruck bringt?**

Balkendiagramm-Zusammenfassung für: *CXP

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

Balkendiagramm-Items

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

Vergleich Ihres Gruppenprofils mit optimalen Profil für effektive Zusammenarbeit

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

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

Werte, die mitunter nötig sind, aber gefährlich werden können

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

Werte, die sich auf die Zusammenarbeit zumeist negativ auswirken

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

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

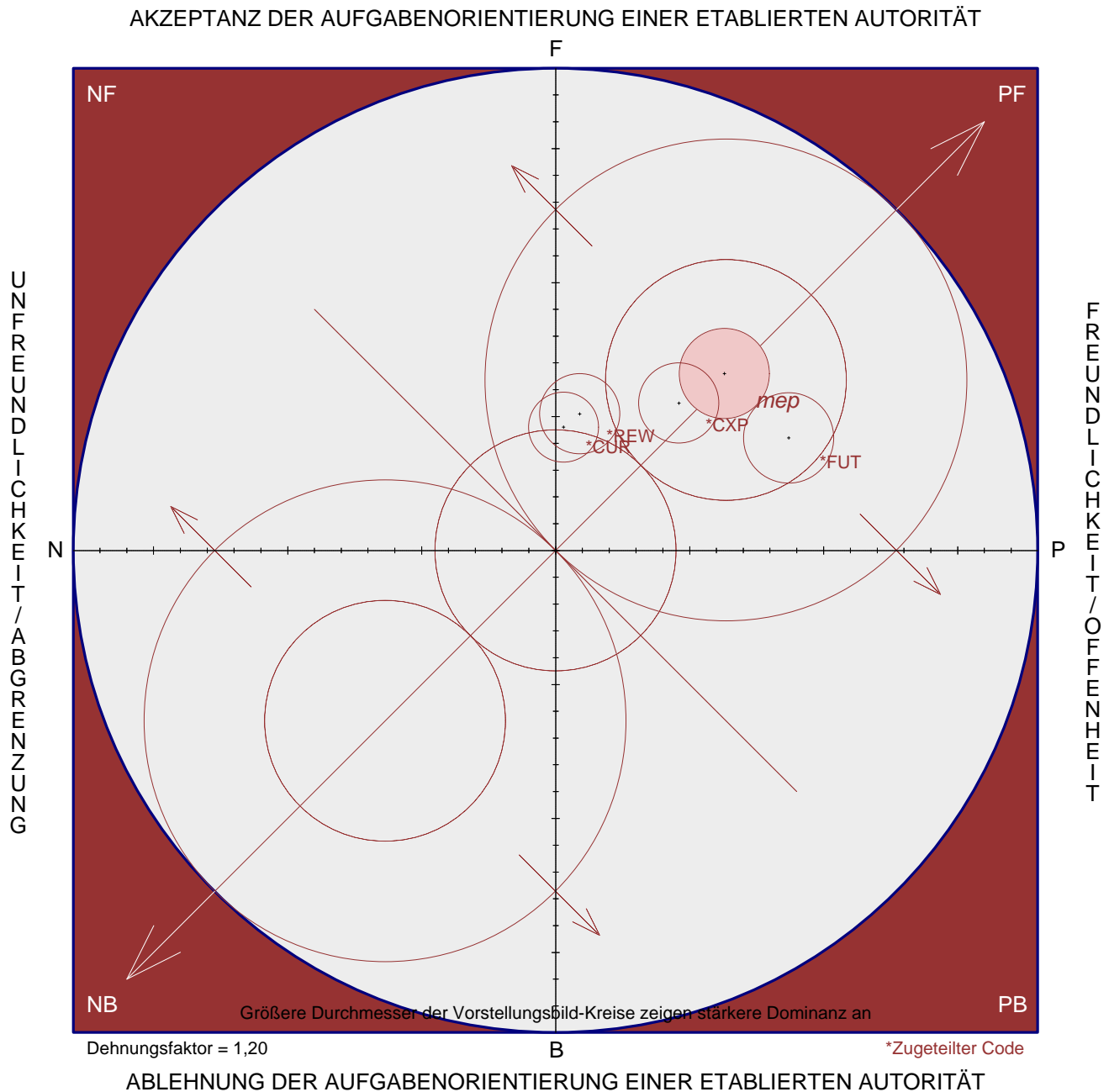
Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

