Schriften zur Organisationswissenschaft

Nr. 8

- Diplomarbeit -

Selbstdarstellungstechniken in Führungskräfteinterviews

Christina Schulz

2005

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft
TU Chemnitz
Reichenhainer Str. 39
09107 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.
Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Technische Universität Chemnitz
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaften
Studiengang Betriebswirtschaftslehre

Selbstdarstellungstechniken in Führungskräfteinterviews

- Ergebnisse aus halbstrukturierten Interviews mit in Ostdeutschland angesiedelten Unternehmen -

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
„Diplom-Kauffrau“

Bearbeitet von: Christina Schulz

Betreuer: Prof. Dr. Rainhart Lang
Prof. Dr. Astrid Schütz

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... A
TABELLENVERZEICHNIS ..... A
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS für Kategorien ..... B
GLOSSAR C

Vorwort 1
Einleitung 2
1. Ziele der Untersuchung 5
2. Führung und Selbstdarstellung? 8
3. Persönlichkeitspsychologische Grundlagen 12
3.1. Das Selbstkonzept aus psychologischer Sicht 13
3.2. Das Selbstkonzept aus wirtschaftlicher Sicht 14
3.3. Fähigkeiten zur Selbstdarstellung 17
3.4. Motive der Selbstdarstellung 18
3.5. Ziele und Funktionen der Selbstdarstellung 18
3.6. Ehrlichkeit der Darstellung 20
3.7. Öffentliche oder private Selbstdarstellung 20
3.8. Narzissmus 21
4. Selbstdarstellungspraktiken – eine Einführung 25
4.1. Offensive Selbstdarstellung 25
4.2. Defensive Selbstdarstellung 25
4.3. Protektive Selbstdarstellung 27
4.4. Assertive Selbstdarstellung 27
5. Das GLOBE-Projekt 30
5.1. Auswahl der Firmen 32
5.2. Aufbau von Interviews und Fragebögen 33
6. Untersuchung zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation 37
6.1. Komplexitätsreduzierung 38
6.2. Strategien der Kodierung 39
6.3. Material der Untersuchung 40
6.4. Anforderungen an ein Kategoriensystem 42
6.5. Entstehung der Kategorien 43
6.6. Probleme bei der Kodierung 44

7. Aufbau des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation 47
7.1. Beschreibung des Kategoriensystems 51
7.2. Benutzung des Kategoriensystems 53
7.2.1. Erläuterung der Bestandteile des Kategoriensystems 53
7.2.1.1. Offensive Selbstdarstellungsformen 54
7.2.1.2. Defensive Selbstdarstellungsformen 55
7.2.1.3. Protektive Selbstdarstellungsformen 56
7.2.1.4. Assertive Selbstdarstellungsformen 57
7.3. Untersuchung zu Kategorien 61
7.4. Zusammenhänge einzelner Selbstdarstellungsformen 65
7.4.1. Überprüfung der Hypothesen 66
7.4.2. Zusammenfassung der Ergebnisse 72
7.5. Unterscheidung zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren 73
7.6. Unterscheidung nach Herkunft 75
7.6.1. Tendenzen der Nonentrepreneure 76
7.6.2. Tendenzen der Entrepreneure 80
7.7. Gruppenbildung 84
8. Untersuchung zum Narzissmus 87
9. Zusammenfassung 92
10. Ausblick 96

LITERATURVERZEICHNIS i
ANHANG ..... - 1 -

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung (zit. n. Rosenstiel, 1995:260) *9*
Abbildung 2: Skizze der Theorie nach Shamir, House&Arthur; 1996, 218 (zit. n. Neuberger; 2002, S. 167) .16
Abbildung 3:Wahrnehmungs- und Handlungsaspekt der Sozialen Intelligenz (zit. n. Schütz, 1992:52) *17*
Abbildung 4: Relative Häufigkeit der Selbstdarstellungsformen (in Prozent) *52*
Abbildung 5: Relative Häufigkeiten (Mittelwert) der einzelnen Kategorien (ohne Priv und Illu) *63*
Abbildung 6: Kategorienverteilung bei west- bzw. ostdeutschen Nonentrepreneuren *79*
Abbildung 7:Kategorienverteilung bei west- bzw. ostdeutschen Entrepreneuren) *83*

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Globale implizite Führungstheorie auf der Grundlage des GLOBE-Projekts (House et al. 1998; zit. in Steyrer 1998, 168; zit. in Neuberger 2002, 255) *31*
Tabelle 2 :Häufigkeit Entrepreneure/ Nonentrepreneure *41*
Tabelle 3: Position des Geschäftsführers *41*
Tabelle 4: Herkunft der Führungskräfte *42*
Tabelle 5: Relative Häufigkeiten der Kategorien für Selbstdarstellung *62*
Tabelle 6: Korrelation bei „Herkunft der Führungskraft“ und der Kategorie „Selbstkritik“ *76*
Tabelle 7: Allgemeine Darstellung der fünf Cluster *84*
Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der einzelnen Strategien der fünf Cluster *86*
Tabelle 9: Zusammenhang zwischen NPI und Entrepreneur/Nonentrepreneur *90*
Tabelle 10: Zusammenhang zwischen NPI und Herkunft der Führungskraft *90*
Tabelle 11: Zusammenhang zwischen NPI und der Position des Geschäftsführers *91*
Tabelle 12: Ergebnisse für Ostdeutschland (Kodierung nach Winter) ..... *- 9 -*
Tabelle 13: Darstellung der Zusammensetzung der fünf Cluster ..... *- 31 -*
Tabelle 14: Häufigkeiten der Kategorien in den fünf Clustern ..... *- 32 -*
Tabelle 15: Ergebnisse des Interviewers 1 ..... *- 33 -*
Tabelle 16: Ergebnisse des Interviewers 2 ..... *- 34 -*
Tabelle 17: Ergebnisse des Interviewers 3 ..... *- 34 -*
Tabelle 18: Ergebnisse des Interviewers 4 ..... *- 35 -*
Tabelle 19: Ergebnisse gemeinsamer Interviewführung (Interviewer 1 und 2) ..... *- 35 -*
Tabelle 20: Ergebnisse gemeinsamer Interviewführung (Interviewer 3 und 4) ..... *- 36 -*
Tabelle 21: Mittelwertvergleich der Nonentrepreneure/Entrepreneure ..... *- 37 -*
Tabelle 22: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Engagement für die Region/ Jugend“ ..... *- 38 -*
Tabelle 23: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Kompetenzen betonen“ ..... *- 38 -*
Tabelle 24: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Kritik an der Frage“ ..... *- 38 -*
Tabelle 25: Vergleich ost- bzw. westdeutscher Nonentrepreneure (Werte: relative Häufigkeiten) ..... *- 39 -*
Tabelle 26: Korrelation von ´Herkunft der Führungskraft` mit der Kategorie „Gefühle bekunden“ ..... *- 40 -*
Tabelle 27: Korrelation von ´Herkunft der Führungskraft` mit der Kategorie „ Beziehungspflege zu Mitarbeitern“ ..... *- 40 -*
Tabelle 28: Vergleich ost- bzw. westdeutscher Entrepreneure (Werte: relative Häufigkeiten) ..... *- 41 -*
Tabelle 29: NPI- Werte der Führungskräfte ..... *- 42 -*
Tabelle 30: Werte des NPI für Entrepreneure/ Nonentrepreneure ..... *- 43 -*
Tabelle 31: Werte der Gruppenmitglieder bei einer 3-Teilung des NPI ..... *- 44 -*
Tabelle 32: Darstellung der Zusammensetzung der 5 Cluster ..... *- 45 -*
Tabelle 33: NPI- Werte der fünf Cluster ..... *- 46 -*
Tabelle 34: Subskalen nach Raskin & Terry (1988) ..... *- 50 -*
Tabelle 35: Subskalen nach Raskin&Terry (1988): Unterscheidung nach Entrepreneur/ ..... *- 51 -*
Tabelle 36: Subskalen nach Raskin&Terry (1988): Unterscheidung nach Geschäftsführung ..... *- 51 -*
Tabelle 37: Subskalen nach Raskin &Terry (1988) Unterteilung nach Herkunft ..... *- 52 -*
Tabelle 38: Subskalen nach Emmons (1987) ..... *- 53 -*
Tabelle 39: Subskalen nach Emmons (1987): Unterscheidung nach Entrepreneur/ Nonentrepreneur ..... *- 53 -*
Tabelle 40: Subskalen nach Emmons (1987): Unterscheidung nach Geschäftsführung ..... *- 54 -*
Tabelle 41: Subskalen nach Emmons (1987) Unterteilung nach Herkunft ..... *- 54 -*
Tabelle 42: Subskalen nach Schütz (2003) ..... *- 55 -*
Tabelle 43: Subskalen nach Schütz (2003): Unterscheidung Entrepreneur/Nonentrepreneur ..... *- 55 -*
Tabelle 44: Subskalen nach Schütz (2003): Unterteilung Geschäftsführung ..... *- 56 -*
Tabelle 45: Subskalen nach Schütz (2003) Unterteilung nach Herkunft ..... *- 57 -*

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS für Kategorien

AA	andere abwerten
aMk	andere Meinungen kritisieren
AusA	ausweichende Antwort
Bes	Bescheidenheit zeigen
besL	besondere Leistungen erwähnen
BPMA	Beziehungspflege zu Mitarbeitern
Bro	Broschüren/ Führungen anbieten
Diff	differenzieren
EfR/EfJ	Engagement für Region/ Jugend
EhrlG	Ehrlichkeit betonen (Geschichte)
EhrlI	Ehrlichkeit betonen (Interviewer)
Einb	Einbezug des Interviewers
eMb	eigene Meinung betonen
Erw	versucht, eine Erwartung zu erfüllen
feV	freundliches, einschmeichelndes Verhalten
Gefü	Gefühle bekunden
GTsf	Gesprächsthema selbst festlegen
Hoff	optimistisch, hoffnungsvoll sein
HSDR	Herunterspielen, sachliche Darstellung negativer Entwicklungen
Illu	Illustration
Iro	Ironie/Sarkasmus zeigen
kA	kurze Antwort
KaF	Kritik an der Frage
Komp	eigene Kompetenzen betonen
pDMA	positive Darstellung der Mitarbeiter
pDU	positive Darstellung des Unternehmens
PrahG	Prahlerei (Geschichte)
PrahI	Prahlerei gegenüber dem Interviewer
SBFv	Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen
Selb	Selbstkritik üben
pSB	positives Selbstbild
Priv	Privates erzählen
RFA	Respekt und Fairness anderen gegenüber
RFI	Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber
Schul	schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten
UZMD	Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten
Ziel	Ziele darstellen

GLOSSAR

GLOBE	**G**lobal **L**eadership and **O**rganizational **B**ehavior **E**ffectiveness Research Program
Entrepreneur	Geschäftsführer, der Gründer ist
Nonentrepreneur	Geschäftsführer, der kein Gründer ist (angestellter Geschäftsführer, Vorstand)
NPI	Narcissistic Personality Inventory (Instrument zur Messung von Narzissmus)

Vorwort

Diese Diplomarbeit wurde mir vom Lehrstuhl „Organisation und Arbeitswissenschaften“ der Technischen Universität Chemnitz vorgeschlagen, da ich bereits seit 1999 als studentische Hilfswissenschaftlerin an einem internationalen Forschungsprojekt beteiligt war, auf dessen Daten diese Untersuchung zum Teil aufbaut. Die Arbeit besitzt den weiteren Vorteil, dass sie sowohl meine Studienschwerpunkte wie auch meine Interessen miteinander verbindet: Organisation, Führung und Psychologie.

Das Thema „Selbstdarstellungstechniken von Führungskräften – Ergebnisse aus halbstrukturierten Interviews mit in Ostdeutschland angesiedelten Unternehmen“ war sehr herausfordernd, da noch keine Forschungen über Selbstdarstellung von Führern auf dem Gebiet der Wirtschaft existieren. Diese Diplomarbeit stellt dementsprechend den ersten Versuch dar, in diesem Bereich erste Ergebnisse zu erzielen.

Die Untersuchung stützt sich zum einen auf Daten, die im Rahmen des GLOBE- Projektes[1] (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) gewonnen wurden, zum anderen auf selbst ermittelte Daten. Die Grundlage der eigenen Daten stammen aus dem für diese Untersuchung selbst entwickelten Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation.

Ausschlaggebend für die Untersuchung war die Tatsache, dass im Rahmen des GLOBE-Projekts neue Fragen aufgeworfen wurden. So entstand zum Beispiel die Fragestellung, welches Verhalten Führungskräfte in einer Interviewsituation zeigen, ob Entrepreneure andere Selbstdarstellungstechniken nutzen als Nonentrepreneure und ob sich Gruppen von Selbstdarstellern finden lassen bzw. ob Führungskräfte mit gleichen „Eigenschaften[2]“ auch dieselben Selbstdarstellungsstile verwenden.
Um dieses untersuchen zu können, benötigt man ein Instrument, welches die verschiedenen Formen der Selbstdarstellung identifizieren kann. Diese Arbeit soll sich mit der Entwicklung dieses Kategoriensystems beschäftigen.

[1] GLOBE ist das größte internationale Projekt in der kulturvergleichenden Managementforschung. Es sind 150 Forschergruppen aus über 60 Kulturen beteiligt. Es steht unter der Leitung von Robert House (Wharton School).
[2] Zum Beispiel: Entrepreneur oder Nonentrepreneur, Herkunft Ostdeutschland oder Westdeutschland, etc.

Einleitung

Die vorteilhafte Darstellung der eigenen Person ist ein allgegenwärtiges Phänomen (vgl. Schütz, 1992). Bereits 1959 stellte Goffman[3] fest, dass soziales Verhalten im Wesentlichen Selbstdarstellung ist. Auch heute spielt Selbstdarstellung in fast jeder sozialen Situation eine Rolle. Nahezu jedes menschliche Verhalten kann unter dem Gesichtspunkt der Selbstdarstellung aufgefasst und interpretiert werden (Mummendey, 1995:15).

Menschen in sozialen Interaktionen sind oft bemüht, den Eindruck zu steuern, den sie auf andere machen. Sie versuchen dadurch, ein Bild abzugeben, das in der jeweiligen Situation vorteilhaft ist. Dabei muss es sich jedoch nicht unbedingt um ein beabsichtigtes Verfälschen im Sinne von Lügen handeln. Eine günstige Selbstdarstellung bei der Beantwortung von Fragen oder im alltäglichen Verhalten kann selbstverständlich auch ungewollt, routinemäßig und gleichsam automatisch erfolgen (Mummendey, 1995:120). Es existieren jedoch große Unterschiede darin, wie sehr jemand darum bemüht ist, vorteilhaft zu wirken und wie gut die Kunst der Eindruckslenkung beherrscht wird (Schütz, 1992:12).

So ist es für viele Berufsgruppen sehr wichtig, sich selbst gut darstellen zu können. Ohne eine gute (oder absichtlich schlechte) Selbstdarstellung kommt man in unserer medienorientierten und oberflächlichen Gegenwart kaum noch zu Ruhm und Erfolg. So steigern öffentliche Spenden oder Patenschaften, die Ablichtung in Boulevardblättern und die Häufigkeit von Schlagzeilen (egal ob positiv oder negativ) die Bekanntheit und somit auch den Marktwert eines Schauspielers oder Musikers. Auch bei Politikern ist eine positive Selbstdarstellung nicht nur ausschlaggebend für den eigenen politischen Erfolg, sondern auch für den Erfolg ihrer Partei, denn Wähler entscheiden sich heute stärker aufgrund einer Person und nicht mehr wegen des politischen Programms und den Zielen einer Partei (Schütz, 1992:101ff). Das gleiche gilt für Geschäftsführer[4] und weitere Vertreter eines Unternehmens. Sie müssen (sehr) auf ihre Erscheinung und ihr Bild in der Öffentlichkeit achten. Sind sie nicht fähig, sich und ihr Unternehmen bei den Adressaten[5] als erfolgreich und kompetent darzustellen, sieht es für die Zukunft des Unternehmens nicht gut aus[6].

---

[3] Der Soziologe Goffman hat in alltäglichen Situationen Beobachtungen menschlicher Interaktionen angestellt und diese in Analogie zum Bühnenschauspiel beschrieben. Sein Werk „The Presentation of Self in everyday life“ ist weltbekannt.

[4] In dieser Arbeit werden die Begriffe Führungskraft, Geschäftsführer und Führer synonym verwendet. Diese Bezeichnung bezieht sich sowohl auf männliche als auch auf weibliche Personen.

[5] Unter Adressaten werden hier Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten sowie die Öffentlichkeit verstanden.

[6] Diese Aussage bezieht sich nicht auf die technischen Fähigkeiten eines Unternehmens bzw. einer Führungskraft, sondern lediglich auf das „verkaufen“ der Ideen an die jeweiligen Adressaten.

Nach Mummendey (1995:16) lässt sich „ein(en) Boom von Untersuchungen zum Selbst“ feststellen. Dabei reicht die Materialfülle von unzähligen Hilfestellungen in Form von Büchern[7] und Internetseiten[8] für Bewerbungen und die erfolgreiche Selbstpräsentation bis hin zu Biographien von mehr oder weniger bekannten Persönlichkeiten. Bei Betrachtung der aktuellen Wissenschaftsliteratur zum Thema Selbstdarstellung kann festgestellt werden, dass keine Untersuchungen zum Zusammenhang von Selbstdarstellung – Führung/ Führungsstil/Führungsverhalten – und deren Wirkung auf andere vorliegen. Lediglich bei Neuberger (2002) finden sich Verbindungen von Selbstdarstellung und Führung[9]. Eine Untersuchung zur Selbstdarstellung von Führungskräften scheint bereits allein auf Grund dieser Fakten interessant und gerechtfertigt zu sein.

In dieser Arbeit soll die Selbstdarstellung von Führungskräften, die im Rahmen des GLOBE-Projekts zu Ihrem Unternehmen und Erfahrungen in einem Interview befragt wurden, untersucht werden. Dabei ist vor allem die Frage interessant, welche Selbstdarstellungsformen von Geschäftsführern in dieser speziellen Interviewsituation eingesetzt wurden. Außen vor bleibt dagegen, ob die gezeigten Selbstdarstellungsstile auch in der Öffentlichkeit so anzutreffen wären, da es sich bei der Interviewsituation um eine geschlossene Situation handelte. Auch wurde den befragten Personen das Versprechen gegeben, ihre Anonymität zu wahren. Hinweise zu „normalem“ Selbstdarstellungs-verhalten lassen sich in den Fragebögen finden, die Mitarbeiter eines Unternehmens ausfüllten[10]. Weiteres Interesse erregt die Frage, ob sich Übereinstimmungen zwischen dem Kodierungssystem für Motive nach Winter (1991), das im GLOBE-Projekt Anwendung fand, und einzelnen Kategorien finden lassen[11].

Um den aufgeworfenen Fragen nachgehen zu können, soll auf der Basis des vorliegenden Materials[12] ein Kategoriensystem für Formen der Selbstdarstellung entwickelt werden. Ziel ist dabei, die Taktiken bzw. Strategien, die Führungskräfte zum Zweck ihrer

[7] Das Schlagwort ´Selbstdarstellung` führt bei www.amazon.de zu 157 Treffern in der Rubrik Bücher, bei www.buch.de wurden 74 Treffer in der Rubrik Bücher, 3 Treffer in der Rubrik Hörbücher und 7 Treffer in der Rubrik e-Books gefunden.
[8] Das Schlagwort ´Selbstdarstellung` führt bei http://search.msn.de zu 234.643 Treffern, bei www.google.de konnten 1.150.000 Treffer gefunden werden, unter www.yahoo.com wurden 728.000 Treffer gefunden.
[9] Im Sachverzeichnis befinden sich 41 Verweise, die etwas mit dem „Selbst“ zu haben. Die Begriffe reichen dabei von „Selbst“ über „Selbstorganisation“ bis hin zu „Selbstwirksamkeit“.
[10] Dies soll jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sein, da allein diese Untersuchung den Rahmen sprengen würde.
[11] Da diese Untersuchung nicht Hauptbestandteil der vorliegenden Arbeit ist, befinden sich die dazugehörigen Daten im Anhang ab Seite 3.
[12] 52 Interviews, die mit in Ostdeutschland tätigen Führungskräften geführt wurden.

Selbstdarstellung einsetzten, als einzelne Formen der Selbstdarstellung zu klassifizieren. Dieses Instrument soll weitere Forschungen ermöglichen, die sich dem Einfluss von Selbstdarstellung auf Führung widmen.[13]

Zunächst jedoch zum Aufbau dieser Arbeit: In Kapitel 1 werden die Zielstellungen für diese Arbeit vorgestellt und erläutert. Kapitel 2 zeigt Verknüpfungen zwischen den Theorien der Selbstdarstellung und Führung auf. In Kapitel 3 werden die persönlichkeitspsychologischen Grundlagen, wie zum Beispiel das Selbstkonzept, vorgestellt und Theorien des Narzissmus dargelegt. Kapitel 4 enthält eine Einführung in die vier Selbstdarstellungsformen, die auch im Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften enthalten sind. Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Vorstellung des GLOBE-Projekts, damit der Hintergrund dieser Untersuchung nachvollziehbar wird. In Kapitel 6 und 7 wird die Entstehung des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften und deren Anwendung erläutert. Diese beiden Kapitel stellen den Kern der Arbeit dar und sollen auch anderen (möglichen zukünftigen) Anwendern die Benutzung des Kategoriensystems näher bringen. Kapitel 7 enthält außerdem eine Gruppenbildung der Führungskräfte sowie eine Untersuchung über Zusammenhänge einzelner Kategorien. Des Weiteren erfolgt eine Untersuchung von Mittelwerten und Signifikanzen. In Kapitel 8 werden die errechneten Daten zum Narzissmus und damit zum NPI vorgestellt und interpretiert. Kapitel 9 enthält die Zusammenfassung aller Ergebnisse. Den Schlussteil dieser Arbeit bildet Kapitel 10. Es enthält einen Ausblick und Vorschläge für weitere Untersuchungen.

[13] Die Vergleichsdaten für spätere Untersuchungen sind bereits vorhanden. Sie wurden im Rahmen des GLOBE-Projekts erhoben.

1. Ziele der Untersuchung

Es besteht kein Zweifel daran, dass der Leiter eines Unternehmens die Fähigkeit zur Selbstdarstellung besitzt. Führungskräfte repräsentieren ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit, auf Messen, gegenüber Kunden und bei Lieferanten. Geschäftsführer müssen (neben vielem anderen) ihre Mitarbeiter motivieren und von ihren Ideen überzeugen können. Wenn sie diese Fähigkeiten nicht besitzen, wird das Unternehmen mit ihnen keine Zukunft haben. Bei größeren Unternehmen und auch bei am Aktienmarkt tätigen Firmen spielt eine gute Selbstdarstellung der Führungskräfte und Vorstände eine noch größere Rolle. Eine erfolgreiche Präsentation des Unternehmens und auch der Führungskraft[14] kann bares Geld und somit Zukunft bedeuten.
Es ist also anzunehmen, dass Führungskräfte wahre Experten der Selbstdarstellung sind. Aus diesem Grund widmet sich diese Arbeit dem Thema, nicht zuletzt, da wissenschaftliche Untersuchungen für verwendete Formen der Selbstdarstellung von Führungskräften noch ausstehen[15]. Ein Grund für das Fehlen entsprechender Untersuchungen ist vermutlich darin zu finden, dass Führungskräfte sich nur ungern zu ihren Selbstdarstellungspraktiken befragen oder beobachten lassen. Eine weitere denkbare Möglichkeit wäre, dass bisher noch niemand untersucht hat, ob Selbstdarstellung überhaupt einen Einfluss auf das Führungsverhalten oder den Führungserfolg[16] hat bzw. ob sich bestimmte Selbstdarstellungsformen besonders häufig bei einem bestimmten Führungsverhalten nachweisen lassen.

Den Teilnehmern am GLOBE-Projekt war von Vornherein klar, dass alle Daten anonym behandelt werden. Dies bedeutete für den Geschäftsführer und die Mitarbeiter, dass sie davon ausgehen konnten, dass alle Daten namenlos behandelt und auch ausgewertet wurden. Weder die Öffentlichkeit noch die Mitarbeiter konnten an Informationen über die Führungskraft gelangen, gleiches galt für die Daten der Mitarbeiter. Auch sie konnten sicher sein, dass ihre Fragebögen nicht in die Hände des Geschäftsführers gerieten[17].
Dennoch ist ein Hang an Selbstdarstellung nicht auszuschließen, da die Führungskräfte ein hohes Interesse daran haben können, gegenüber ihren Interviewpartnern[18] einen positiven

[14] Zum Beispiel auf Aktionärsversammlungen oder in Geschäftsverhandlungen.
[15] Es lässt sich allerdings Literatur über Kommunikation und ihre Verbesserung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter finden: z.B. von Vollmer, G. und Hoberg G. (1994)
[16] Der Führungserfolg lässt sich am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens messen.
[17] Jeder Fragebogen wurde mit einem adressierten Rückumschlag ausgegeben.
[18] Die Titel der Interviewer waren Professor, Doktor und Diplom- Kaufmann/frau.

Eindruck zu hinterlassen. Dieser Effekt wird als soziale Erwünschtheit (social desirability) bezeichnet. Man versteht darunter die Tendenz, sich vorteilhafter darzustellen. So möchte man in einer bestimmten Situation zum Beispiel intelligenter, beliebter, geselliger, interessanter etc. wirken. Welche Verhaltensweisen jeweils als erwünscht oder unerwünscht gelten, hängt davon ab, wem gegenüber sich ein Individuum präsentiert oder was im Moment seine expliziten oder impliziten Verhaltensziele sind.
Es ist anzunehmen, dass die Geschäftsführer Eindruck „schinden" wollten, weltoffener erscheinen und größere Fachkenntnis bekunden wollten, als sie es im Alltag tatsächlich tun bzw. besitzen. Auch das Wissen von einer Auswertung und einem internationalen Vergleich mit anderen Führungskräften kann zu einer Verstellung geführt haben.

Gemäß dem Stand der aktuellen Forschung kann man sagen, dass Selbstdarstellung bisher vor allem über Befragungen und Selbstbeschreibung oder durch Fremdbeobachtung in Laborsituationen erfasst wurde (Mummendey, 1995). Das Hauptziel dieser empirischen Arbeit soll es sein zu untersuchen, mit welchen Selbstdarstellungspraktiken sich eine Führungskraft in einer Interviewsituation darstellt. Aus diesem Grund wird ein Kategoriensystem erarbeitet, welches eine Kodierung der Interviews bezüglich Selbstdarstellung ermöglicht. Aus diesen Ergebnissen sollen Erkenntnisse über die Häufigkeit der Verwendung einzelner Selbstdarstellungstaktiken erlangt werden. Anhand dieses Kategoriensystems und den Ergebnissen der Kodierung nach Winter[19] sollen Schlüsse auf Zusammenhänge einzelner Selbstdarstellungsstile gezogen werden. Die Grundlage dieser Untersuchung bilden 52 Interviews und Fragebögen von Führungskräften sowie insgesamt 202 Fragebögen[20] von Mitarbeitern, die der Führungskraft direkt unterstellt waren.

Des Weiteren soll untersucht werden, ob sich Unterschiede in der Selbstdarstellung von ost- bzw. westdeutschen Führungskräften feststellen lassen oder ob diese Unterschiede 15 Jahre nach der Wende verblasst sind. Eine andere Fragestellung ist, ob sich Gründer bzw. Entrepreneurs anders darstellen als Manager bzw. Vorstände oder Geschäftsführer. Gibt es bestimmte Selbstdarstellungspraktiken, die oft miteinander auftreten, die kaum genutzt werden oder bei einer Gruppe gar nicht nachzuweisen sind?

Es war den Geschäftsführern bekannt, dass die Interviewer an der Technischen Universität Chemnitz lehren.
[19] Eine Erläuterung zur Kodierung nach Winter befindet sich im Anhang. Dort befinden sich ebenfalls die Ergebnisse der Kodierung.
[20] 74 C- Fragebögen, 71 D- Fragebögen, 57 E- Fragebögen

Ein weiterer Untersuchungspunkt ist, ob sich Gruppen von Selbstdarstellern identifizieren lassen, die dieselben Merkmale aufweisen. Innerhalb dieser Gruppen soll untersucht werden, ob die Mitglieder eines Clusters auch dieselben Selbstdarstellungsstile anwenden.

Da bisher[21] noch keine Auswertung des im Fragebogen A enthaltenen Fragebogens zum Narzissmus stattfand, soll auch diese Berechnung im Rahmen der Diplomarbeit bearbeitet werden.

[21] Gemeint ist damit das GLOBE-Projekt

2. Führung und Selbstdarstellung?

> *„Führung ist ein Wort auf jedermanns Lippen. Die Jungen greifen sie an und die Alten trauern ihr nach. Den Eltern ist sie abhanden gekommen und die Polizei sucht sie. Experten nehmen sie in Anspruch, Künstler verschmähen sie, doch Wissenschaftler hätten sie gerne.“*[22]

Wie dieses Zitat verdeutlicht, stellt Führung einen inderdisziplinären Forschungsgegenstand dar, der uns in vielen Bereichen des Lebens begegnet. Aus diesem Grund beschäftigen sich verschiedene Wissenschaftsrichtungen mit Führung, hauptsächlich jedoch die Betriebswirtschaft (Personalführung, Führungsstrategien, etc.) und die Sozialwissenschaften wie z.B. die Psychologie (Organisationspsychologie, Gruppendynamik, Sozialpsychologie, etc.), Politologie etc (vgl. Rosenstiel, 1995).
Aus wissenschaftlicher Sicht lassen sich unzählige Definitionen und Erklärungsversuche finden, was Führung ist und wie sie wirkt. So betonen Bennis & Nanus (1990:13) bereits vor über 15 Jahren, dass in jahrzehntelanger akademischer Forschung mehr als 350 Definitionen von Führung aufgestellt und tausende von empirischen Untersuchungen über Führungspersönlichkeiten durchgeführt wurden. Dieses starke Interesse an Führung lässt sich nicht allein dadurch begründen, dass keine einheitliche bzw. allgemein akzeptierte und gültige Definition von Führung existiert, sondern es spielen viele Aspekte des menschlichen Erlebens, Verhaltens und individuelle Unterschiede eine wichtige Rolle. Die Gründe für unterschiedliche Definitionen sind auch im jeweiligen Zeitgeschmack, den aktuellen Moden, politischen Richtungen und akademischen Tendenzen zu finden (vgl. Bennis & Nanus, 1990). „[…]what is expected of leaders, what leaders may and may not do, and the status and influence bestowed on leaders vary considerably as a result of the cultural forces.“ (House, 2002:43).

In weitem Sinne wird unter Führung in der Psychologie eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von Personen auf andere verstanden (Rosenstiel, 1995:258).
Es wird eine Verhaltensdimension angesprochen, die fast mit Kommunikation gleichgesetzt werden kann und die immer dort zu beobachten ist, wo Menschen

[22] Bennis, W.; Nanus, B., 1990, S. 11

miteinander in Interaktion stehen und in der jeder durch jeden beeinflusst werden kann (Rosenstiel, 1995).

Nach dem Rahmenmodell der Führung (Abbildung 1) wird der Führungserfolg durch die Person und ihrem Führungsverhalten sowie der Situation beeinflusst.

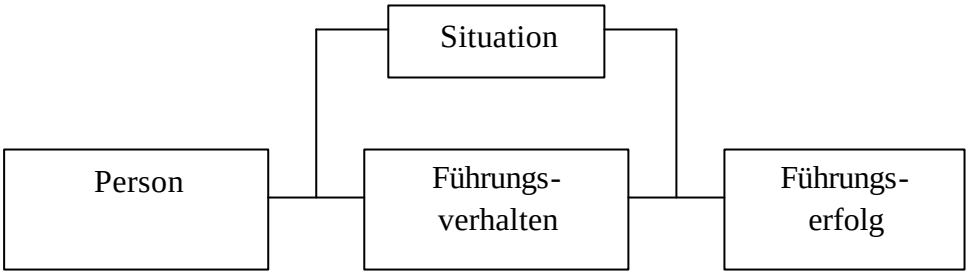


Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung (zit. n. Rosenstiel, 1995:260)

Für diese Untersuchung bedeutet das, dass auch Selbstdarstellung als Teil des Führungsverhaltens einen Einfluss auf den Führungserfolg hat. Diese Annahme setzt voraus, dass Mitarbeiter vom Selbstdarstellungsverhalten ihres Vorgesetzten beeinflusst werden können, auch wenn dies wahrscheinlich nur unterbewusst passiert. Gleichzeitig wird durch das Modell deutlich, dass der Führungserfolg nicht nur vom Führungsverhalten abhängig ist. Auch andere Faktoren haben einen großen Einfluss. Dazu zählen strukturelle und situative Bedingungen sowie Persönlichkeitsmerkmale. Der Einfluss von Selbstdarstellung auf den Führungserfolg kann nach diesem Modell also nur eine von sehr vielen Einflussgrößen sein.

Es stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit die Selbstdarstellung einer Führungskraft auf andere wirkt. Nach dem Rahmenmodell der Führung liegt die Vermutung nahe, dass sich die Führungskraft im Interview durchaus anders darstellen kann (und wird), als den Mitarbeitern gegenüber. Ich unterstelle diese Tatsache, da zwischen der Führungskraft und dem Interviewer ein komplett anderes Verhältnis besteht als zu den Mitarbeitern.[23]. Die Situationen sind vollständig verschieden.

Eine Theorie, die diese Sichtweise bestätigt, ist die Selbstüberwachungstendenz[24], die nun kurz beschrieben werden soll. Das Konstrukt wurde 1974 von M. Snyder für Personen vorgeschlagen, die ihr Verhalten bewusst zur Eindruckslenkung nutzen. Die Theorie geht davon aus, dass es beträchtliche interindividuelle Unterschiede in der

[23] Die Mitglieder eines Unternehmens sind voneinander abhängig und stehen oft in Kontakt. Gegenüber dem Interviewer besteht dieses Verhältnis nicht. Das Treffen mit der Führungskraft ist einmalig. Beide sind voneinander unabhängig.

[24] Die Theorie wird auch als Self-monitoring oder Selbstdarstellungstheorie bezeichnet.

Motivation und auch der Fähigkeit gibt, sich vorteilhaft darzustellen (vgl. Schütz, 1992; Herkner, 1991). Personen können sich demnach in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhalten. Einflussgrößen sind unterschiedliche Möglichkeiten, Erfordernisse, soziale Normen, Charakteristika der Personen und Ziele. Des Weiteren setzt Variabilität in der Selbstdarstellung im Sinne von Situationsangepasstheit sowohl hohe Motivation als auch Fähigkeit zur Variabilität des Auftretens voraus (Schütz, 1992:38).

Personen, die eine starke Selbstüberwachungstendenz auszeichnet, beherrschen die Kunst der Eindruckslenkung besser und wenden diese auch häufiger an. Starke Selbstüberwacher passen Eigenschaften/ Merkmale ihres Verhaltens gemäß der jeweiligen Situation an und beschreiben sich selbst eher durch extern lokalisierte Identitätsmerkmale. Des Weiteren weisen sie eine hohe transsituative Variabilität von Verhalten auf, sind aktiver beim Finden von sozialem Kontakt und bewegen sich in einer größeren Anzahl unterschiedlicher sozialer Gruppen (Schütz, 1992:40).

Für diese Untersuchung kann man annehmen, dass der Zwang zur Selbstdarstellung bei den Führungskräften in einer Interviewsituation zunimmt. Gerade weil die Führungskraft weiß, dass ihre Aussagen/ Meinungen mitgeschnitten und ausgewertet werden, ist der Zwang bzw. das Interesse zu einer positiven Selbstdarstellung größer.

Eine zweite Theorie, die sich sowohl in wirtschaftswissenschaftlichen Texten als auch in psychologischer Literatur finden lässt, ist die des Selbstkonzepts (auch Selbstbild). Diese soll im nächsten Kapitel vorgestellt werden.

Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob man aus einem Interview überhaupt Aussagen zu Führereigenschaften ableiten kann, ohne die Antworten inhaltlich zu bewerten. Meine Antwort lautet ja, denn die Interviews wurden nur mit Führungskräften geführt. Diese wurden zu ihrem Lebenslauf, ihrem Unternehmen, zum Umgang mit Transformationen und anderen unternehmens- und persönlichkeitsrelevanten Fakten befragt. Aus der Art, wie sie sich ausdrückten und wie oft sie ein bestimmtes Selbstdarstellungsverhalten zeigten, ist eine Interpretation ihres Verhaltens möglich. Es kann ein erstes Bild über die Person entstehen, das jedoch durch die Angaben der Mitarbeiter noch verfeinert werden kann und muss.

Ich gehe in dieser Untersuchung ebenfalls davon aus, dass Führungskräfte ihre Selbstdarstellung im Interview nur in geringem Maße verändern werden. Diese Vermutung

liegt nahe, da das Interview anonym blieb[25] und relativ anonym geführt wurde[26]. Das heißt, es waren nur der oder die Interviewer(-in) und die Führungskraft anwesend.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen beweisen, wie groß der Einfluss von Situation und Person auf das Selbstdarstellungsverhalten des Interviewpartners sein konnte. Ein möglicher Einfluss, der sich aus der Situation ergeben kann, ist, dass sich Führungskräfte „geschmeichelt" fühlten, da sie an einer internationalen Studie teilnahmen und sich daher kompetenter und besser darstellten. Natürlich wurde dann auch das Unternehmen besser dargestellt. Eine zweite Einflussgröße auf die Situation ist der Grad der Störungen, die während des Interviews auftraten. Klingelte z.B. das Telefon oft und riss den Geschäftsführer immer wieder aus seinen Überlegungen, konnte dies durchaus einen Einfluss auf seine Selbstdarstellungsformen haben[27]. Eine dritte Einflussgröße stellt die Person des Interviewers dar. Wirkte sie auf den Interviewpartner kompetent oder attraktiv, konnte das ebenfalls die Selbstdarstellung beeinflussen. Eine letzte Einflussgröße spielt die jeweilige Tagesform der Führungskraft. Hatte sie viel Stress, dann lag es nahe, dass auch das Interview kürzer ausfiel (und umgekehrt).