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

	Kode Name	Koordinaten des Vorstellungsbildes					
Vorstellungsbilder von Konzepten	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Vorstellungsbilder von Personen							

*Zugeteilter Code

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004



Bales Report

Vorbemerkungen zum Bales Report über das Felddiagramm

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

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

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

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

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

Vorstellungsbilder von Konzepten, beurteilt von Mitgliedern Ihrer Gruppe

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

Bilder von: *FUT

Allgemeine Beschreibung

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

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

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

Bilder von: *CXP

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: *CUR, und *REW

Allgemeine Beschreibung

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

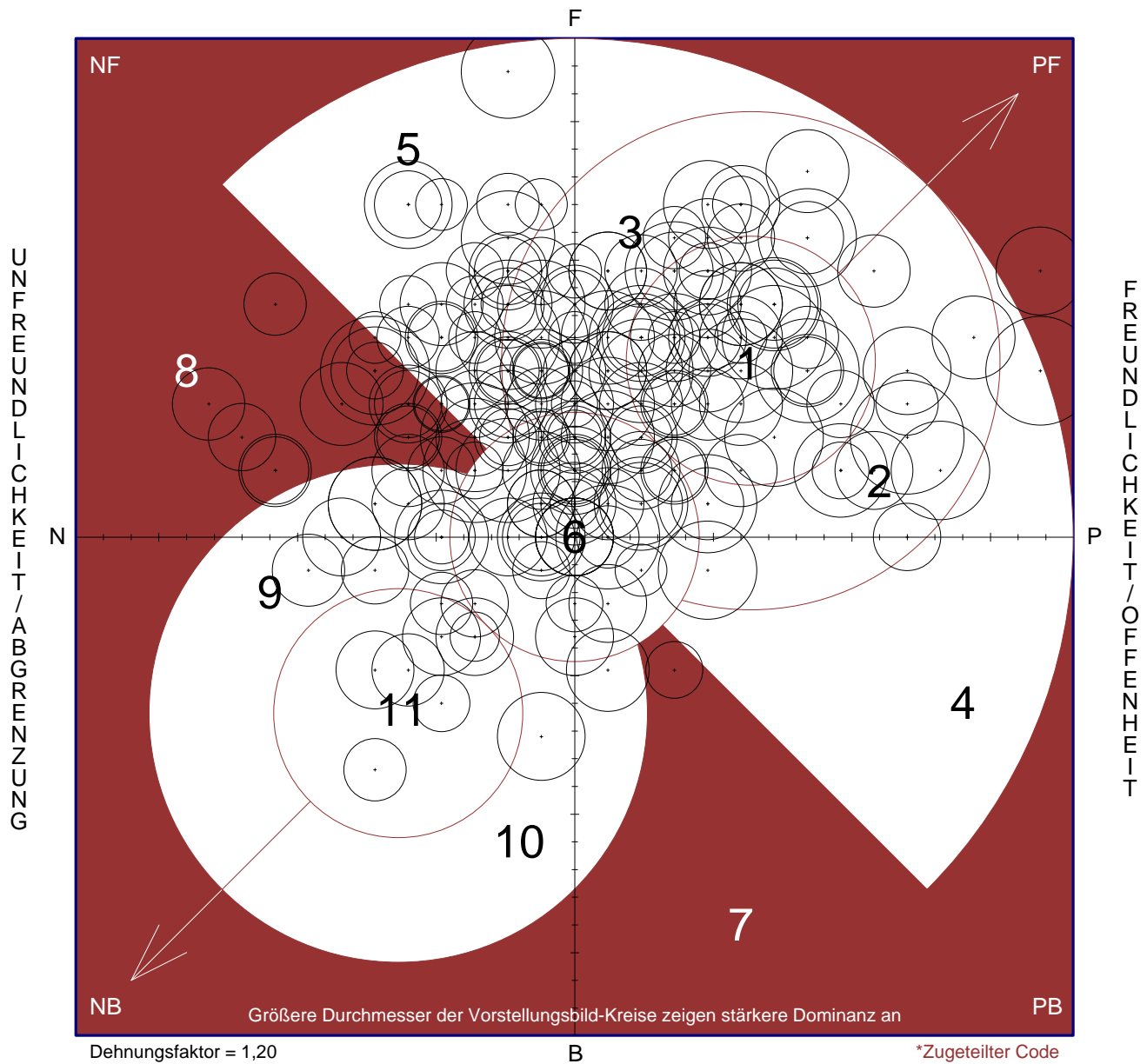
Das Verhalten von Gruppenmitgliedern, die so wahrgenommen werden, ist in der Regel dadurch eingeschränkt, daß sie die von einer Autorität vorgegebene Aufgabe kritiklos und buchstabengetreu akzeptieren, ohne jede Flexibilität, ohne Rücksicht auf den jeweiligen Kontext und ohne ausreichende Einbeziehung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