In Kapitel 3 sollen einige persönlichkeitspsychologische Grundlagen vorgestellt werden. Da diese Untersuchung und somit auch das Kategoriensystem auf die Überlegungen von Schütz (1992) aufbaut, sollen die theoretischen Grundlagen nur angerissen werden.

[25] Den Unternehmen wurden Nummern zugeordnet. Aus diesem Grund ist keine Identifizierung der Führungskraft mehr möglich.
[26] Während des Interviews versuchten die Interviewer, den Namen des Unternehmens oder des Geschäftsführers nicht oder nur selten zu nennen. Es wurden alle Namen aus den Transkripten entfernt.
[27] Allerdings ließe sich auch dieses Verhalten als Selbstdarstellung deuten, denn wer während des Interviews Telefonate zu sich durchstellen ließ, konnte so den Eindruck erwecken, wichtig, kompetent, unabkömmlich und erfolgreich zu sein.

3. Persönlichkeitspsychologische Grundlagen

Das Konzept der Selbstdarstellung, d. h. der Versuch, projizierte Bilder der eigenen Person zu kontrollieren, nimmt eine zentrale Rolle in Ansätzen der Sozial- und Persönlichkeitspsychologie ein. In den Publikationen zu dem noch relativ jungen Selbstdarstellungsansatz wurden bisher vor allem einzelne Bestandteile des Selbstdarstellungsprozesses in theoretischer Weise beschrieben. Dies betrifft Motive, Taktiken und Strategien der Selbstdarstellung (Schütz, 1992:14).
Die zentrale Idee der Selbstdarstellung besagt, dass Menschen bemüht sind, die Eindrücke, die sie auf andere machen, zu steuern, denn so ist der Handelnde in der Lage, Einfluss darauf zu nehmen, wie andere ihn wahrnehmen und wie sie ihn behandeln.

Individuen streben durch ihr Verhalten häufig die Vermittlung bestimmter Selbstbilder wie Freundlichkeit, Kompetenz, Engagement oder Durchsetzungsfähigkeit an. Dadurch sollen entsprechende Eindrücke, die andere von ihnen erhalten, geformt und kontrolliert werden. Dieses Verhalten liegt im Interesse jedes Menschen, da wir zum Erreichen nahezu aller Ziele im Leben die Mithilfe andere Personen benötigen (vgl. Laux & Weber, 1993).
Selbstdarstellung wird durch verschiedene Variablen determiniert. Einfluss nehmen der Akteur, das Publikum bzw. der Adressat, die Situation, das Selbst (der Gegenstand, der repräsentiert wird) sowie die Aktion (das Repräsentationsverhalten). Sie kann als bewusste Lenkung von Eindrücken, also: Wie rücke ich mich ins rechte Licht? Wie kehre ich meine positiven Seiten heraus? (vgl. Laux & Weber, 1993) oder als Manipulation und Verstellung betrachtet werden. In empirischen Untersuchungen und Experimenten wurde nachgewiesen, dass das Verhalten und Erleben eines Individuums von Situation zu Situation in erheblichem Maße variieren kann (vgl. Mummendey, 1995). Das Verhalten der Person ist also stark von der Situation und den Partnern abhängig[28].

In vielen Situationen verhalten sich Menschen anders (entgegen ihren Eigenschaften und Einstellungen), als sie tatsächlich sind, um so einen besseren Eindruck bei ihrem Gegenüber zu hinterlassen. Dies kann auch bedeuten, dass man in bestimmten Situationen absichtlich einen schlechten Eindruck[29] hinterlässt (vgl. Herkner, 1991).
Diese Tatsache lässt sich in vielen Bereichen des Lebens täglich beobachten.

---

[28] Dies entspricht auch der Annahme des Rahmenmodells der Führung.
[29] z.B. Theorie des self-handicapping nach Berglas und Jones, 1978 (vgl. Herkner, 1991)

Bisher existiert auch noch keine umfassende Theorie der Selbstdarstellung (vgl. Herkner, 1991). Aus diesem Grund sollen nun unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen für Selbstdarstellung vorgestellt werden. Zum einen ist hier die Selbstüberwachungstheorie von Snyder zu nennen, die bereits im vorherigen Abschnitt erläutert wurde.

3.1. Das Selbstkonzept aus psychologischer Sicht

Das Selbstkonzept (oder Selbstbild) ist das im Langzeitgedächtnis gespeicherte Wissen eines Menschen über sich selbst (Herkner, 1991:361). Dieses subjektive Bild enthält Informationen über Verhaltensweisen, Aussehen und Ergebnisse bisherigen Handelns (z.B. Erfolg der Misserfolg) sowie Eigenschaften, Einstellungen und Ziele (Motive) und Informationen über soziale Beziehungen und innere Prozesse (z. B. Gefühle). Es kann also definiert werden als Summe selbstbezogener Einschätzungen und Einstellungen oder als mentale Repräsentation der eigenen Person (Baumeister, 1998; Markus & Wurf, 1987 zit. n. Sellin, 2003:5).
Menschen sind bemüht, sich in verschiedenen Situationen und gegenüber unterschiedlichen Interaktionspartnern vorteilhaft darzustellen. Sie neigen also dazu, verschiedene Verhaltensweisen, nämlich die, mit denen sie den besten, vorteilhaftesten Eindruck hinterlassen, anzuwenden (vgl. Herkner, 1991).
Für jede Situation gibt es ein spezifisches Selbstbild[30]. Dies bedeutet, dass eine Person viele einzelne Selbstbilder besitzt. Das Selbstbild einer Führungskraft kann z.B. in ihrem Unternehmen ein anderes sein, als das im Kreise der eigenen Familie. Aufgrund dieses Umstandes wird das Selbstbild sehr komplex.

Das Wissen über das Selbst, das Selbstkonzept, wird einer Bewertung unterzogen.
Daraus bildet sich der Selbstwert bzw. die Selbstwertschätzung. Dabei ist Selbstwertgefühl ein zentraler Bestandteil der Persönlichkeit (vgl. Schütz, 1994). Glaubt man, eine positive Eigenschaft zu besitzen, führt dies zu einer positiven Selbstbewertung. Nimmt man dagegen an, eine schlechte bzw. negative Eigenschaft zu besitzen, so findet eine negative Selbstbewertung statt. Personen mit hoher Selbstwertschätzung sind von ihren positiven Qualitäten überzeugt und glauben, dass ihre Fehler unwichtig sind. Sie führen die Ursachen eigener Erfolge eher auf eigene Fähigkeiten zurück als auf andere Umstände, wie

[30] Es wäre dementsprechend angebrachter, von Selbstbildern und nicht von einem Selbstbild zu sprechen (vgl. Herkner, 1991)

z. B. auf kompetente Mitarbeiter oder Misserfolge der Konkurrenz (vgl. Herkner, 1991). Da das Vorhandensein von positiven oder negativen Eigenschaften größere Auswirkungen auf die Höhe der Selbstwertschätzung hat als das Fehlen von Attributen, kann man davon ausgehen, dass Personen mit hoher Selbstwertschätzung über ein großes Wissen über ihre positiven Eigenschaften verfügen, während Personen mit niedriger Selbstwertschätzung mehr über ihre negativen Eigenschaften wissen. Was jedoch nicht bedeutet, dass ihnen das Wissen über ihre positiven Eigenschaften fehlt (vgl. Sellin, 2003). Menschen mit einer hohen Selbstwertschätzung definieren sich daher eher über ihre eigenen Kompetenzen und sprechen seltener über Schwächen, während sich Personen mit niedriger Selbstwertschätzung über soziale Beziehungen definieren (vgl. Schütz, 1997).

Die Selbstbeobachtung des veränderten Verhaltens wird zur Veränderung des Selbstkonzeptes führen. Auch das Verhalten der Interviewer kann das Verhalten der Führungskräfte beeinflussen. So könnte das Bejahen einer Aussage der Führungskraft durch den Interviewer dazu führen, dass sich der Interviewte „auf dem richtigen Weg“ fühlt und extremer in seinen Aussagen wird.

Geht man vom GLOBE-Projekt aus, so sind mögliche Quellen der Selbstwertschätzung von Führungskräften individuelle Leistungen (Achievement), der Machteinfluss (Power) im Unternehmen, das Vorhandensein sozialer Beziehungen (Affiliation) im Unternehmen und die getragene soziale Verantwortung (Responsibility).

3.2. Das Selbstkonzept aus wirtschaftlicher Sicht

Das Selbstkonzept ist eine Bezeichnung für das Bild, was man von sich selbst entworfen hat und stellt den zentralen Bezugspunkt der geistigen Organisation des einzelnen dar (vgl. Staehle, 1999). Nach Neuberger (2002) geht die Selbstkonzept-Theorie von der Grundannahme aus, dass Handeln nicht nur einem rationalen Kalkül folgt, sondern auch stark expressive Momente beinhaltet. Durch das Handeln kommen tief sitzende Motive und Programme zum Vorschein. Die Theorie des Selbstkonzeptes geht davon aus, dass Menschen daran interessiert sind, das Bild, was sie von sich haben, zu verwirklichen, ihr Selbstbild zu verteidigen und ihre Selbstwertschätzung zu erhöhen.
Neuberger betont, dass (charismatische) Führer dann blinde Gefolgschaft finden, wenn und weil es ihnen gelingt, den Geführten, also ihren Mitarbeiter, Selbstwert, Selbstvertrauen und Selbstachtung zu vermitteln. Dies wird erreicht, indem neue Ziele, Visionen oder

andere Ansichten bei den Mitarbeitern verinnerlicht werden. Diese neuen Anschauungen werden in das (ursprüngliche) Selbstbild integriert und führen so zu einer Identitätsveränderung.

Die Selbstkonzept-Theorie geht weiterhin davon aus, dass eine Förderung des Internalisierungsprozesses stattfindet, wenn extrinsische Belohnungen (z.B. Geld) zugunsten intrinsischer Belohnungen (z. B. sich wertvoll fühlen) vermindert werden, denn nur so sind Veränderungen im Selbstbild, in den Motiven und Werten möglich.

Die erhöhte Aufopferungsbereitschaft, das Commitment und die Hingabe der Mitarbeiter lassen sich sowohl durch innere Qualitäten als auch durch die vom Führer bei den Geführten bewirkte Selbstwertsteigerung erklären.

Die Selbstkonzept-Theorie fragt also nicht primär, welche Qualitäten die Führungskraft hat bzw. ob oder inwiefern sie effizient führt, sondern welche Verhaltenstendenzen in den Geführten aktiviert oder ausgenutzt werden, weil sie die Führungsperson in bestimmter Weise wahrnehmen (vgl. Neuberger; 2002).

Die Selbstkonzept-Theorie wurde von Shamir, House & Arthur (1996) entwickelt. Sie entstand aus der Kritik an den Erklärungsversuchen charismatischer oder transformationaler Führung, da diese motivationale Vermittlungsprozesse nicht einschlossen. Aus diesem Grund entwickelten sie das in Abbildung 2 dargestellte Modell.

Die Darstellung ist folgendermaßen zu verstehen: ein bestimmtes Führungsverhalten hat mit Hilfe von Motivationsmechanismen einen Einfluss auf das Selbstbild und führt somit zu angestrebten Identitätsveränderungen. Um diese Transformation aufrecht zu halten, werden die Mitarbeiter durch entsprechende Motivationsmechanismen auch zusätzliche Effekte zeigen. Neuberger (2002; S.168) stellt jedoch heraus, das die verwendeten Mechanismen in anderen Kontexten als Gehirnwäsche oder Manipulation verstanden werden könnten.

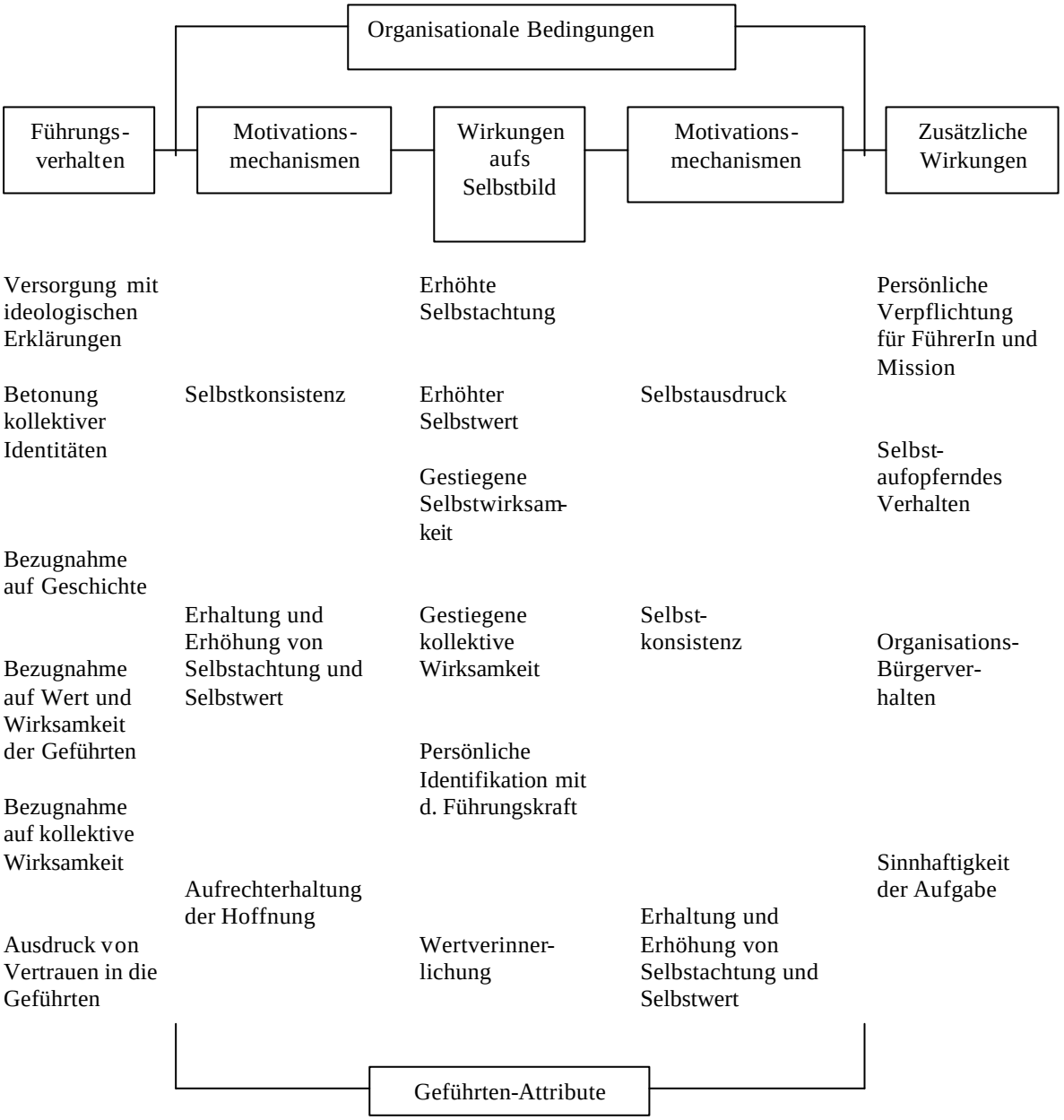


Abbildung 2: Skizze der Theorie nach Shamir, House&Arthur; 1996, 218 (zit. n. Neuberger; 2002, S. 167)

3.3. Fähigkeiten zur Selbstdarstellung

Damit Personen ihre Selbstdarstellungsarten an die jeweilige Situation anpassen können, benötigen sie bestimmte Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten zur Selbstdarstellung lassen sich nach Schütz (1992) auch als Interaktionskompetenzen bzw. als Aspekte der sozialen Intelligenz verstehen. Soziale Intelligenz wiederum lässt sich in einen Wahrnehmungs- und einen Verhaltensaspekt unterteilen (Throndike (1920), Orlik (1978); zit. n. Schütz, 1992:51). Demnach muss der Selbstdarsteller fähig sein, die situativen Erfordernisse zu erkennen, um die in dieser Situation günstigste Selbstdarstellung zu erreichen. Der Begriff der „situated identities" schließt sowohl Rollenerwartungen in bestimmten Situationen als auch die sich daraus ergebenen Selbstbilder ein. Der Begriff ist ähnlich dem der „Rolle". Unterschiede finden sich jedoch darin, dass die situative Identität stärker vom aktuellen situativen Kontext abhängig ist.

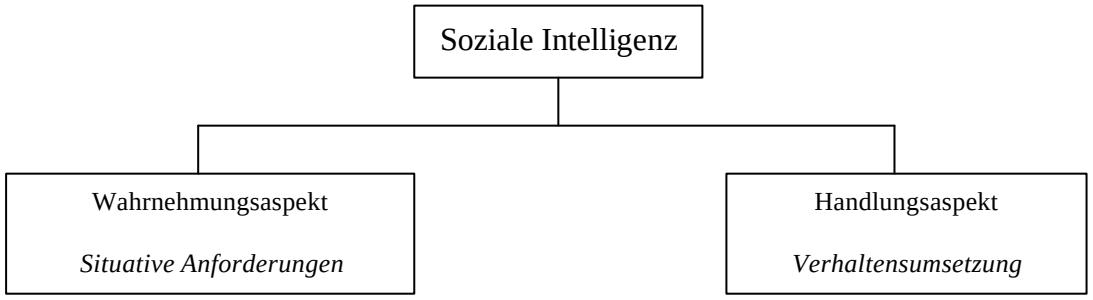


Abbildung 3:Wahrnehmungs- und Handlungsaspekt der Sozialen Intelligenz (zit. n. Schütz, 1992:52)

Der Handlungsaspekt schließt insbesondere Fähigkeiten zur Variation der Selbstdarstellung und die Fähigkeit zur Kontrolle des Ausdrucksverhaltens entsprechend den situativen Erfordernissen ein. Er beinhaltet die Kontrolle und Modifikation der Selbstdarstellung, die Kontrolle und Modifikation des emotionalen Ausdrucks, die Rollenspielfähigkeit und verbale Kompetenz.

Der Wahrnehmungsaspekt besagt, dass eine Person in einer Situation fähig sein muss zu erkennen, welche Form der Selbstdarstellung den größten Erfolg verspricht. Sie muss die subtilen Hinweisreize im verbalen und nonverbalen Verhalten der Interaktionspartner erkennen und daraufhin interpretieren, welche Erwartungen an den Akteur bestehen. Im Gegensatz zum Begriff der Rolle ist das Konzept der situativen Identität stärker vom aktuellen situativen Kontext abhängig. Dieser Aspekt beinhaltet die kognitive und emotionale Empathie, sozialen Perspektivenwechsel, die Übernahme von Rollen sowie die Kenntnis von Rollen und Normen (vgl. Schütz, 1992).

So existiert nach diesem Konzept für jede soziale Situation eine Reihe von Verhaltensweisen, die für die jeweilige Situation eine besonders angemessene Identität impliziert. Alexander & Rudd (zit. n. Schütz, 1992) gehen davon aus, dass man in einer Situation immer die vorteilhafteste situative Identität wählen wird. Der logische Schluss dieses Konzeptes ist, dass die Identität, die in einer Situation vollständig angemessen war, in einer anderen Situation denkbar unangemessen sein kann.

Ein Problem, was dabei auftreten kann, ist das Phänomen der sozialen Erwünschtheit, auch Desirabilität genannt. Darunter versteht man die Tendenz, eine Frage nicht mit der persönlich zutreffenden Antwort zu beantworten, sondern nach sozialen Normen, die nach Auffassung der „Versuchsperson" (im Rahmen diese Arbeit: der Führungskraft) die erwünschtesten sind. Eine Antwort im Sinne der sozialen Erwünschtheit gehört zu den Reaktionseinstellungen, die das Ergebnis von Einstellungsmessungen (z. B. Meinung) verfälschen können[31].

3.4. Motive der Selbstdarstellung

Die Motive für Selbstdarstellung sind mannigfach und werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich gewichtet. So ist es oft der Wunsch nach sozialer Anerkennung bzw. der Wunsch, Missbilligung zu vermeiden, der als Motiv für Selbstdarstellung genannt wird (Schütz, 1992:46). Motive, die sich auf soziale Interaktionen beziehen, lassen sich in soziale Anerkennung, Sorge um soziale Angemessenheit, Sorge um (soziale) Macht und Motive, die sich direkt an den Darsteller richten, unterteilen. Selbstdarstellung wird oft dazu benutzt, vorteilhafte Interaktionsergebnisse zu erzielen. „In diesem Zusammenhang können angestrebte Selbstbilder als Quellen sozialen Einflusses bezeichnet werden." (Schütz, 1992:45).

3.5. Ziele und Funktionen der Selbstdarstellung

Was wollen Menschen durch Selbstdarstellung erreichen? Die Antwort ist relativ einfach und doch schwer zu finden, denn wir verfolgen viele unterschiedliche Ziele mit unserem Handeln und somit auch mit unserer Selbstdarstellung. So können z.B. Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Attraktivität, Status und Prestige als Ziele

[31] Quelle: http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/Projekte/PLex/PLex/lemmata/s-Lemma/soziale_.htm

agieren. Denkbar wären jedoch auch negative Zieleindrücke wie Hilflosigkeit oder Gefährlichkeit. Was die Ziele beim einzelnen Individuum sind, lässt sich nicht 100%-ig erforschen, da Personen meist unterbewusst handeln, d. h. sie können nur ungefähre Aussagen zu ihren Zielen machen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass wer sich selbst gut darstellt, also einen positiven Eindruck hinterlässt, auch die Möglichkeit bekommt, sozialen Einfluss auszuüben, zu Macht zu gelangen.

Durch eine gute Selbstdarstellung kann man Selbstbilder aufbauen/ stabilisieren, verteidigen oder schützen. (vgl. Schütz, 1992:75), dies entspricht den Funktionen der Selbstdarstellung. Welche Funktion jedoch ein bestimmtes Verhalten hat, kann nur aus der Sicht der betreffenden Person erklärt werden.

Selbstdarstellungsziele, die der Führer gegenüber den Mitarbeitern verfolgt, können grundsätzlich verschieden von denen sein, die er gegenüber dem Interviewer hat. Die Ziele, die die Führungskraft in dieser Untersuchung, also im Interview anstrebte, können darauf abzielen, eine bestimmte Wirkung auf den Interviewer zu haben. So möchte sich die Führungskraft vielleicht folgende Bilder von sich erzeugen:

- Ich achte die Mitarbeiter und deren Arbeit.
- Ich halte mich für Besonders.
- Ich bin ein erfolgreicher Geschäftsmann.
- Mir kann niemand etwas vormachen.
- Ich bin davon überzeugt, dass andere viel von mir lernen können.
- Ich besitze ein großes Fachwissen und bin kompetent.
- Ich bin relativ unwichtig, denn ohne die anderen (Geschäftspartner, Mitarbeiter, etc.) gäbe es das Unternehmen gar nicht.
- Ich bin davon überzeugt, dass ich ein tolles Unternehmen besitze / führe.
- Ich möchte nichts Falsches sagen und die Erwartungen anderer erfüllen.
- Ich möchte den Interviewer beeindrucken.

Welche Ziele es allerdings genau waren, kann nicht mehr herausgefunden werden, da die Führungskräfte nicht dazu befragt wurden. Es lässt sich jedoch Folgendes vermuten: Die Führungskraft möchte in der Interviewsituation mit einem Mitarbeiter einer Universität, sei es nun ein Professor, ein Doktor oder ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, sympathisch, erfolgreich, wertbewusst, zielorientiert, erfahren etc. wirken.

Zu Selbstbildern bleibt noch zu bemerken, dass sie in ihrer Wirkung kurz- oder langfristige Einflüsse haben können. Kurzfristig sollen sie in Interaktionen vorteilhafte Ergebnisse erzielen, langfristig soll ein Image aufgebaut werden, das als Quelle sozialen Einflusses dienen soll.

3.6. Ehrlichkeit der Darstellung

Hier stehen folgende Fragen im Fokus: Welche Bedingungen müssen gegeben sein, um ein bewusstes Einsetzen von Selbstdarstellungstaktiken zu verhindern oder einzuschränken und welche Umstände begünstigen spontanes und somit ehrlicheres Verhalten? Nach Schütz (1992:31) findet man kaum bewusste Selbstdarstellung bei:

1. hoher Aufgabenorientierung,
2. rein expressivem (emotionalem) Verhalten,
3. ritualisiertem Interaktionsverhalten und
4. in Situationen, in denen [für die Darsteller/innen selbst] Authentizität besonders wichtig ist.

Während des Interviews waren die Führungskräfte mit vielen (neuen) Aufgaben beschäftigt. Sie mussten u. a. Fragen zur Unternehmensentwicklung beantworten, einen Fragebogen ausfüllen und auf Stichworte spontan ihre Meinung sagen. Dementsprechend lag eine hohe Aufgabenorientierung vor. Ob Führungskräfte bestrebt waren, besonders authentisch zu wirken, ist nicht nachvollziehbar. Es lässt sich in dieser Untersuchung nicht bestimmen, ob Führungskräfte die Wahrheit sagten oder logen, da lediglich Transkripte als Quelle dienten und Indikatoren für Lügen personen- und situationsspezifisch sind.

3.7. Öffentliche oder private Selbstdarstellung

Selbstdarstellung kann öffentlich oder „privat“ sein (Schütz, 1992). Unter öffentlicher Selbstdarstellung versteht man, dass sich eine Person vor einem äußeren Publikum darstellt, zum Beispiel vor Freunden, der Familie, vor Kollegen, in einer Talkshow oder in einem Interview.

Die Bezeichnung „private“ Selbstdarstellung trifft zu, wenn der Adressat der Selbstdarstellung der Akteur selbst ist. Bei dieser Form möchte sich der Selbstdarsteller selbst beweisen, dass er kompetent, attraktiv, gutmütig, gesellig, schlau usw. ist. Diese

Form der Selbstdarstellung ist auch unter folgenden anderen Bezeichnungen zu finden: Selbstreflexion (authentizitätsorientierte Darstellung), Selbsttäuschung (täuschende Darstellung) und „Selbstkonstruktion“ (Versuch der Annäherung an das Idealselbst). Sich selbst oder anderen bestimmte Selbstbilder zu vermitteln, kann ineinander übergehen, indem Verhalten vor anderen z. B. auf das Selbstkonzept zurückwirkt oder indem jemand im Sinne einer Authentizitätsneigung bemüht ist, sich anderen gegenüber so zu zeigen, wie er/ sie sich selbst sieht.

3.8. Narzissmus

Das Konzept des Narzissmus wurde 1898 von Ellis eingeführt. Der Begriff bezieht sich auf einen schönen Jüngling der griechischen Sage, der sich in sein Spiegelbild verliebte. 1914 übernahm Sigmund Freud das Konzept des Narzissmus in seine Theorie der frühkindlichen Entwicklung. Es lässt sich auch in Theorien von Kernberg (1975) und Kohut (1971) als Kernkonzept der Ich-Entwicklung wieder finden (zit. n. Schütz, 2003:4). Da Narzissmus kein Hauptbestandteil dieser Untersuchung ist, werden diese drei Theorien nicht näher erläutert. Zu Kohut ist jedoch zu sagen, dass er erkannte, dass es nicht genügt, sich auf die Betrachtung von Lustgewinn oder Unlustvermeidung zu beschränken. Wenn man Narzissmus verstehen will, muss man Selbst-Gefühl, Selbst-Wert und Selbst-Achtung in die Untersuchung einbeziehen (Neuberger, 2002, S. 177).

Neuberger (2002) behandelt das Konstrukt Narzissmus in seinem Buch „Führen und führen lassen“. Um Narzissmus zu charakterisieren wählt er zwei Definitionen: die des Psychiaters Jorstad (1996) und die des DSM-III (1980; Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders der American Psychiatric Association). Demnach zeigen Personen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung ein Gefühl der Großartigkeit und haben ein starkes Bedürfnis nach Bewunderung. Sie zeichnen sich des Weiteren durch einen Mangel an Einfühlungsvermögen aus.

Nach Jorstad (1996, S. 19; zit. n. Neuberger 2002:172) lässt sich der pathologische Narzissmus anhand von fünf Merkmalen erkennen:

1. ausgeprägte Egozentrik
2. ausgeprägte Kränkbarkeit, kleine Frustrationen können Wut auslösen
3. ausgeprägte Projektionstendenz; geringe oder keine Fähigkeit, Schwächen oder Fehler bei sich selbst zu erkennen; immer sind die anderen schuld

4. Mangel an Empathie; geringe oder keine Fähigkeit eines tiefergehenden Verstehens anderer
5. Größenphantasien; Einstellungen oder Verhaltensweisen in Form von Grandiosität, Arroganz, Dominanz und Abwertung anderer, sei es offen oder verdeckt

Gemäß dem DSM-III von 1980 müssen fünf Kriterien erkennbar sein, um eine narzisstische Persönlichkeitsstörung zu diagnostizieren:

A. ein grandioses Gefühl der eigenen Bedeutung und Einzigartigkeit;
B. Voreingenommenheit von der Phantasie, über unendlichen Erfolg, Macht, Brillanz, Schönheit, ideale Liebe zu verfügen;
C. Exhibitionismus (stets Aufmerksamkeit und Bewunderung suchen);
D. in Reaktion auf Kritik, Indifferenz anderer oder Niederlagen: kühle Gleichgültigkeit oder ausgeprägte Gefühle von Wut, Minderwertigkeit, Scham, Erniedrigung oder Leere und
E. mindestens zwei der folgenden charakteristischen Störungen interpersonaler Beziehungen:
    1) Anspruchshaltung: Erwartung spezieller Vorteile ohne dass gegenseitige Verpflichtungen eingegangen werden
    2) Ausnützerische zwischenmenschliche Beziehungen
    3) Beziehungen, die charakteristischerweise zwischen den Extremen der Überidealisierung und der Entwertung schwanken
    4) Mangel an Empathie

Auf der Basis dieser Feststellungen konstruierten Raskin & Hall (1979, 1981) den Narcissistic Personality Inventory (NPI) mit 54 Items. Das Inventar der Skala beinhaltet Selbstbeurteilungen in verschiedenen Bereichen, bei denen der Getestete jeweils zwischen einer extrem positiven und narzisstischen und einer „gesunden“ Normalvariante wählen kann.

Die international am häufigsten verwendete Langform des NPI stammt von Raskin & Terry (1988) und beinhaltet 40 Items. Sie erfasst den subklinischen Narzissmus als Persönlichkeitsmerkmal und ist die am besten validierte Skala zur Erfassung von Narzissmus[32]. In Faktorenanalysen, die von Raskin & Terry (1988) durchgeführt wurden, konnten sieben Faktoren ermittelt werden (zit. n. Neuberger, 2002:173).

[32] Der NPI war Bestandteil des A-Fragebogens des GLOBE-Projekts.

Faktor	Beispiel
Autorität	„Ich bin ein geborener Führer.“
Dünkelhafte Unabhängigkeit	„Ich brauche niemand, um etwas zu schaffen.“
Überlegenheit	„Ich bin eine außergewöhnliche Person.“
Exhibitionismus	„Bescheidenheit bekommt mir nicht.“
Ausnützertum	„Mir fällt es leicht, Menschen zu manipulieren.“
Eitelkeit	„Ich sehe mich gern im Spiegel.“
Anspruchshaltung	„Ich erwarte viel von anderen Leuten.“

Auch Emmons (1987) führte Untersuchungen mit dem NPI durch. Bei ihm ist Narzissmus eng mit einem starken Streben nach Macht und mit nur geringem Streben nach Intimität verbunden (Schütz, 2003).

Er entwickelte eine Vier-Faktorenlösung, die die Unterteilungen Führung/ Autorität, Egozentrik/ Selbstbewunderung, Überlegenheit/ Arroganz und Ausnützertum/ Anspruchshaltung beinhaltet. Beim Vergleich mit anderen Messinstrumenten für Narzissmus konnten jedoch nur niedrige Übereinstimmungswerte ermittelt werden. Emmons (vgl. Neuberger, 2002) zieht den Schluss, dass Narzissmus kein einheitlicher Persönlichkeitszug ist, sondern aus mehreren Komponenten besteht, die von den verschiedenen Instrumenten jedoch nicht erfasst werden.

Im deutschen Sprachraum gibt es den deutschen NPI von Schütz, Marcus & Sellin (2003)[33], der sich zur Erfassung des subklinischen Narzissmus eignet. Der NPI ist in seiner Lang- als auch in seiner Kurzform hinreichend konsistent und zeitlich stabil (vgl. Schütz, 2003). Er lässt sich als Messinstrument einsetzen, um extreme Bereiche positiver Selbstwertschätzung zu erfassen.

Schütz (2003) konnte im Ergebnisvergleich von verschiedenen Persönlichkeitskonstrukten feststellen, dass unterschiedliche Relationen zwischen dem NPI und Selbstdarstellungsformen existieren. So stellt sie z. B. einen positiven Zusammenhang zwischen Narzissmus und akquisitiver Selbstdarstellung und einen negativen Zusammenhang zu protektiver Selbstdarstellung fest. Weitere Folgerungen sind, dass narzisstische Persönlichkeiten tendenziell dominanter sind, öfter eigene Kompetenzen betonen und geringen Wert auf Moralität legen. Es wurden des Weiteren positive Zusammenhänge mit Aggressivität und Dominanz nachgewiesen, die bereits von Morf & Rhodewalt (2001) (zit. n. Schütz, 2003) gefunden wurden.

[33] Die Subskalen von Raskin&Terry, Emmons und Schütz werden im Anhang vorgestellt.(S. 50ff)

Narzissten sind ständig bemüht, Anerkennung und Bewunderung zu erhalten. Sie glauben, jemand Besonderes zu sein und daher auch von anderen Personen als „besondere Person“ behandelt und betrachtet zu werden (vgl. Sellin, 2003).

Narzissmus bezeichnet demzufolge sowohl eine Persönlichkeitsstörung als auch eine Dimension der normalen Persönlichkeit, die durch Selbstüberschätzung, mangelnde Empathie, Überempfindlichkeit gegenüber Kritik und Stimmungsschwankungen gekennzeichnet ist (Asendorpf, 1999). Ein gesunder Narzissmus ist an Selbstliebe und der Fähigkeit zur Entwicklung intimer Beziehungen zu erkennen. Narzissten sind nur selten fähig, sich in andere hineinzuversetzen, d. h. sie besitzen kaum Einfühlungsvermögen. Auf Kritik reagieren sie mit Wut und Feindseligkeit. Des Weiteren ist Narzissmus mit problematischen Verhaltensweisen wie Egoismus, Feindseligkeit oder mangelndem Mitgefühl verbunden. Der Beziehungsstil von Narzissten ist u. a. durch Macht, Autonomie und Manipulation gekennzeichnet (vgl. Schütz, 2003). Andere Autoren[34] betonen, dass sich narzisstische Tendenzen besonders deutlich im Zusammenhang mit Bedrohungen des Selbstwerts als offensive und aggressive Reaktionen zeigen und dass Personen mit hohen Narzissmuswerten im Allgemeinen zur Abwertung von Konkurrenten, von denen sie übertroffen wurden, neigen.

Schütz (2003) kommt zu dem Schluss, dass Narzissmus nach bisher vorliegenden Ergebnissen eine negative Beziehung zu Verträglichkeit, Einfühlungsvermögen und dem Bedürfnis nach Nähe aufweist. Es bestehen positive Beziehungen zur Wettbewerbsorientierung, dem Machiavellismus[35], der Neigung zu Ärger, zu Feindseligkeit und Misstrauen.
Geht man von der positiven Beziehung von Narzissmus zur Wettbewerbsorientierung aus, sollte der Schluss möglich sein, dass Führungskräfte durchschnittlich narzisstischer sind als Nicht-Führungskräfte. Diese Schlussfolgerung kann auch erklären, warum der Fragebogen zum Narzissmus im A-Fragebogen der Führungskräfte des GLOBE-Projekts enthalten war.

[34] Morf & Rhodewaldt, 1993; South, Oltmanns & Turkheimer, 2003 (Schütz, 2003)
[35] Machiavellismus: politische Lehre und Praxis, die der Politik den Vorrang vor der Moral gibt. Durch keine Bedenken gehemmte Machtpolitik.

4. Selbstdarstellungspraktiken – eine Einführung

In diesem Abschnitt sollen die Charakteristika der vier Selbstdarstellungsformen (offensiv, defensiv, protektiv und assertiv) kurz vorgestellt werden. Sie bilden die Grundlage für die Entwicklung des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation[36].

4.1. Offensive Selbstdarstellung

Offensive Selbstdarstellung ist eine aggressive Form, ein erwünschtes Image aufzubauen (vgl. Schütz, 1998). Man nutzt die Herrschaft über andere, um sich selbst in einem besseren Licht zu präsentieren. Offensive Selbstdarstellungsstrategien enthalten oft Vergleiche mit anderen. Sie stellen eine direkte oder indirekte Entwertung/ Herabsetzung anderer Personen dar. Wer häufig offensive Formen anwendet, läuft Gefahr, als unfair, aggressiv und grob zu gelten. Eine mögliche Anwendung sind ironische bzw. sarkastische Bemerkungen. Über Ironie sagt Schütz (1998:616): "In the eye of observers, ironic statements create the impression of a sharp mind that sets tough standards of evaluation. When people criticize the government for political errors or criticize the abilities of a football player, they make themselves appear competent in the relevant sphere because they seem to be able to make judgements or to know the proper solution."
Es lassen sich u. a. folgende offensive Selbstdarstellungsformen identifizieren:

- Vergleiche, einschließlich der Abwertung anderer
- Ironie
- Kritik am Fragesteller und
- das Gesprächsthema selbst bestimmen

4.2. Defensive Selbstdarstellung

Defensive Taktiken der Selbstdarstellung dienen der Verteidigung (bereits aufgebauter) Selbstbilder. Zu ihnen lassen sich Rechtfertigungen und Entschuldigungen sowie bestimmte Arten der Selbstbenachteiligung (vor allem situativ bedingte Selbstbenachteiligungen, etwa auch Lärm oder Ablenkung) zählen. Gemäß der Definition nach

[36] Auch Schütz (1992) bezieht sich beim „Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Politikern" auf offensive, defensive und assertive Strategien.