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

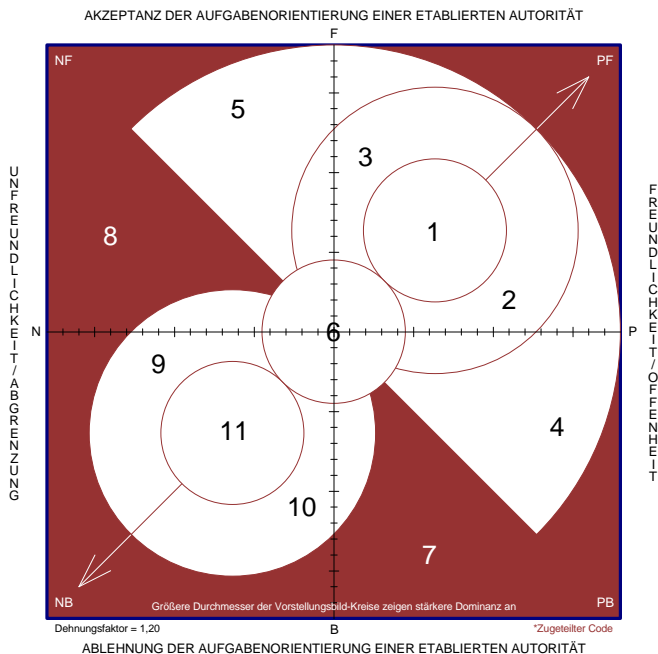
AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

Frage: **Welche Werte zeigen sich gegenwärtig im allgemeinen in der Kultur Ihrer Organisation?**

Schema der Wertorientierungen



Bezeichnungen der Bereiche

- 1 Kernbereich effektiver Zusammenarbeit
- 2 Bereich liberaler Zusammenarbeit
- 3 Bereich konservativer Zusammenarbeit
- 4 Gruppenzentrierter Flügel
- 5 Autoritätszentrierter Flügel
- 6 Unentschiedenheitszone
- 7 Freiheitsorientierter Randbereich
- 8 Individualistischer Randbereich
- 9 Opposition gegen die Gruppe
- 10 Opposition gegen die Autorität
- 11 Kernbereich radikaler Opposition

Anzahl der Beurteilungen in jedem Bereich: Beobachtetes Verhalten verglichen

Bezeichnung des Vorstellungsbildes: *CUR

Gesamtzahl der Vorstellungsbild-Kreise im Verteilungs-Felddiagramm: 199

H = „Hoch“
N = „Niedrig“

BEREICH Nummer und Bezeichnung	DOMINANZ NIVEAU			GESAMT	
	Dominanz	Mittelbereich	Einordnung	Beobachtet	Erwartet
1 Kernbereich effektiver Zusammenarbeit	8 N	20 N	12 H	40 N	92
2 Bereich liberaler Zusammenarbeit	5 N	5 N	3	13 N	42
3 Bereich konservativer Zusammenarbeit	5 N	19	15 H	39	44
4 Gruppenzentrierter Flügel	1	1	0	2	4
5 Autoritätszentrierter Flügel	2	5 H	12 H	19 H	4
6 Unentschiedenheitszone	5	18 H	23 H	46 H	13
7 Freiheitsorientierter Randbereich	0	0	1 H	1 H	0
8 Individualistischer Randbereich	2 H	6 H	10 H	18 H	0
9 Opposition gegen die Gruppe	3 H	4 H	4 H	11 H	0
10 Opposition gegen die Autorität	0	2 H	0	2 H	0
11 Kernbereich radikaler Opposition	0	4 H	4 H	8 H	0
Beobachtet insgesamt:	31 N	84	84 H	199	
Erwartete Norm:	106	83	11		