Tedeschi und Reiss (1981, zit. n. Schütz, 1992) kommen defensive Taktiken zum Einsatz, wenn Selbstbilder bedroht oder beschädigt werden. Zu diese Taktiken zählen u. a.:

- Ausreden („excuses“)
- Rechtfertigungen („justifications“)
- Metaerklärungen („meta-accounts“)
- Vorwarnungen („disclaimers“)
- Um Vergebung bitten („apologies“) und
- Schuldzuweisungen („blame“)

Eine weitere Definition für defensive Taktiken stammt von Tedeschi et al. (1985, zit. n. Schütz, 1992). Sie beinhaltet das Ablehnen der eigenen Verantwortlichkeit und die langfristige Verteidigung von Selbstbildern durch Psychische Krankheit („mental illness“), Sucht („addictions“) oder soziale Angst und Schüchternheit („social anxiety and shyness“).

Defensive Strategien sind Hinweise auf negative Eigenschaften wie Ängstlichkeit oder Hilflosigkeit, wodurch die Zuschreibung noch negativerer Dispositionen, z.B. Dummheit oder Bösartigkeit verhindert wird (vgl. Herkner, 1991).
Die verwendeten Stile wirken abwehrend und sind darauf ausgerichtet, langfristig ein vorteilhaftes Bild der eigenen Person bei anderen zu erreichen. Zu ihnen zählen:

- Leugnen
- Umdeuten
- Urheberschaft bestreiten/ Verantwortung ablehnen
- Rechtfertigen
- Kontrollfähigkeit bestreiten
- Implikationen minimieren
- um Verzeihung bitten
- horizontaler Vergleich
- vertikaler Vergleich

Defensive Strategien bringen den kurzfristigen Nutzen, dass eine Person die Verantwortung für negative Ereignisse nicht übernehmen muss, langfristig gesehen bewirken sie jedoch eine Vermittlung unvorteilhafter Selbstbilder, z.B. wirkt eine Person weniger vertrauenswürdig, unverantwortlich, unfähig und unglaubwürdig.

4.3. Protektive Selbstdarstellung

Nach Arkin (1981) beinhaltet protektive Selbstdarstellung den passiven Schutz der Selbstbilder. Schütz (1992) erweitert diesen Begriff und ergänzt ihn um den aktiven Schutz.

Protektive Selbstdarstellung äußert sich in sehr vorsichtigem und konservativem Verhalten (vgl. Schütz, 1998). Es zielt dabei auf die Vermeidung von Missbilligung ab und beinhaltet bescheidene Selbstbeschreibungen. Bei diesem Stil kommt es zur Verwendung von unsicheren Äußerungen, Selbstherabsetzung und einer Verminderung in der Häufigkeit sozialer Interaktionen.

Die Person versucht nicht, gut oder positiv zu wirken. Sie will nur nicht schlecht erscheinen oder auffallen. Sie vermeidet Situationen, die peinlich oder beschämend sind. Aus Theorien von u. a. Schlenker (1987), Baumeister et al. (1989) und Arkin, (1981) stellte Schütz (1998:617) folgende Klassifikation zusammen: Defensive Selbstdarstellungsstile sind:

- Öffentliches Interesse vermeiden (wer nicht beachtet wird, vermeidet auch Kritik)
- Minimale Selbstoffenbarung (wenn man wenig von sich preisgibt, haben andere auch nur wenig Möglichkeiten für Kritik)
- Vorsichtige Selbstbeschreibungen (die Aufmerksamkeit wird nicht auf eigene Fähigkeiten gelenkt, man versucht, die Risiken positiver Selbstpräsentation zu vermeiden)
- Minimierung sozialer Interaktionen (Die Angst vor schlechtem, unpassenden Verhalten führt dazu, dass man soziale Interaktionen minimiert. Wenn man keinen Kontakt mit anderen hat, kann man auch keinen schlechten Eindruck hinterlassen.)
- Ruhig, still bleiben (wer nichts sagt, kann auch nichts Falsches sagen)
- Passive, jedoch freundliche Interaktion (Die Selbstpräsentation in liebenswürdiger, freundlicher Art, dabei eingeschlossen, ab und zu mit dem Interaktionspartner übereinzustimmen, führt dazu, dass andere nicht so kritisch sind)

4.4. Assertive Selbstdarstellung

“With respect to assertive self-presentation, it has been shown that high trait self-esteem is associated with presenting competence and wanting to be admired, whereas low trait self-

esteem is associated with altruism and wanting to be liked" (Schütz & DePaulo, 1996; Schütz & Tice, 1997, zit. n. Schütz, 1998:620).

Assertive Taktiken zielen darauf ab, kurzfristig einen guten Eindruck zu erreichen. Wer assertive Taktiken nutzt, wirkt nicht aggressiv, sondern möchte sich selbst in einem guten Licht darstellen. Es werden hauptsächlich drei Zieleindrücke angestrebt: man möchte sympathisch, kompetent und integer wirken (vgl. Schütz, 1992). Dabei werden häufig Verhaltensweisen wie das Nennen positiver Eigenschaften (positive Selbstreferenz), das Einschmeicheln bei der Zielperson, z.B. durch Komplimente (Verstärkung) und Meinungskonformität gezeigt.

Die assertiven Taktiken nach Tedeschi et al. (1985) beinhalten Schmeicheleien (Komplimente machen), Einstellungsähnlichkeit zeigen, einen Gefallen erweisen, helfen, sich „im Glanz anderer sonnen" usw. (Herkner, 1991:375).

Nach Jones und Pittman (1982, vgl. Schütz, 1992; Schütz, 1998) bestehen assertive Taktiken, die eine situationsspezifische Imageförderung erreichen sollen, aus:

- ingratiation (Einschmeicheln: man möchte gemocht werden und sympathisch wirken),
- self-promotion (für sich werben: Eigenschaften werden zur Schau gestellt oder vorgetäuscht),
- exemplification (Moralität darstellen, Erläuterung durch Beispiele; Wirkung als Vorbild, Integrität),
- intimidation (Einschüchterung) und
- supplication (Flehen und Bitten: Hilflosigkeit zeigen, Mitleid erregen).

Richardson und Cialdini (1981) nennen die Taktiken „BIRGing" (basing in reflected glory) und „blasting the opposition". Unter „BIRGing" verstehen sie, das man sich mit einer positiv bewerteten Person in Verbindung bringt, um selbst positiver bewertet zu werden. „Blasting the opposition" bedeutet, dass man durch eine Abwertung des Gegners im Vergleich zu anderen positiver bewertet wird (Schütz, 1992; Schütz, 1998).

Tedeschi und Norman (1985) unterscheiden folgende assertive Strategien (Schütz, 1992:56)

- Attraktivität („attraction“)
- Kompetenz („expertise“)
- Status („status“)
- Prestige („prestige“)
- Vertrauenswürdigkeit („trustworthiness“)

Wer assertive Strategien nutzt, möchte seine mitunter nur scheinbar vorhandenen positiven Eigenschaften hervorkehren. Man erweist sich beispielsweise als kompetent, sympathisch, glaubwürdig, offen und vertrauenswürdig oder man betont seinen hohen sozialen Status (vgl. Herkner, 1991). Assertitive Strategien stellen die Machtressourcen von Akteuren dar. Es wird angestrebt, einen langfristig positiven Eindruck der eigenen Person bei anderen zu erreichen. Die Person stellt sich positiv dar, indem sie ihre Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten „in gutem Licht“ präsentiert. Zu assertiven Strategien zählen u. a.:

- Werte und Moral als Argumente
- Optimismus vermitteln
- Selbstkritik
- „Privates“ erzählen
- Beziehungspflege
- Fakten, Erklärungen, Analysen präsentieren
- Status und Herkunft, Prestige
- Erfolge in der Vergangenheit
- Kompetenz betonen

Ziele von assertiven Strategien sind z. B. das Ausüben von sozialem Einfluss. Das heißt, der Interviewpartner möchte einen positiven Eindruck machen. Er möchte glaubwürdig, vertrauenswürdig, kompetent und/ oder als Person mit Prestige und Status erscheinen.

Durch die eben vorgestellten Strategien versuchen Individuen, bestimmte Selbstbilder zu vermitteln. Sie nutzen dabei die Kombination verschiedener Stile Bei vielen Strategien bzw. Taktiken besteht immer die Gefahr, dass der Selbstdarsteller unglaubwürdig und falsch wirkt. So kann eine Führungskraft beispielsweise auf seine Kompetenzen und

Erfahrungen hinweisen, jedoch gleichzeitig betonen, dass am Scheitern früherer Unternehmen andere Personen Schuld waren. Die Wirkung des sich daraus ergebenen Bildes („Andere waren schuld. Ich konnte nichts dafür.“) schlägt schnell ins Gegenteil um, wenn die Führungskraft im Laufe des Interviews mehrere Beispiele dieses Inhalts anbringt. Das sich daraus ergebene Bild entspricht nicht dem erwünschten, denn die Führungskraft erscheint unfähig und als nicht verantwortungsbewusst, da sie die Verantwortung für ihre Handlungen bzw. Misserfolge ablehnt.

Es lassen sich sicherlich Trends bei der Verwendung unterschiedlicher Strategien erkennen, jedoch ist das Verhalten auch immer auch von der Situation abhängig.

„Wenn ein Akteur ein Selbstbild zwar beansprucht, dieses vom Publikum aber als unglaubwürdig zurückgewiesen wird, entsteht meist eine für den Akteur peinliche Situation: er erscheint als Angeber, Hochstapler, Lügner etc.“ (Schütz, 1992:37). Das Phänomen ist auch in dieser Untersuchung zu finden. So kommt es zum Beispiel zur Kodierung der Kategorie „Prahlerei“, wenn die Führungskraft im Transkript eine angeberische Wirkung auf den Leser hinterließ. Ob die Wirkung auch im Interview so auftrat, also ob der Interviewpartner tatsächlich die Absicht hatte zu prahlen und ob auch der Interviewer Äußerungen so auffasste, lässt sich nicht nachvollziehen.

5. Das GLOBE-Projekt

Das internationale GLOBE-Projekt wurde 1991 von Robert J. House (The Wharton School, University of Pennsylvania) konzipiert. Es ist ein interkulturelles weltweites multiphasen multimethoden Programm, an dem etwa 170 Forscher aus 61 Ländern[37] der Welt beteiligt sind bzw. waren (vgl. Neuberger, 2002, House, 2002; House, 2001).

Das Konzept dieses globalen Forschungsprogramms befasst sich mit den Beziehungen zwischen der Kultur der jeweiligen Gesellschaft, der Unternehmenskultur und den Unternehmenspraktiken sowie mit Führung. Das Ziel des GLOBE-Projekts ist, eine Theorie zu entwickeln, die den Einfluss von kulturellen Variablen auf Führung und Organisationsprozesse, sowie ihre Effektivität beschreibt, versteht und vorhersagen kann

[37] Albanien, Argentinien, Australien, Bolivien, Brasilien, Kanada (Englisch), Kolumbien, Costa Rica, Tschechische Republik, Ecuador, Ägypten, El Salvador, Finnland, Frankreich, Georgien, Deutschland, Griechenland, Guatemala, Ungarn, Indien, Indonesien, Irland, Israel, Italien, Kasachstan, Südkorea, Kuwait, Marokko, Namibia, Niederlande, Mexiko, Nicaragua, Nigeria, Portugal, Katar, Russland, Polen, Slowenien, Südafrika, Spanien, Schweden, Thailand, Türkei, Schweiz, Sambia, Simbabwe, USA

(vgl. House, 2002:47). Als großes Ziel galt es herauszufinden, wodurch herausragende Führung gekennzeichnet ist (vgl. Neuberger, 2002:253).

Das Projekt gliederte sich in vier Phasen, in denen jeweils verschiedene Forschungsmethoden zum Einsatz kamen:

1. Phase: Entwicklung der Forschungsinstrumente (Skalenentwicklung, Bewertung von Messinstrumenten);
2. Phase: Geht der Frage nach, ob es universelle Führungsattribute gibt, die für herausragende Führung stehen bzw. ob die Kultur die Führungsideale und die Wahrnehmung von Führern prägt. In dieser Phase wurden Daten (Fragebögen) von 17.000 Führungskräften aus über 825 Unternehmen aus 61 Kulturen gesammelt. Diese Daten wurden benutzt, um vorher aufgestellte Hypothesen zu überprüfen.
3. Phase: Untersuchung der Rolle von Führung in unternehmerischen Firmen (CEO-Studie);
4. Phase: Feld- und Laborexperimente zur Kausalitätsbegründung und Erweiterung vorangegangener Ergebnisse.

Ausgangspunkt des Projektes war die Generierung von 382 Führungsattributen, also Eigenschaften, Fertigkeiten, Rollen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen etc. (Neuberger, 2002:252).

Aus dem ursprünglichen Itempool wurden zunächst 16, später 21 Führungs-Skalen entwickelt, die in einer großen Zahl von Nationen und mehreren Studien empirisch untersucht wurden. Die Tabelle mit den verwendeten Skalen und Begriffen befindet sich im Anhang (S. 2). Es entstand ein weltweit nutzbares 5-Faktoren-Raster über die Basisdimensionen zur Charakterisierung von Führung. Abgefragt wurden dafür idealisierte Erwartung und nicht die Eigenschaften produktiver oder erfolgreicher Führungskräfte (Neuberger, 2002:253).

Mittelwert	Faktor	Skalenbegriffe (Attribute)
4,5 – 6,4	Charismatische, wertebasierte Führung	Visionär, inspirierend, selbstaufopfernd, Integrität, entschieden, leistungsorientiert
4,8 – 6,3	Teamorientierung	zusammenarbeitend, Teamintegrator, diplomatisch, bösartig (-), administrativ
3,6 – 5,5	Humane Führung	Bescheidenheit, humane Orientierung
2,1 – 4,5	Narzisstische (nicht partizipative) Führung	selbstbezogen, statusbewusst, Konfliktauslöser, Gesichtswahrer, bürokratisch, autoritär, partizipativ
2,3 – 4,7	Autonome Führung	Autonom (individualistisch, unabhängig, einzigartig)

Tabelle 1: Globale implizite Führungstheorie auf der Grundlage des GLOBE-Projekts (House et al. 1998; zit. in Steyrer 1998, 168; zit. in Neuberger 2002, 255)

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass der aktuell am häufigsten vorkommende Führer als visionäre, inspirierende, leistungs- und teamorientierte, diplomatische und integrative Person beschrieben wird. Negativ bewertet werden dagegen narzisstische Führungskräfte, die sich egoistisch, individualistisch und autonom verhalten.

5.1. Auswahl der Firmen

Die Firmen die für das GLOBE- Projekt in Frage kamen, mussten bestimmten Kriterien gerecht werden. Es erregten nur die Organisationen Aufmerksamkeit, deren Wachstumsrate über dem Branchendurchschnitt lag. Es mussten hohe Import-Export-Quoten vorhanden sein und die Unternehmen sollten einen Großteil ihres Gewinns reinvestieren. Die Unternehmen mussten mindestens 20 Mitarbeiter beschäftigen. Es wurde ebenfalls Wert darauf gelegt, dass die befragten Führungskräfte und ihre Unternehmen in der Öffentlichkeit als erfolgreich wahrgenommen wurden.

Quellen für die Firmenauswahl in Ostdeutschland waren:

- Artikel und Erfolgsrankings in Zeitungen/ Zeitschriften (Unternehmen die im Wirtschaftsteil auffielen)
- Unternehmen, die im täglichen Leben auffielen (z. B. Firmen die Waren des täglichen Gebrauchs herstellen)
- Unternehmen, die durch Werbung auffielen
- Web Sites
- Unternehmens- Homepages
- Datenbanken der IHK- Filialen
- Unternehmensdatenbanken (z. B.: www.cwe-chemnitz.de)
- Firmen-Handbuch Chemnitz

Die Daten der Firmen wurden mit Hilfe des Internets oder anderer Quellen weitestgehend vervollständigt.

Im ersten Schritt erfolgte eine telefonische Voranfrage, ob bei den Unternehmen Interesse an einer Mitarbeit besteht. Im zweiten Schritt erhielten die akquirierten Firmen in einem Anschreiben genauere Informationen zur GLOBE-Studie. Um die Antwort der Geschäftsführer zu erleichtern, wurde ein Rückfax beigelegt.

Mit den Firmen die ihre Mithilfe per Fax bekundeten, wurde ein Termin für das Interview vereinbart. Die Firmen, die auch nach 14 Tagen noch nicht auf das Anschreiben reagierten, wurden nochmals telefonisch kontaktiert.
Zum Interviewtermin wurde ein halbstrukturiertes Interview mit der Führungskraft geführt. Der Führer erhielt entweder während oder direkt nach dem Interview die Möglichekeit, seinen Fragebogen auszufüllen. In seltenen Fällen (z. B. bei Zeitknappheit) bekamen die Geschäftsführer jedoch auch die Möglichkeit, den Fragebogen nachzureichen.
Im Anschluss an das Interview wurden die Fragebögen an die Mitarbeiter verteilt. Den Mitarbeitern stand es frei, den Fragebogen gleich vor Ort auszufüllen oder ihn zu einem späteren Zeitpunkt auszufüllen und dann zu retournieren.

5.2. Aufbau von Interviews und Fragebögen

Die vier englischen Originalfragebögen wurden in einem ersten Schritt ins Deutsche übersetzt. In einem nächsten Schritt wurden sie von Dritten in die englische Sprache rückübersetzt. Der Original- und der Rückfragebogen wurden verglichen, mögliche Übersetzungsfehler wurden beseitigt.
Ein Fragebogen wurde an den Geschäftsführer ausgegeben. Dieser wurde entweder gleich während des Interviews oder danach ausgefüllt. Die drei Versionen der Mitarbeiterfragebögen wurden unter maximal neun Mitarbeitern des Unternehmens verteilt. Der Führerfragebogen beinhaltete Fragen nach dem Führungsverhalten, dem Vertrauen und Zutrauen in die Untergebenen und die Auffassung über die Objektiven und Strategien des Unternehmens. Er enthielt ebenfalls den Fragebogen zum Narzissmus (NPI).

Die Wahrnehmung des Führungsverhaltens bei den Mitarbeitern wurde durch insgesamt 171 Items abgefragt. Aufgrund der Menge der Items wurden drei Versionen von Fragebögen entwickelt. Dadurch war es möglich, die Bearbeitungszeit[38] möglichst kurz zu halten. Die Fragebögen C und D enthalten jeweils Items zum Führungsverhalten, Einstellungen, Werthaltungen und persönlichen Daten der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte. Die Version E hingegen dient der Erhebung von allgemeinen Informationen zum Unternehmen (z. B. Umsatzentwicklung, Personalveränderungen etc.), dessen externen Rahmenbedingungen, wahrgenommener organisatorischer Praktiken,

[38] Eine kurze Bearbeitungszeit wirkt sich günstig auf die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Beantwortung der Fragebogen aus.