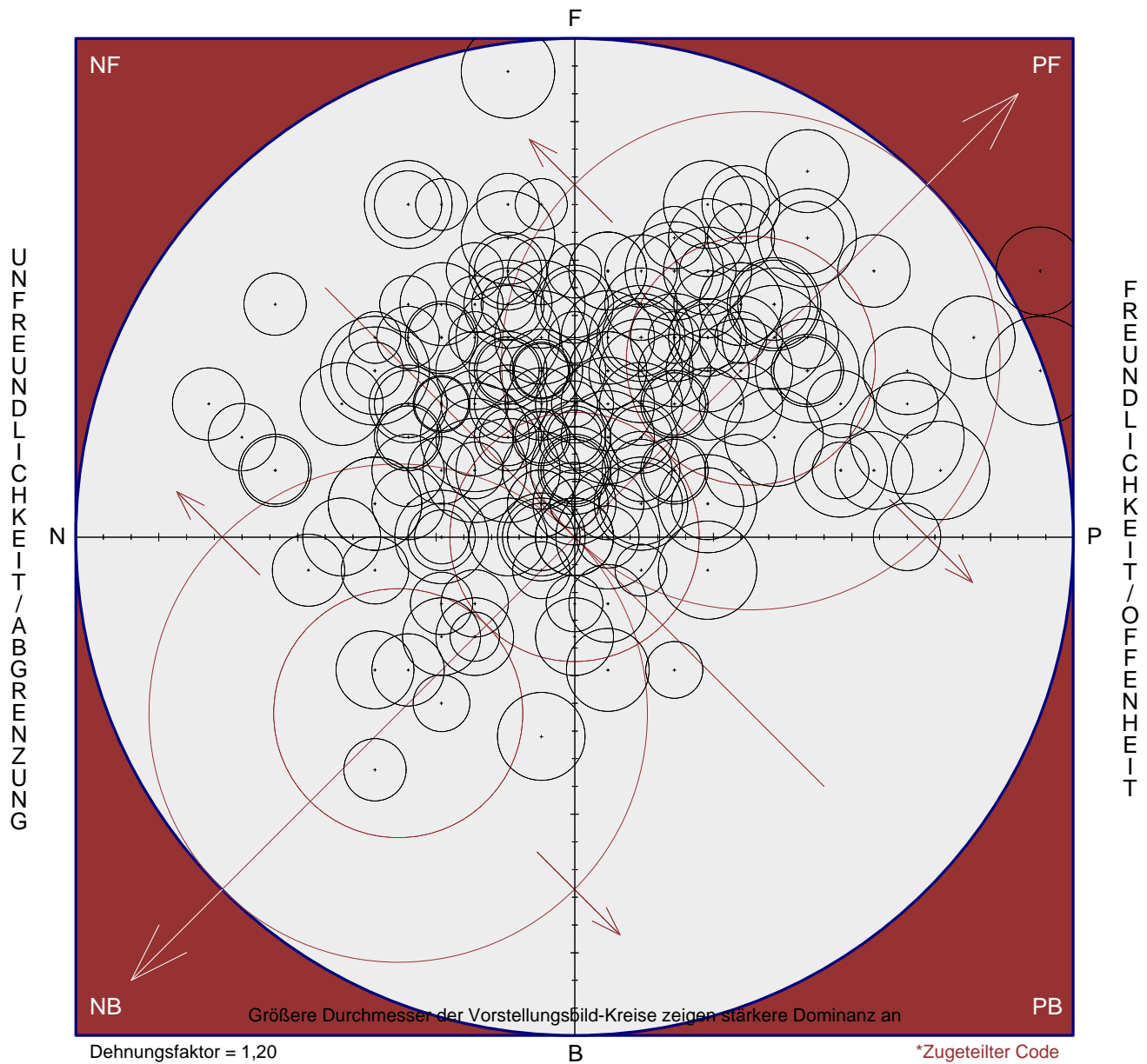
*Die Norm, das heißt, der zu erwartende Wert für jede Zelle der Tabelle, errechnet sich als Prozentsatz von der Gesamtheit N einer großen repräsentativen Population. Zum besseren Vergleich mit den *absoluten* Werten der aktuellen beobachteten Stichprobe wurde jeder Prozentsatz mit der Gesamtheit N der hier Befragten ins Verhältnis gesetzt, so daß eine „zu erwartende Norm“ für jede Position vorliegt. Der Vergleich von „beobachteter“ und „zu erwartender“ Häufigkeit erlaubt die statistische Bewertung als *hoch* (H), *niedrig* (N) oder *normal*. Die betreffenden Positionen sind entsprechend gekennzeichnet. Die *Erwartungswerte* erscheinen im Schaubild lediglich in der Rubrik „Gesamt“.

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

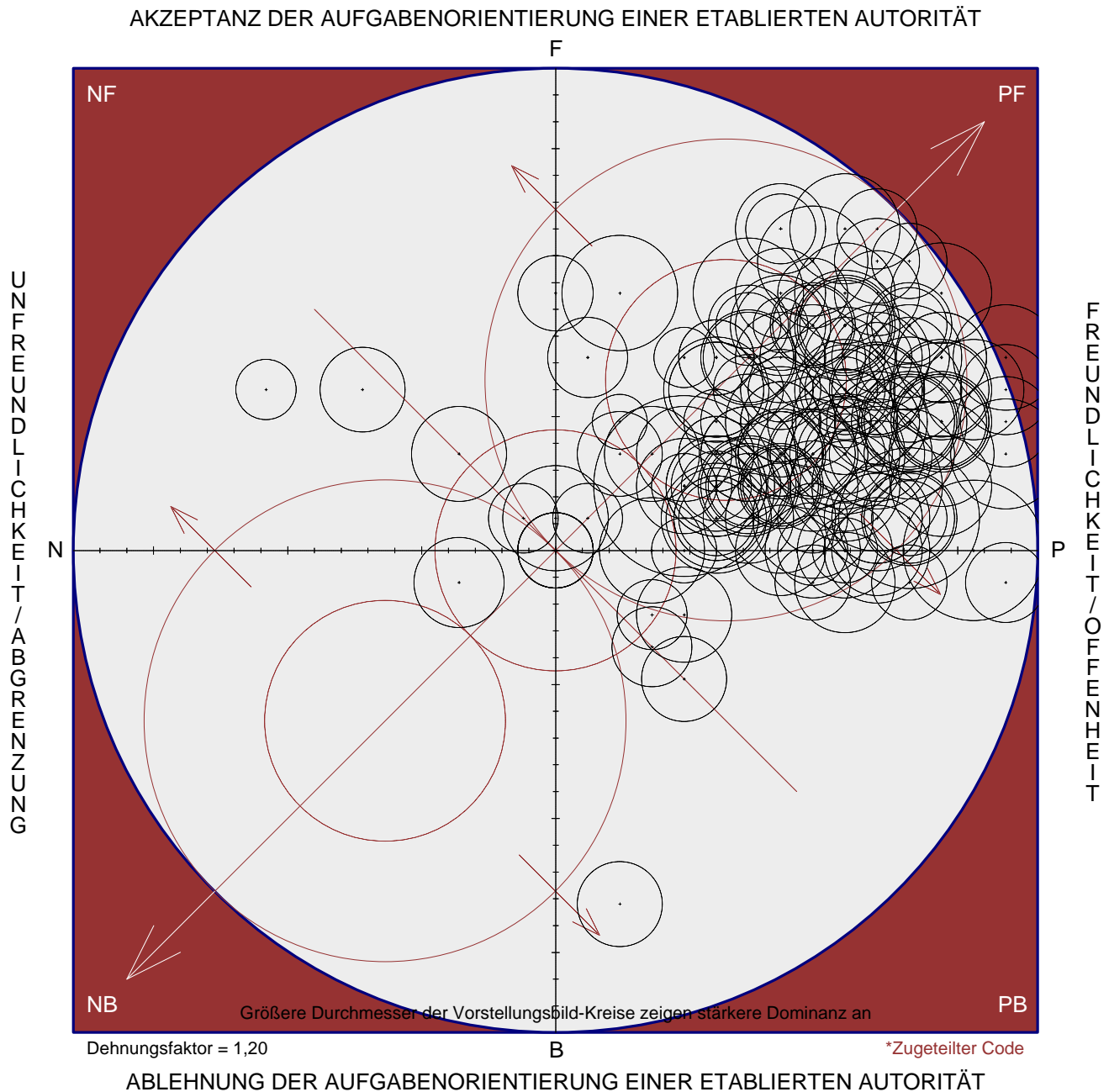


ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

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

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

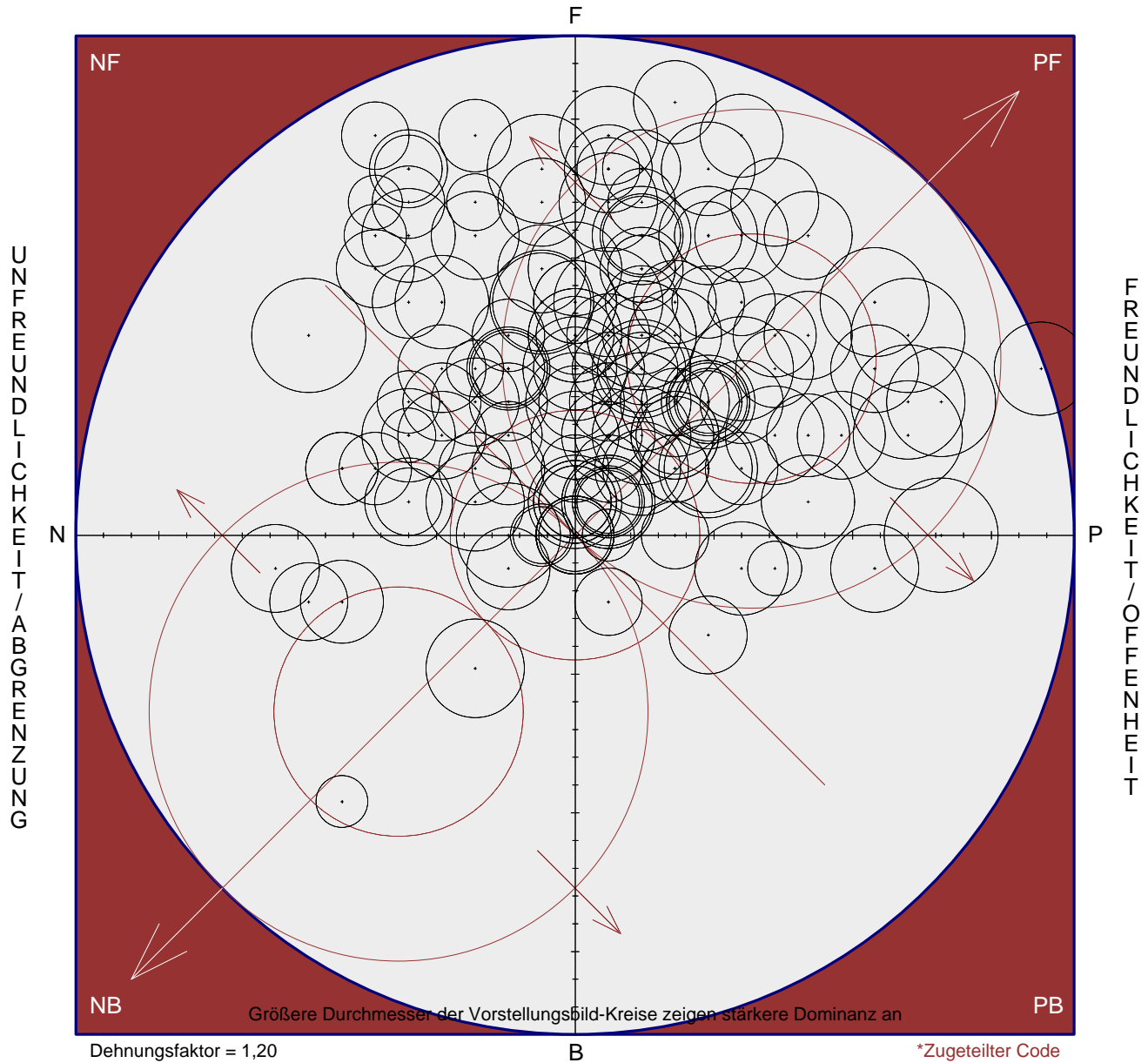


Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *REW