Veränderungen sowie Erfolgsindikatoren. Zusätzlich wurden auch hier die Einstellungen, Werthaltungen und persönlichen Daten abgefragt.
Die 171 Items wurden mit Hilfe einer Likert-Skalierung beantwortet. Die Befragten der GLOBE-Studie hatten folgende Möglichkeiten:

(1) starke Ablehnung
(2) mäßige Ablehnung
(3) geringe Ablehnung
(4) weder Zustimmung noch Ablehnung
(5) geringe Zustimmung
(6) mäßige Zustimmung
(7) starke Zustimmung

Die Itemliste bestand zum einen aus den 112 Verhaltensbeschreibungen und zum anderen aus 59 Items, die ergänzende Beschreibungen der Führungsideale darstellten.
Problematisch gestaltete sich vor allem der Prozess des Fragebogenrücklaufs. Teilweise verweigerten es die Führungskräfte, den A-Fragebogen auszufüllen oder sie leiteten die C, D und E-Fragebögen nicht an die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte weiter.

Auch in der Verteilung der neun Fragebögen an die Nachgeordneten ist ein Problem begründet. Ursprüngliches Ziel war es, Fragebögen an neun nachgeordnete Führungskräfte zu verteilen. Dies ließ sich jedoch nicht immer realisieren, da sich (einige) Führungskräfte weigerten, die Fragebögen weiterzuleiten oder die Mitarbeiter nicht ausreichend motivieren konnten, die Fragebögen auszufüllen und zurückzuschicken. Ein weiteres Problem ist durch die Hierarchie einiger Unternehmen begründet. Es konnten nicht in jedem Unternehmen neun Mitarbeiter gefunden werden, die direkt mit dem Geschäftsführer zusammenarbeiten. Dies lässt sich z. B. durch Unternehmensgrößen von (mindestens) 20 Mitarbeitern erklären. Dieses Problem wurde gelöst, indem auch qualifizierte Mitarbeiter, d. h. nachgeordnete Fach- und Führungskräften ("followers") die Fragebögen ausfüllen durften.

Die Auswahl der Mitarbeiter wurde von den Führungskräften bzw. Geschäftsführern selbst getroffen. Dieses Verfahren kann dazu führen, dass nur die Mitarbeiter Fragebögen ausfüllten, die nach Ansicht der Führungskraft in einem guten Verhältnis zu dieser stehen und diese daher auch positiver einschätzen als vielleicht andere Mitarbeiter. Auch das Problem der sozialen Erwünschtheit spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle.

Im Rahmen des GLOBE- Projektes wurden halbstrukturierte Interviews geführt, die die Funktion hatten, Daten für den internationalen Vergleich zu erheben. Die Daten konnten dann mit Hilfe des Manual for Scoring von David G. Winter kodiert und somit ausgewertet werden. Diese mit den Geschäftsführern geführten Interviews dienten auch als Grundlage für die Entwicklung meines Kategoriensystems. Dafür gab R.J. House zwei Interview-leitfäden[39] vor:

- Leitfaden für Geschäftsführer, die Gründer sind
- Leitfaden für Geschäftsführer, die keine Gründer sind

Diese wurden von Professor R. Lang, Dr. R. Alt und anderen Mitarbeitern des Projektes bearbeitet und an Deutschland angepasst. Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und dauerten im Durchschnitt 90 Minuten, es gab jedoch auch Ausnahmen. So lässt sich beispielsweise ein Interview von nur 30 Minuten ebenso finden, wie eines von drei Stunden Dauer.

Die Führungskräfte wurden in diesem Interview unter anderem zu ihrer Karriere, zur Unternehmensentwicklung, zu Führung, zu Zielen/Visionen, den Hauptstärken bzw. –schwächen der Unternehmung, zu eigenen Stärken und Schwächen, zu organisatorischen Veränderungen/Wandel, zu Hindernissen und ihrer Managementphilosophie befragt.

Die Interviewführung der vier Interviewer verlief im Großen und Ganzen strukturiert, nach den Vorgaben des Leitfadens ab. Alle Interviews begannen mit den Fragen zur Karriere und der Geschichte des Unternehmens. Danach kam es häufig zu Variationen der Fragenreihenfolge. Einige Interviewer fragten häufiger und genauer nach als andere, einige stellten Fragen nach der familiären Situation, andere hielten sich hauptsächlich an die Fragen des Leitfadens. Durch das flexible Eingehen des Interviewers auf den Befragten kann die Vergleichbarkeit der Daten eingeschränkt werden (vgl. Frieling & Sonntag, 199:72).

Die Interviewer mussten auch nicht immer alle Fragen des Leitfadens stellen, da es mitunter vorkam, dass Führungskräfte (ohne es zu wissen) Fragen bereits im Gespräch beantworteten. Diese unterschiedlichen Einflüsse spiegeln sich auch in den Transkripten der Interviews wieder, wobei die Person, die das Interview transkribierte, auch einen Einfluss hatte[40].

[39] Die Leitfäden befinden sich im Anhang (S. 59 bzw. 62)
[40] Zum Beispiel konnte bei Verständnisproblemen auch nichts transkribiert werden.

Auch die Person des Interviewers ist wichtig (Frieling&Sonntag, 1999:72). Findet der Geschäftsführer den Interviewer sympathisch, so beantwortet er vielleicht einige Fragen ausgiebiger oder verstellt sich, um interessant zu wirken. Ist das Gegenteil der Fall, so fallen Antworten eventuell kürzer aus oder Nachfragen werden eher unwillig beantwortet. Inwieweit die Person des Interviewers einen Einfluss auf das Interviewergebnis hatte, ist nicht feststellbar. Es können jedoch Vergleiche der ermittelten (kodierten) Werte erfolgen. Auf diese Werte soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, sie befinden sich jedoch im Anhang (S. 33). Grundsätzlich ist jedoch festzustellen, dass die Vergleichbarkeit der Daten nicht gegeben ist, da einige Interviewer nur sehr wenige Interviews führten. Ein weiterer Punkt, der gegen eine Bewertung dieser Ergebnisse spricht, ist, dass lediglich 52 Interviews die Grundlage für die Analyse lieferten.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich unter anderem mit den Anforderungen an ein Kategoriensystem, den Problemen bei der Kodierung sowie den Strategien der Kodierung.

6. Untersuchung zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation

Selbstdarstellung wurde bisher zum größten Teil über Befragungen und Selbstbeschreibungen oder über Fremdbeobachtungen in Laborsituationen erfasst. Eine Analyse der Selbstdarstellung geübter Selbstdarsteller in einer authentischen Situation liegt meines Wissens nach nur von Schütz (1992) vor. Diese Untersuchung beschäftigte sich mit der Selbstdarstellung von Politikern im Wahlkampf. Inhalt dieser Studie war die Analyse von eingesetzten Selbstdarstellungsarten in Fernsehdiskussionen der Spitzenkandidaten zweier großer Parteien im Bundestagswahlkampf 1986/87. Durch verschiedene Arten von Fremdbeobachtungen wurde die Wirkung der Selbstdarstellung auf das Publikum (potentielle Wähler) und deren Wirkung auf unbeteiligte Beobachter untersucht.

In dieser Arbeit soll die Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation untersucht werden. Geschäftsführer aus dem ostdeutschen Raum wurden im Rahmen des GLOBE-Projekts von Wissenschaftlern der Technischen Universität Chemnitz zu ihrem Unternehmen und ihren Führungsstrategien befragt. Die Führungskräfte haben dementsprechend vermutlich ein großes Interesse daran, sich als kompetente und erfolgreiche Führungspersönlichkeit darzustellen. Auch wenn das Interview „unter vier Augen“ geführt wurde und die Ergebnisse anonym bleiben, wollen sie einen guten, vorteilhaften Eindruck hinterlassen, also vorteilhafte Selbstbilder aufbauen und das Entstehen negativer Selbstbilder verhindern.

Auf der Basis theoretischer Vorüberlegungen und des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Politikern im Wahlkampf wurde ein **Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation** entwickelt. Mit diesem System soll es möglich sein, das selbstdarstellungsrelevante Verhalten der Führungskräfte zu klassifizieren.

Auf eine Interpretation der Funktionen der Selbstdarstellungsformen (Aufbau, Schutz und Verteidigung) wird verzichtet, da es im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich ist, die Intentionen und Wahrnehmungen der Führungskräfte herauszubekommen, denn dafür müsste der Akteur zu den Intentionen gefragt werden bzw. aus dem Kontext einer Interaktion geschlossen werden können. Da im Rahmen der GLOBE-Untersuchung den Akteuren jedoch Anonymität zugesichert wurde und die Interviews nur als Transkripte vorliegen, ist diese Untersuchung so nicht möglich.

Zunächst soll die Vorgehensweise bei der Entwicklung des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation beschrieben werden.

6.1. Komplexitätsreduzierung

Interviews (und Fragebögen) enthalten unheimlich komplexe und unterschiedliche Daten. Diese können nur verarbeitet werden, wenn man sie vereinfacht. Dabei kann eine Vereinfachung sowohl die Konzentration auf Ausschnitte als auch die Nicht-Beachtung von kleinen Unterschieden bedeuten. Personen lassen sich demnach wenigen „Typen" zuordnen, die mit einer begrenzten Zahl von Merkmalsbegriffen charakterisiert werden können (vgl. Schütz, 1992).

Um die Interviews, die in der GLOBE-Studie geführt wurden, auszuwerten, ist es notwendig, eine qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen. Dieser Inhaltsanalyse muss eine Theorie zugrunde liegen, die besagt, wie die einzelnen Kategorien exakt definiert sind und welche Schlüsse auf verborgenen Inhalt zulässig sind (vgl. Schütz, 1992).

In Anbetracht der Komplexität und Vielfältigkeit der Interaktionen von Führungskräften ist es notwendig, eine systematische Kategorisierung zu entwickeln um die existierende Komplexität zu reduzieren. Hierbei besteht allerdings die Gefahr der Vereinfachung und Verzerrung. Definiert man die Kategorien zu weit, besteht die Gefahr der Undurchsichtigkeit durch eine Masse von Daten. Sind die Kategorien dagegen zu undifferenziert, besteht die Gefahr, dass Unterschiede übersehen werden können.

Aus diesem Grund muss das Kategoriensystem genau an die spezifische Fragestellung[41] angepasst und auf die Fragestellung abgestimmt sein.

Da in der vorhandenen Literatur noch kein Kategoriensystem für die Untersuchung der Selbstdarstellung von Führungskräften existiert, wird bei dieser empirischen Studie auf das Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Politiker von Schütz (1992) zurückgegriffen und an die neuen Anforderungen angepasst.

Bevor im Kapitel 6.4. die Anforderungen an ein Kategoriensystem genannt werden, sollen in den nächsten zwei Abschnitten das Material der Untersuchung und die möglichen Strategien der Kodierung vorgestellt werden.

[41] Hier: Wie stellten sich Führungskräfte in einer Interviewsituation dar?

6.2. Strategien der Kodierung

Man unterscheidet zwei Kodierungsstrategien: die klassische und die pragmatische Strategie. Diese sind als Extrempunkte eines Kontinuums zu sehen, zwischen denen sich das Vorgehen bei der Inhaltsanalyse bewegen kann (vgl. Schütz, 1992).

Die klassische Strategie geht auf Berelson (1952) zurück und erfasst den offenkundigen Inhalt einer Äußerung. Sie räumt der Objektivität einen hohen Stellenwert ein und weist damit meist eine sehr hohe Interkodierer- Reliabilität auf. Beim klassischen Verfahren erfolgt die Interpretation der Daten nach der Kodierung (Schütz, 1992).

Die pragmatische Strategie beinhaltet dagegen immer eine gewisse, über den offenkundigen Inhalt einer Aussage hinausgehende Interpretation, da hier die psychologische Bedeutung einer Aussage berücksichtigt wird. Diese Strategie kommt nicht ohne ein gewisses Maß an Interpretation aus, die bereits während der Kodierung stattfindet. Ein Vorteil ist, dass die kodierten Daten weniger interpretationswürdig sind. Dass eine hohe Interkodierer- Reliabilität nur schwer zu erreichen ist, stellt einen Nachteil dar (Schütz, 1992).

Die Vorteile der klassischen gegenüber der pragmatischen Strategie sind die Objektivität und die hohe Interkodierer- Reliabilität, ohne dass der Kodierer aufwendig trainiert werden muss. Ein Nachteil besteht darin, dass Bedeutungszusammenhänge verloren gehen können, da nicht kodiert wird, was „zwischen den Zeilen“ steht. Es ist jedoch zu sehen, dass eine Interpretation der Aussagen einer Person zu irgendeinem Zeitpunkt der Aussage meist notwendig ist.

Ich verwende in dieser Arbeit eine Mischform dieser beiden Extreme[42], wobei die pragmatische Strategie bei bestimmten Kategorien (z.B. „Prahlerei“ oder „schulmeisterhaftes Benehmen“) überwiegt. Es fließen gewisse Interpretationen bezüglich der Intention der untersuchten Führungskräfte ein, da sonst Inhalte nicht ausreichend erfasst werden können. Durch die ausführliche Kategorienbeschreibung bleiben die Interpretationen jedoch weitestgehend nachvollziehbar und somit kontrollierbar.

Die Auswertung orientiert sich jedoch an bestimmten Vorgaben, die im Manual for Scoring von Winter[43] (1991, 1992) zu finden sind. Sie wurden jedoch etwas verändert. Es gelten folgende Regeln:

---

[42] Dies entspricht auch dem praktischen Vorgehen bei einer Inhaltsanalyse (Schütz, 1992).

[43] Diese Angaben sind im Anhang bei der Beschreibung des Vorgehens für die Kodierung nach Winter zu finden. (S. 3ff)

1. Jede Einzelkategorie kann nur einmal pro Satz kodiert werden. Es ist jedoch möglich, mehrere verschiedene Kategorien pro Satz zu kodieren.
2. Wenn eine Kategorie in zwei verschiedenen, aufeinander folgenden Sätzen vorkommt, wird sie nur einmal kodiert. Kommt sie in drei aufeinander folgenden Sätzen vor, so wird sie im ersten und im dritten Satz kodiert.
3. Tritt dieselbe Kategorie in zwei aufeinander folgenden Sätzen, aber getrennt durch das Auftreten einer anderen Kategorie auf, wird es zweimal kodiert.
4. Tritt eine Kategorie in zwei aufeinander folgenden Sätzen auf, wobei sich jeder Satz auf einen anderen Kontext bezieht, so kann die Kategorie zweimal kodiert werden

6.3. Material der Untersuchung

Das zur Auswertung der Selbstdarstellung von Führungskräften benutzte Material bestand aus den Interviews, die im Rahmen des GLOBE- Projektes geführt wurden. Die Interviews wurden auf Kassetten mitgeschnitten und danach transkribiert. Sie dauerten im Durchschnitt 90 Minuten.
Interviews haben den Vorteil, dass sie eine gewisse Möglichkeit zur Spontaneität in der Selbstdarstellung bieten. Die Führungskräfte antworten auf Fragen, die aus einem Interviewleitfaden stammen, haben jedoch jederzeit die Möglichkeit, das zu erzählen, was sie wollen[44]. Falls die jeweiligen Fragen der Interviewer nicht beantwortet wurden, war es ihre Aufgabe, nachzuhaken, um eine Antwort auf die gestellten Fragen zu erhalten. Die Interviewer reagierten auf die Antworten der Führungskräfte nicht wertend[45]. Auch waren Fragen, die die Person direkt angriffen, nicht im Leitfaden enthalten. Die Führungskraft war nicht gezwungen, sich direkt mit einem Problem oder Kritik auseinanderzusetzen. Sie beantwortete hauptsächlich Fragen über die Unternehmensentwicklung, die eigene Karriere, Stärken und Schwächen des Unternehmens, durchgeführte Veränderungen, eigene Stärken und Schwächen und andere Fragen des Leitfadens.

Die Daten für diese Untersuchung lieferten 52 Führungskräfte aus Deutschland. Davon waren jeweils etwa die Hälfte Entrepreneure bzw. Geschäftsführer/ Vorstände.

[44] Zumindest, bis der Interviewer eingriff und ihn/ sie an die Frage erinnerte oder eine neue Frage stellte.
[45] Dennoch sind Äußerungen wie „aha“, „hmm“ etc. auf dem Transkript zu finden.

	Häufigkeit	Prozent	Valid Percent
Nonentrepreneur	24	46,2	46,2
Entrepreneur	28	53,8	53,8
Total	52	100,0	100,0

Tabelle 2 :Häufigkeit Entrepreneure/ Nonentrepreneure

Die Bezeichnung Entrepreneur gilt für Führungskräfte, die als Gründer des Unternehmens nach wie vor die Unternehmensführung bestimmen[46].

Die Unternehmensgröße liegt für Entrepreneurunternehmen im Durchschnitt bei 182 Mitarbeitern[47]. Bei etablierten Unternehmen liegt der Durchschnitt bei 367 Mitarbeitern[48]. Das Durchschnittsalter der befragten Mitarbeiter lag bei 44 Jahren.

47,6% der befragten Mitarbeiter sind weiblich, 52,4% männlich. Von den befragten Führungskräften sind lediglich knapp 6% weiblich. Die Altersgruppen sind wie folgt verteilt:

31-40 Jahre	6%
41-50 Jahre	31%
51-60 Jahre	25%
61-70 Jahre	15%
ohne Angabe	23%

Zu den Positionen der Geschäftsführer lässt sich sagen, dass 78,8% der an der Untersuchung teilnehmenden Führungskräfte das Unternehmen allein leiten, 9,6% sich die Geschäftsführung mit einem Zweiten teilen und 11,5% das Unternehmen mit zwei Weiteren zusammen führen.

Position des Geschäftsführers

		Häufigkeit	Gültige Prozent	kumulative Prozent
Gültig	allein	41	78,8	78,8
	Gefü zu 1/2	5	9,6	88,5
	Gefü zu 1/3	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	

Tabelle 3: Position[49] des Geschäftsführers

[46] Nonentrepreneur bedeutet dementsprechend, dass es sich um einen angestellten Geschäftsführer, einen Manager oder Vorstand handelt.
[47] Maximum: 1.400 Mitarbeiter; Minimum: 20 Mitarbeiter
[48] Maximum: 3.000 Mitarbeiter; Minimum: 42 Mitarbeiter

42,3% der Führungskräfte kommen (ursprünglich) aus dem Westen Deutschlands, 53,8% kommen aus dem Osten Deutschlands und 3,8% der untersuchten Führungskräfte kommen ursprünglich aus einem anderen Land.