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT

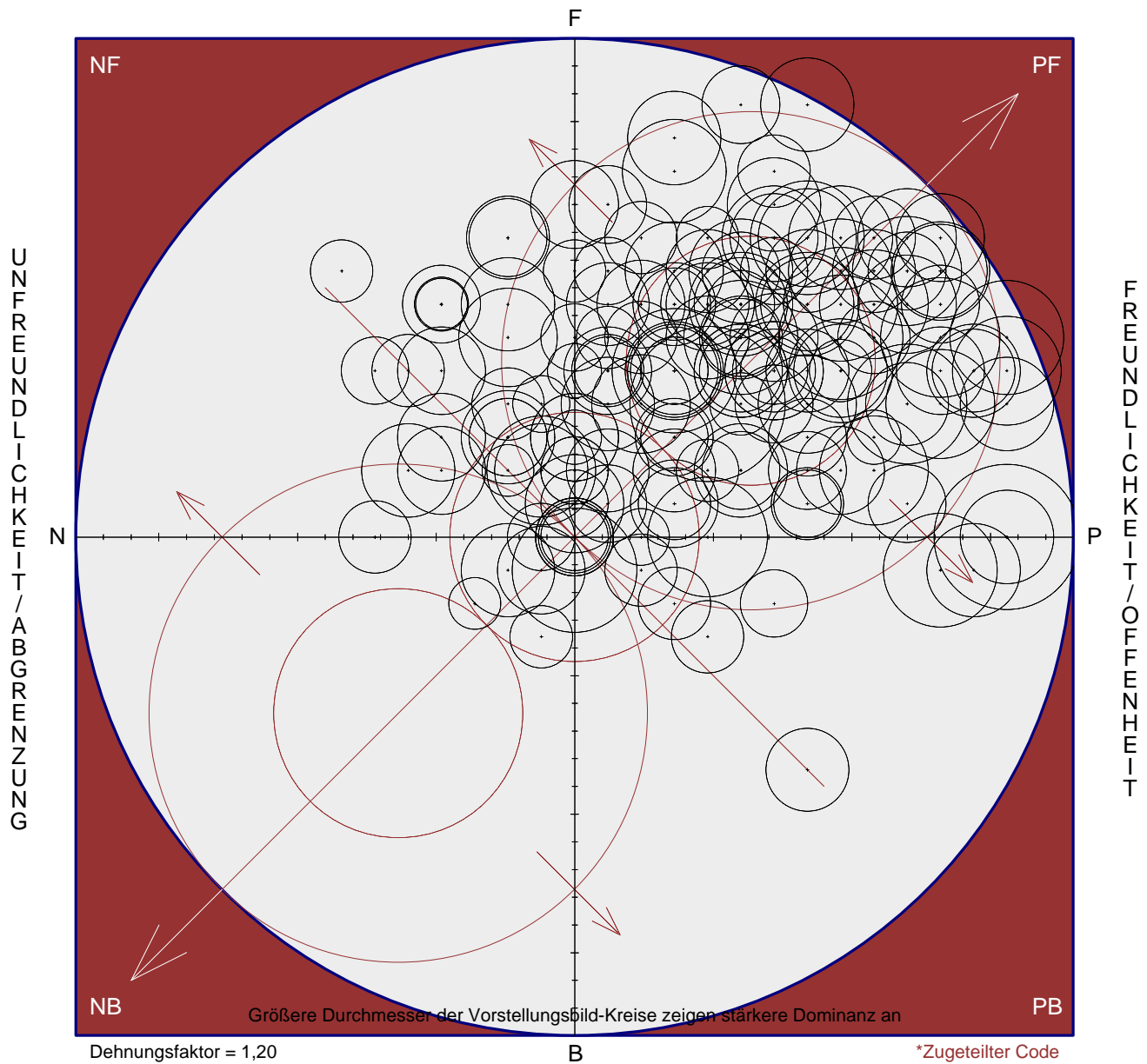
Verteilungs-Felddiagramm
Individuelle und organisationsbezogene Werte
Verteilung der individuellen Beurteilungen über: *CXP

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

Frage: **Was erwarten Sie im allgemeinen, wie Ihre wichtigen Klienten und Kunden Ihre Organisation im Hinblick auf die Werte beurteilen würden, die sie ihnen gegenüber zum Ausdruck bringt?**

Bericht basierend auf aggregierten Beurteilungen
Die Organisationskultur—ein Überblick
Überreicht durch: SYMLOG Consulting Group
September 03, 2004

AKZEPTANZ DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT



ABLEHNUNG DER AUFGABENORIENTIERUNG EINER ETABLIERTEN AUTORITÄT