Herkunft der Führungskraft

		Häufigkeit	Gültige Prozent	kumulative Prozent
Gültig	sonstige	2	3,8	3,8
	ost	28	53,8	57,7
	west	22	42,3	100,0
	Total	52	100,0	

Tabelle 4: Herkunft der Führungskräfte

6.4. Anforderungen an ein Kategoriensystem

Nach Schütz[50] existieren vier Anforderungen an ein Kategoriensystem:

Das Untersuchungsmaterial muss erschöpfend abgebildet werden.

Dieses Kriterium ist erfüllt, da sich (fast) das gesamte Material mit Hilfe des Kategoriensystems abbilden lässt. In der Urversion des Kategoriensystems war lediglich eine Kategorie mehr vorhanden. Diese wurde jedoch wieder gestrichen, da sie zu selten vorkam. Andere Kategorien wurden zusammengefasst.

Die Grundlage eines Kategoriensystems soll von einem einheitlichen Klassifikationsprinzip abgeleitet werden.

Die Einheitlichkeit wurde erreicht, da sich das Kategoriensystem ausschließlich auf Verhaltensweisen bezieht. Die Unterteilung in „Geschichte“ und „Interviewer“ erschien notwendig, da sonst keine eindeutige Auswertung bezüglich der Selbstdarstellung in Geschichten und der Selbstdarstellung dem Interviewer gegenüber, möglich gewesen wäre.

Die Kategorien müssen sich gegenseitig ausschließen.

Die Forderung wird erfüllt.

Die Kategorien müssen exakt definiert sein.

Die Anforderung wurde erfüllt, da jede Kategorie abstrakt beschrieben wurde. Zusätzlich wird jede Kategorie durch drei Beispiele illustriert.

---

[49] Position „allein“ steht für alleinige Geschäftsführung, „Gefü zu 1/2“ bedeutet, dass sich zwei Geschäftsführer die Leitung des Unternehmens teilen, „Gefü zu 1/3“ steht dafür, dass sich die Führungskraft die Geschäftsführung mit zwei weiteren Führungskräften teilt

[50] Schütz, A. (1992). Appendix S. 2

6.5. Entstehung der Kategorien

Die nächste Frage, die es zu erläutern gilt, ist die nach den verschiedenen Vorgehensweisen, um Kategorien zu entwickeln.

Kategorien werden entweder auf der Basis eines theoretischen Hintergrundes konzipiert oder anhand des vorliegenden Untersuchungsmaterials entwickelt. Bei der ersten Variante können die Kategorien bei unterschiedlichem Material angewendet werden, bei der zweiten, materialorientierten Vorgehensweise sind die Kategorien genau an die Besonderheiten des Materials angepasst, um der Einzigartigkeit des vorliegenden Untersuchungsmaterials gerecht zu werden (vgl. Schütz, 1992).

Der Nachteil der theoretischen Variante liegt darin, dass Kategorien oft wirklichkeitsfremd erscheinen, andererseits hat die materialorientierte Variante den Nachteil, dass ein völlig theoriefreies Einlassen auf konkretes Material kaum möglich ist. So fließen zum Beispiel immer Vorstellungen über den untersuchten Inhalt in die Art der Einteilung der Kategorien ein. Auch werden die Definitionen der Kategorien im Rahmen des Untersuchungsmaterials erweitert oder eingeschränkt (vgl. Schütz, 1992).

Einerseits bietet sich auf dem Gebiet der Selbstdarstellung die Form der theoretischen Vorgehensweise an, andererseits ist für eine Forschung auf einem bisher kaum untersuchten Feld wie den Selbstdarstellungsformen von Führungskräften in einer Interviewsituation die materialorientierte Form angebrachter. Dies schließt auch eine vorzeitige Einschränkung durch theoretische Festlegungen aus.

Die Kategorien wurden durch zwei Methoden entwickelt. Zum einen galt das „Kategoriensystem für Formen der Selbstdarstellung im Wahlkampf“ (Schütz, 1992) als Basis, zum anderen wurden Kategorien neu entwickelt, indem Literatur auf weitere Formen untersucht wurde. Auch wurden die Interviews mehrfach gelesen und auf neue, andere Formen hin untersucht. Die Entstehung des Systems lässt sich in drei Phasen unterteilen:

1. Phase: Überprüfung der Anwendbarkeit des Kategoriensystems nach Schütz und erste Ergänzung von Kategorien
   Bestandteile: offensive, defensive und assertive Formen der Selbstdarstellung; insgesamt 28 Kategorien
2. Phase: Gestaltung eines Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften; lesen der Interviews, bis neue Motive auftauchten; Aufnahme dieser Motive in das Kategoriensystem;

Unterteilung in „Geschichte“ und „Interviewer“

3. Phase: Ergänzung der Oberkategorie „protektive Selbstdarstellung“; erneutes Lesen aller Interviews und nochmalige Selbstüberprüfung bisheriger Kodierungen; 38 Kategorien

Die 52 Interviews wurden während dieser Phasen circa viermal gelesen. Schon existente Kategorien wurden dabei häufig wieder entdeckt, andere Kategorien konnten neu entwickelt werden. Ausschlaggebend für die Übernahme einer Kategorie in das Kategoriensystem war die Häufigkeit ihres Vorkommens. Da 52 Interviews für die Untersuchung zur Verfügung standen, wurde die Bedingung aufgestellt, dass eine Kategorie mindestens drei- bis fünfmal vorkommen muss, um ins Kategoriesystem übernommen zu werden. Natürlich gab es auch Fälle subjektiver Entscheidung. So wurde eine in Phase 3 noch existierende Kategorie entfernt, obwohl sie in drei Interviews gefunden werden konnte. Dagegen blieb die Kategorie „Schwächen/Barrieren/Fehler verneinen“ erhalten, obwohl sie ebenfalls nur in drei Interviews vorkam. Der Unterschied lag jedoch darin, dass sie in einem Interview mehrmals gefunden werden konnte.
Kam eine Kategorie nur selten vor, war einer anderen jedoch ähnlich, so wurden diese beiden Kategorien zusammengefasst. In diesem Prozess veränderten sich teilweise auch die Definitionen der einzelnen Kategorien. Zum Beispiel waren die Grenzen für die Kodierung von „Privates erzählen“[51] in Phase eins und zwei viel enger gesteckt, als in Phase drei, der endgültigen Version des Kategoriensystems. In den Phasen eins und zwei wurden lediglich Aussagen über das Privatleben kodiert. Im Lauf der Untersuchung musste ich jedoch feststellen, dass dieser Begriff zu eng gesteckt war und viele Aussagen der Führungskräfte, die sich auf eigene Ansichten und Meinungen bezogen (und keinen aggressiven Charakter aufwiesen), nicht kodiert werden konnten, obwohl sie Aussagen über die „private“ Persönlichkeit machten.

6.6. Probleme bei der Kodierung

Jede Beurteilung enthält subjektive Elemente. Diese Elemente kann man nicht ausschließen, der Beurteiler (hier: Kodierer) kann aber versuchen, sich diese Einflussfaktoren bewusst zu machen und sie dadurch einzugrenzen. Dabei kann man

[51] Assertive Selbstdarstellung→ Persönlichkeit→ Selbstöffnung

zwischen Beurteilungstäuschungen, Beurteilungsverzerrungen und Beurteilerversagen differenzieren.

- Beurteilungstäuschungen: Darunter wird allgemein verstanden, dass unser Gedächtnis, bzw. unser Auge unsere Beurteilung(-squalität) beeinflusst. Diese Fehlertendenzen konnten bisher vor allem in der sozialpsychologischen Forschung nachgewiesen werden[52].
- Beurteilungsverzerrungen[53]: Hier wendet der Kodierer/ Beurteiler bei dem einen Interviewpartner einen wohlwollenden Maßstab und bei dem anderen Interviewpartner einen kritischen Maßstab an, wobei dem Beurteiler diese Ungleichbehandlung in gewisser Weise bewusst ist.
- Beurteilungsversagen[54]: Hier werden zwar Differenzierungen in den Beurteilungen vorgenommen, aber aus "strategischen" Überlegungen heraus werden die Kategorien nach inhaltsfremden Gesichtspunkten vergeben.

Ein weiteres Problem bei der Kodierung von Interviews stellte die unterschiedliche Transkription bezüglich der Satzlängen dar. Auch konnten oft Verständnisprobleme bei den Transkriptoren beobachtet werden, z. B. wenn der Interviewpartner nuschelte, ganze Wörter oder Silben verschluckte oder in einem starken Dialekt sprach. In diesen Fällen wurde nach Sinneinheit entschieden. Das bedeutet, dass ein Kontextbezug zu vorherigen Themen hergestellt wurde und somit versucht wurde, die Aussage der Führungskraft zu verstehen. Dies war jedoch nicht in jedem Fall möglich.

Wie bereits erwähnt ist die einzige Möglichkeit, Subjektivität in der Kodierung auszuschließen bzw. aufzudecken, die Interkodierer- Reliabilität. Bei dieser Arbeitsweise kodiert ein zweiter Kodierer die Interviews nach dem entwickelten System. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Kodierung überprüft und verglichen. In einem letzten Schritt wird der Wert für die Interkodierer- Reliabilität ermittelt. Durch dieses Verfahren kann die Interpretation intersubjektiv abgesichert und somit auch der Vorwurf der subjektiven Willkür entkräftet werden (vgl. Schütz, 1992).

---

[52] Da ich als Beobachter bei zwei der 52 geführten Interviews anwesend war, besteht also die Möglichkeit, dass ich teilweise anders kodierte als es ein objektiverer Kodierer getan hätte. Es gab (eventuell) schon ein Bild dieser Person in meinem Unterbewusstsein, das die Kodierung (eventuell) beeinflusste.

[53] Siehe vorherige Fußnote

[54] Ich unterstelle, das Beurteilerversagen in dieser Arbeit keine Rolle spielte, da nur verschiedene Kategorien von Selbstdarstellungsformen entwickelt werden sollten.

Die Interkodierer-Reliabilität wurde nach der Berechnung von Winter[55] (1991) bestimmt. Es wurden Kodierungsergebnisse von fünf der 52 Interviews verglichen. Die Interkodierer-Reliabilität lag für jede der Kategorien nie unter einem Wert von 0,9. Einige Kategorien stimmten **in jedem Fall überein.** Die größten Unterschiede ließen sich bei der Kodierung der Kategorie „Ziel" feststellen.

Problematische Unterscheidungen wurden im Gespräch mit dem Zweitkodierer[56] deutlich. So wurde zum Beispiel in einem ersten Vergleich die Definition der Kategorie „Privates erzählen" diskutiert, da der Zweitkodierer diese Kategorie schwer von der Kategorie „eigene Meinung betonen" unterscheiden konnte. Diese Differenzen konnten jedoch beseitigt werden, da noch einmal verdeutlicht wurde, dass die Kategorie „eigene Meinung betonen" eher offensiv-aggressiven Charakter hat und nicht wie „Privates erzählen" lediglich eigene Erfahrungen oder Ansichten beinhaltet, also keinen aggressiven Charakter besitzt.

Ein Beispiel, bei dem deutlich wird, wie die Subjektivität die Kodierung beeinflussen kann, ist folgendes Zitat: *„Genau wie die Marxsche Theorie nicht funktioniert, obwohl ich das auch ehrlich finde, bestimmt ein überzeugter Marxist gefragt wurde, das funktioniert einfach nicht. Das liegt einfach daran, dass der Herr einfach nicht bedacht hat, dass die Menschen ihre Neigungen haben, die nicht wegzuradieren sind."*

Ich würde bei diesem Zitat die Kategorie „Abwertung anderer" wählen, da es sich meiner Meinung nach, um die Abwertung von Marxisten handelt. Der Zweitkodierer vertrat die Ansicht, dass dieses Zitat mit „andere Meinungen kritisieren" kodiert werden sollte. Die Unterschiede sind in der Interpretation zu suchen. Gemeinsam haben diese zwei Möglichkeiten, dass sie beide zu den offensiven Formen der Selbstdarstellung zählen. Welche Kategorie jedoch genau gewählt wurde, bleibt in diesem Fall eine subjektive Entscheidung.

[55] Die Berechnung befindet sich im Anhang (ab S. 3).
[56] Der Zweitkodierer arbeitet auch an der Motiv-Kodierung nach Winter mit. Kannte sich also mit dem System schon aus und konnte auf Erfahrungen zurückgreifen.

7. Aufbau des Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation

Im Theorieteil wurden die verschiedenen Taktiken und Strategien der Selbstdarstellung vorgestellt. Auf dieser Grundlage, der Basis des Kategoriensystems nach Schütz (1992) und den Ergebnissen eigener Untersuchungen wurde das „Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften in einer Interviewsituation“ entwickelt.
Das vorliegende Kategoriensystem wird auf den folgenden Seiten überblicksmäßig vorgestellt. Es besteht aus Kategorien auf vier Ebenen: offensive, defensive, protektive und assertive Selbstdarstellung. Die vier Ebenen sind unterteilt in Darstellungsformen, die in Erzählungen oder gegenüber dem Interviewer auftraten. Diese Unterscheidung wird vorgenommen, da Führungskräfte Selbstdarstellung auf zwei Ebenen zeigen können: die erste, als „Geschichte“ gekennzeichnete Ebene beinhaltet Aussagen, die sich auf andere Menschen (Mitarbeiter, Geschäftspartner, Politiker, Familie, etc) beziehen. Die zweite, als „Interviewer“ bezeichnete Ebene beinhaltet Selbstdarstellungsformen, die sich direkt auf den Interviewer beziehen. Unter diese Formen fallen alle Handlungen, die dem Interviewer die Situation angenehmer machen sollen (z. B. bildreiche Erzählungen, Anbieten von Getränken etc.) sowie Reaktionen auf den Interviewer (z. B. Reaktionen auf Fragen, Führung durch das Unternehmen anbieten etc.).
Es folgt eine Übersicht des Aufbaus des Kategoriensystems sowie eine genaue Erläuterung der Kategorien. Zu jeder Kategorie werden im Anhang (ab Seite 17) drei Beispiele angegeben. Diese stammen aus der zugrunde liegenden Stichprobe. Sie bleiben anonym, auch die Nummer des Interviews wird nicht genannt.

Das Kategoriensystem besteht aus 13 Einzelkategorien, die zu 11 Kategorien mittlerer Ebene und drei abstrakten Oberkategorien zusammengefasst sind.
Unter offensive Selbstdarstellungsformen fallen die Verhaltensweisen die **Aggression** (Kritik an der Frage des Interviewers, das Selbstfestlegen des Gesprächsthemas und das Verneinen von Schwächen und Fehlern), **Schärfe** (andere Meinungen werden kritisiert, andere Personen werden lächerlich gemacht, die eigene Meinung wird betont und ironische Äußerungen) oder **Abwertung** (die Abwertung anderer Personen) beinhalten. Zu den defensiven Selbstdarstellungsformen zählen Verhaltensweisen wie das Ablehnen von Verantwortung, Rechtfertigungen, das Ausweichen vor Antworten und die Differenzierung von Antworten. Zu protektiven Selbstdarstellungsformen zählen Bescheidenheit,

Erwartungserfüllung und das Geben kurzer Antworten. Zu den assertiven Formen der Selbstdarstellung zählt einerseits die Darstellung von Fähigkeiten, andererseits die Präsentation der eigenen Persönlichkeit. „Dies entspricht der oft bei der Beurteilung von Führungspersönlichkeiten getroffenen Unterscheidung der zwei Dimensionen: ´Aufgabenspezialist` und ´sozio-emotionaler Spezialist` (vgl. z.B. Hofstätter, 1957)“[57].

Auf den folgenden zwei Seiten befindet sich ein Überblick über das Kategoriensystem.

[57] A. Schütz: Selbstdarstellung von Politikern. S. 123

Kategoriensystem für Formen der Selbstdarstellung von Führungskräften in Interviews

1. Offensive Selbstdarstellung

Objekt ⇨ ⇩Wirkung	Geschichte	Abk.[58]	Interviewer	Abk.
a. Aggressivität			a. Kritik an der Frage b. Gesprächsthema selbst festlegen (falls nicht vom Interviewer gefordert) c. Schwächen/ Barrieren/ Fehler verneinen	KaF GTsf SBFv
b. Schärfe	i) Andere Meinungen kritisieren/ Andere lächerlich machen ii) Die eigene Meinung betonen iii) Sarkasmus/ Ironie zeigen	aMk eMb Iro		
c. Abwertung	i) Abwertung Anderer (z.B.: Angestellte/ Politiker/ Beamte/ Arbeitslose/ „Sozialschmarotzer“)	AA		

2. Defensive Selbstdarstellung

Geschichte	Abk.	Interviewer	Abk.
i. Ursachenzuschreibung für Mängel/ Unternehmensschwäche bei Dritten	UZMD	a. Ausweichende Antwort/ ins Lustige abgleiten , Umdeuten der Frage	AusA
ii. Herunterspielen/ Sachliche Darstellung/ Rechtfertigung von negativen Entwicklungen, Kündigungen	HSDR	b. Differenzieren	Diff

3. Protektive Selbstdarstellung

Geschichte	Abk.	Interviewer	Abk.
i. Bescheidenheit, vorsichtige Selbstbeschreibung	Bes	a. Versucht, eine Erwartung zu erfüllen	Erw
		b. sehr kurze Antwort	kA

[58] Abkürzung der Kategorie

4.1.Assertive Selbstdarstellung: <u>Persönlichkeit darstellen</u>

	Geschichte	Abk. *	Interviewer	Abk.
a) Moralität darstellen	i. Respekt und Fairness Anderen gegenüber darstellen ii. Würdigung der Arbeit Anderer (z.B. Treuhand)	RFA WAA	a. Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber darstellen/ Würdigung der Arbeit des Interviewers	RFI
b) Selbstöffnung	i. Gefühle bekunden ii. Selbstkritik/ Schwäche zugeben/ Wissenslücken zugeben/ Fehler eingestehen iii. „Privates“ erzählen (eigene Erfahrungen, Ansichten, Meinungen, Familiensituation) iv. Ehrlich sein	Gefü Selb Priv EhrlG	a. Ehrlich sein	EhrlI
c) sich sympathisch und positiv zeigen	i. Beziehungspflege zu Mitarbeitern/ Untergebenen ii. Positive Selbstbeschreibung/ -präsentation iii. Hoffnung/ Optimismus vermitteln iv. Positive Darstellung des Unternehmens v. Positive Darstellung von Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten vi. Engagement für Region/ Jugend	BPMA pSB Hoff pDU pDMA EfR/EfJ	a. Illustration: Unterhaltsam/ bildreich erzählen/ Geschichten erzählen/ Beispiele anbringen (wenn nicht gefordert), Gleichnisse	Illu
d) Dominanz	i. Angeberisch/ P rahlerisch/ Protzig/ Großspurig sein	PrahG	a. Angeberisch/ Prahlerisch/ Protzig/ Großspurig sein b. Schulmeisterhaft, belehrend	PrahI Schul
			e) freundliches, einschmeichelndes Verhalten dem Interviewer gegenüber	feV
			f) Interviewer in Gespräch einbeziehen/ persönliche Fragen an den Interviewer richten/ Interviewer beim Namen nennen etc.	Einb

4.2.Assertive Selbstdarstellung: <u>Fähigkeiten darstellen</u>

	Geschichte	Abk.	Interviewer	Abk.
Eigene Kompetenz darstellen	i. besondere Leistungen erwähnen ii. Kompetenz betonen	besL Komp	a. Broschüren über das Unternehmen darbieten/ Führung durch das Unternehmen anbieten	Bro
Zielgerichtetheit darstellen	i. Ziele, Vorhaben darstellen	Ziel		

7.1. Beschreibung des Kategoriensystems

Das Kategoriensystem besteht aus vier Selbstdarstellungsstrategien, die in 38 Einzelkategorien aufgeteilt sind. Davon werden 23 Kategorien dem Bereich „Geschichte“ und 15 dem Bereich „Interviewer“ zugeordnet. Insgesamt sind 22 Einzelkategorien für die genauere Beschreibung von sieben Kategorien mittlerer Ebene (Aggressivität, Schärfe, Moralität darstellen, Selbstöffnung, sich sympathisch und positiv zeigen, Dominanz, eigene Kompetenz darstellen) zuständig. Die anderen 16 Kategorien mittlerer Ebene besitzen nur **eine** gültige Beschreibung, d. h. die Einzelkategorie entspricht der Kategorie mittlerer Ebene.

Hinter jeder Kategorie befindet sich eine Abkürzung. Diese Abkürzung wurde bei der Kodierung der Interviews verwendet. Jede Abkürzung wurde nur ein Mal vergeben. Wenn es sich um ein Motiv handelt, dass in beiden Ebenen, also sowohl in „Geschichte“ als auch bei „Interviewer“ vorkommt, wird zur Unterscheidung ein „G“ (für Geschichte) bzw. ein „I“ (für Interviewer) an das Kürzel angehängt. Ich verwende diese Abkürzungen auch in dieser Arbeit weiter, beispielsweise dann, wenn es um Berechnungen geht. Dies hat zwei entscheidende Vorteile. Zum einen kann Platz gespart werden (was sich gerade in Darstellungen auswirkt) und zum anderen ist es nicht nötig, jedes Motiv zwanghaft „auszuschreiben“.

Abbildung 4 zeigt eine Zusammenfassung der Verteilung der vier Selbstdarstellungsstrategien. Es wird deutlich, dass assertive Strategien mit einem großen Vorsprung überwiegen. Sie dominieren die ermittelten Kategorien. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da die Führungskräfte viel über sich erzählten - über eigene Erfahrungen und Ansichten, über Familiäres, Gefühle etc. Sie bewerteten ihr Unternehmen, äußerten sich über ihre Mitarbeiter und gaben Tatsachen aus dem Unternehmensalltag wieder. Ihre Sprache war außerdem sehr bildreich. Die Führungskräfte benutzten viele Beispiele und erzählten oft Geschichten. Da diese Einzelkategorien zu assertiven Strategien zählen, ist die Häufigkeit dieses Motivs keine Überraschung.

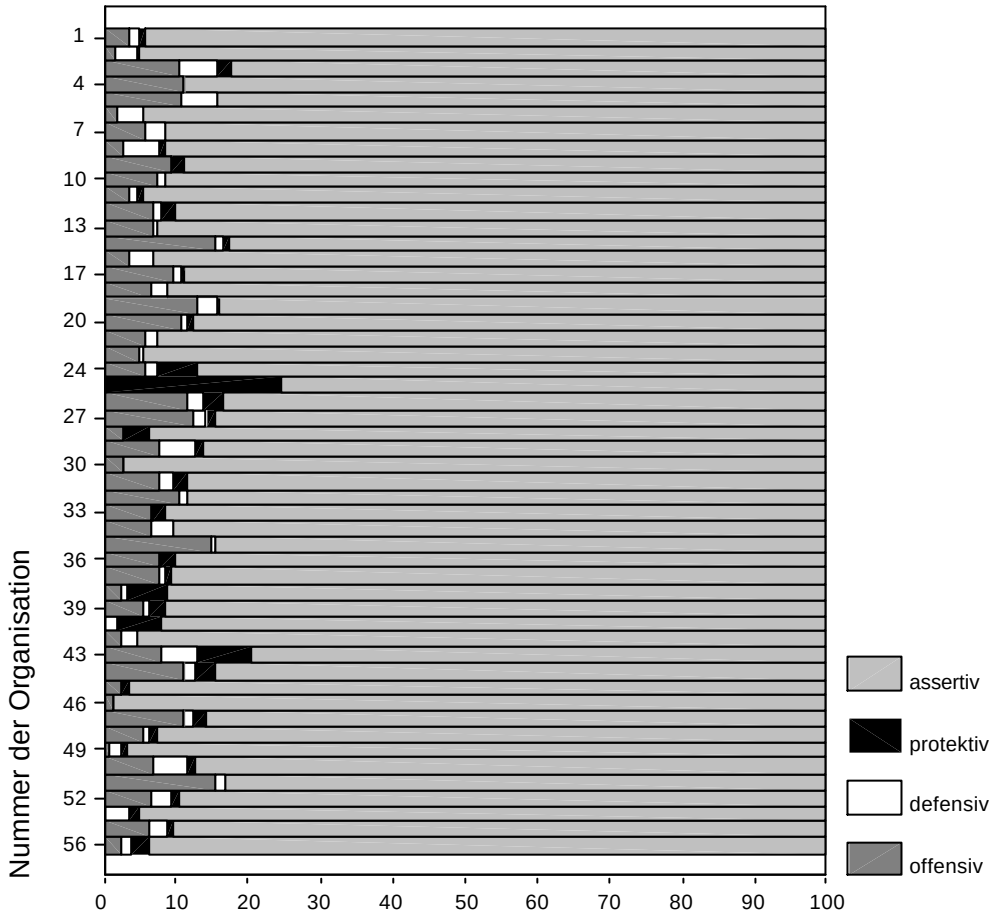


Abbildung 4: Relative Häufigkeit der Selbstdarstellungsformen (in Prozent)

Nun stellt sich die Frage, ob die Menge von Kategorien für diese Untersuchung eher von Vorteil oder von Nachteil ist. In dieser Untersuchung ist die große Anzahl von Kategorien von Vorteil, da möglichst viel, wenn nicht gar alle Formen von Selbstdarstellung erfasst werden sollten, um einen (späteren) großflächigen Vergleich mit den Daten der Mitarbeiter gewährleisten zu können. Des Weiteren steigt mit der Zahl der Kategorien auch die Validität, da jede Form von Selbstdarstellung sehr differenziert abgebildet werden kann. Ein Nachteil ist jedoch, dass die Reliabilität sinkt, da es bei einer großen Anzahl von Kategorien und bei Kodierungen durch verschiedene Kodierer zu einer unterschiedlichen Kodierung kommen kann. Die Vergleichbarkeit der Kodierungen ist durch einen Zweitkodierer ermöglicht wurden, der auch schon an der Kodierung im Rahmen des GLOBE-Projekts beteiligt war.

Die Anzahl von Kategorien trägt dazu bei, dass viele Daten gewonnen werden, die dabei helfen können, den Interviewpartner besser einzuschätzen. Inwieweit Selbstdarstellungspraktiken gemeinsam auftraten, soll in Abschnitt 7.5. untersucht werden.

7.2. Benutzung des Kategoriensystems

Das Kategoriensystem besteht aus 38 Einzelkategorien, die in vier Oberkategorien zusammengefasst sind: offensive, defensive, protektive und assertive Selbstdarstellung. Diese vier Oberkategorien sind jeweils unterteilt in „Geschichte“ und „Interviewer“. Die Unterscheidung wurde getroffen, weil Selbstdarstellung verschiedene Empfänger haben kann. „Geschichte“ wird kodiert, wenn der Interviewpartner über sein Unternehmen und seine Mitarbeiter redet, also sich über Erzählungen und Geschichten darstellt. „Interviewer“ wird kodiert, wenn der Interviewpartner den Interviewer direkt anspricht. Das schließt sowohl Angriffe auf die Person des Interviewers wie auch Reaktionen auf Fragen und Verhaltensweisen, die es dem Interviewer bequemer machen[59], mit ein.
Unter offensive Selbstdarstellung fallen Verhaltensweisen, bei denen der Interviewpartner den Interviewer direkt angreift, seine Meinung betont und andere Meinungen abwertet oder versucht, das Gesprächsthema selbst zu bestimmen. In die Gruppe der defensiven Selbstdarstellung fallen alle Versuche des Interviewpartners, Fehler anderen „in die Schuhe zu schieben“ oder eine Beantwortung der Frage zu vermeiden. Unter protektiver Selbstdarstellung werden Darstellungsstile verstanden, bei denen sich der Interviewpartner bescheiden darstellt oder versucht, Erwartungen zu erfüllen. Assertive Selbstdarstellungsformen werden in die Bereiche Persönlichkeit und Fähigkeiten unterteilt. Diese Trennung wurde vorgenommen, da Führungskräfte sich selbst und ihre Fähigkeiten darstellen können[60]. Unter „Persönlichkeit“ wird Moralität, Selbstöffnung, Dominanz sowie ein sympathisches Auftreten kodiert. Bei der Unterkategorie „Fähigkeit“ wird Kompetenz und Zielgerichtetheit kodiert.

7.2.1. Erläuterung der Bestandteile des Kategoriensystems

In diesem Abschnitt sollen die einzelnen Bestandteile des Kategoriensystems näher vorgestellt werden. Um die Verständlichkeit noch zu verbessern, befinden sich Beispiele zu jeder Kategorie im Anhang (ab Seite 17).

[59] Zum Beispiel: einen Kaffee anbieten, dem Interviewer Respekt entgegen bringen, etc.
[60] Diese Trennung wurde von Schütz übernommen.

7.2.1.1. Offensive Selbstdarstellungsformen

Unter die offensiven Selbstdarstellungsformen fallen Verhaltensweisen, die durch **Aggressivität, Schärfe oder Abwertung** gekennzeichnet sind. Diese Äußerungen betreffen Personen, mit denen die Führungskraft gemeinsame Erlebnisse teilt (bzw. teilte) oder betreffen den Interviewer, indem der Geschäftsführer versucht, das Gespräch an sich zu reißen, um z. B. unangenehme Themen zu umgehen. Dieses Dominanzverhalten kann sich auch darin äußern, dass der Interviewpartner das Gesprächsthema selbst bestimmt.

KaF **K**ritik **a**n der **F**rage oder am Fragesteller wird kodiert, wenn die Führungskraft die Frage des Interviewers kritisiert. Die Gründe für die Kritik können sein, dass er/ sie die Frage nicht versteht, sie als schwer zu beantworten empfindet oder die Frage für unsinnig hält. Oft beinhaltet diese Kritik auch eine versteckte Kritik am Interviewer.

GTsf wird kodiert, wenn der Interviewpartner versucht, das **G**esprächs**t**hema **s**elbst **f**estzulegen. Falls der Interviewer den Geschäftsführer auffordert, selbst ein Thema zu wählen, zu dem er/ sie noch etwas sagen möchte, darf NICHT kodiert werden. Das Gesprächsthema selbst bestimmen kann dazu benutzt werden, das Thema zu wechseln oder ein selbst gewähltes Gesprächsthema in die Unterhaltung einfließen zu lassen, indem man andere nicht mehr zu Wort kommen lässt und so das Gespräch an sich „reißt".

SBFv wird kodiert, wenn der Geschäftsführer verneint, dass das Unternehmen **S**chwächen hatte bzw. hat, oder dass er/ sie **F**ehler in der Geschäftsführung gemacht hat. Zu dieser Kategorie zählt auch die **V**erneinung von **B**arrieren, also Hindernissen, die das Unternehmen in seiner Entwicklung hemmten.

aMk diese Kategorie wird kodiert, wenn der Geschäftsführer sich **k**ritisch über die **M**einung **a**nderer äußert. Darunter fällt auch, wenn er sich über andere Personen lustig macht und sie lächerlich dastehen lässt. Diese Form wirkt sehr scharf/ bissig und tritt mitunter in Kombination mit Beleidigungen auf.

eMb wird kodiert, wenn die Führungskraft die **e**igene **M**einung **b**etont oder rechtfertigt. Diese Form wirkt weniger aggressiv als „aMk“, beinhaltet aber ein hohes Ausmaß an Schärfe. Der Interviewpartner hebt hervor, dass seine Meinung die einzig richtige ist und dass andere Meinungen falsch sind. Ebenfalls kodiert werden Meinungsäußerungen bezüglich eines Themas, die eine gewisse Aggressivität beinhalten. Nicht kodiert werden einfache Meinungsäußerungen, die keine Schärfe beinhalten.

Iro **Iro**nie wird kodiert, wenn der Führer sich ironisch oder sarkastisch über andere Personen oder Gegebenheiten äußert. Der Interviewpartner nutzt die sprachlichen Mittel Ironie und Sarkasmus, um andere Meinungen herabzusetzen und die eigene Meinung hervorzuheben.

AA **A**bwertung **a**nderer wird kodiert, wenn sich Führungskräfte negativ über andere Personen bzw. Personengruppen äußern. Die Gründe dieser Abwertung können moralisch oder fachlich begründet sein.

7.2.1.2. Defensive Selbstdarstellungsformen

Die Gruppe defensiver Selbstdarstellungsformen beinhaltet auf der Seite der „Geschichte“ das Abstreiten eigener Fehler bzw. die Ursachenzuschreibung für negative Entwicklungen bei Dritten. Auf der anderen Seite zählen das Vermeiden von Antworten bzw. das Differenzieren von Antworten und das Umdeuten von Fragen des Interviewers darunter.

UZMD **U**rsachen**z**uschreibung für **M**ängel bei **D**ritten wird kodiert, wenn der Geschäftsführer Mängel des Unternehmens anderen Personen zuschreibt, z.B. einem alten Geschäftspartner oder einem (ehemaligen) Mutterunternehmen. Inwieweit diese Beschreibung der Wahrheit entspricht, kann nicht geprüft werden. In dieser Kategorie sollte also beachtet werden, dass nicht nur das (wirkliche) Versagen Dritter, sondern auch das „Abschieben“ von Verantwortung hineinspielt.

HSDR das **H**erunterspielen oder die **s**achliche **D**arstellung von negativen Entwicklungen im Unternehmen wird kodiert, wenn die Führungskraft zwar

schlechte Entwicklungen benennt aber nicht weiter darauf eingeht und sofort zu einem anderen Thema wechselt. Sie erwähnt es nur „nebenbei“. In dieser Kategorie wird auch die Rechtfertigung von Kündigungen kodiert.

AusA wird bei Interviewpartnern, die versuchen, einer **A**ntwort **aus** zuweichen, kodiert. Dieses Ausweichen kann auch als ein „ins Lustige abgleiten“ (Schwänke erzählen) getarnt sein. Zu dieser Kategorie zählt auch das Umdeuten der Frage, d. h. der Frage wird ein anderer Inhalt zugeschrieben. Das Ausweichen wird wie eine indirekte Antwortverweigerung gewertet.

Diff wenn Führungskräfte in ihren Antworten Unterscheidungen oder Abgrenzungen treffen, also **diff**erenzieren, wird diese Kategorie kodiert.

7.2.1.3. Protektive Selbstdarstellungsformen

Zu den protektiven Darstellungsformen gehört auf der „**Interviewer**“- Seite der Versuch, eine Erwartung zu erfüllen und das Geben sehr kurzer Antworten. Auf der „**Geschichts**“-Seite zählt die Darstellung von Bescheidenheit darunter. Die Führungskraft versucht, ihr Selbstbild zu schützen.

Bes **Bes**cheidenheit wird kodiert, wenn sich die Führungskraft als unscheinbar und nicht besonders (bezogen auf Fähigkeiten oder Charaktereigenschaften) beschreibt – sich also bescheiden gibt und nur zu vorsichtigen Selbstbeschreibungen neigt.

Erw wird kodiert, wenn der Interviewpartner versucht, **Erw**artungen des Interviewers bezüglich der Antworten oder seiner Person zu erfragen. Er möchte diese Erwartungen unbedingt erfüllen. Diese Kategorie impliziert Unsicherheit.

kA diese Kategorie wird kodiert, wenn die Führungskraft nur sehr kurz antwortet, obwohl eine längere (und erklärendere, detaillvollere) Antwort angebracht gewesen wäre.

7.2.1.4. Assertive Selbstdarstellungsformen

Die assertiven Selbstdarstellungsformen werden nicht nur in „**Geschichte**“ und „**Interviewer**“ unterteilt, sondern auch in „Persönlichkeit“ und „Fähigkeiten“. „Dies entspricht der oft bei Führungspersönlichkeiten getroffenen Unterscheidung in zwei Dimensionen: ´Aufgabenspezialist` und ´sozio-emotionaler Spezialist`“ (vgl. z.B. Hofstätter, 1957; zit. n. Schütz, 1990:123). Unter „Persönlichkeit“ werden moralische Aussagen, Selbstöffnung, positive Selbstpräsentation, dominantes Verhalten sowie freundliches Verhalten dem Interviewer gegenüber kodiert, also Strategien bzw. Taktiken, die die Führungskraft in einem (zumeist) positiven Licht darstellen. Ausnahme bildet hier die Kategorie „Dominanz“, die sich auf Aussagen bezieht, die im ersten Moment positiv gemeint waren (die Führungskraft benutzte besonders eindeutige Formulierungen wie „Sie haben wirklich Glück mit mir.“), jedoch eine andere Wirkung erzielten (Prahlerei, etc). Die Darstellung von Fähigkeiten teilt sich im Bereich „Geschichte“ in Kompetenzen und Ziele der Führungskraft. Gegenüber dem Interviewer versucht der Interviewpartner sich und sein Unternehmen besonders gut zu präsentieren, indem er Broschüren oder Führungen vorbereitete. Die Kategorien „Prahlerei (Geschichte)“, „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“ und „schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“ haben eine negative Wirkung. Die Führungskraft stellt sich durch ihre Anwendung „schlecht“ dar. Die anderen 17 Kategorien lassen den Interviewpartner in einem „guten Licht“ erscheinen.

RFA wird kodiert, wenn der Interviewpartner seinen **R**espekt **a**nderen Personen gegenüber bekundet. Dies beinhaltet auch **F**airness und Achtung vor anderen Menschen (im Sinne von moralischem Wert).

WAA **W**ürdigung der **A**rbeit **a**nderer wird kodiert, wenn die Führungskraft sich anerkennend über die Leistung anderer Personen oder Gesellschaften äußert.

Gefü wird kodiert, wenn der Interviewpartner über seine/ ihre **Gefü**hle oder Empfindungen spricht.

Selb steht für **sel**bstkritisches Verhalten des Geschäftsführers. Er/ sie gesteht persönliche Schwächen ein oder bewertet eigene Leistungen negativ.

Priv wenn die Führungskraft über seine/ ihre Familie spricht oder andere **priv**ate/ persönliche Informationen wie eigene Erfahrungen, Ansichten, Meinungen (die keine Schärfe enthalten) preisgibt, wird diese Kategorie kodiert. Aussagen, die unter diese Kategorie fallen, lassen sich häufig durch Äußerungen wie „ich denke“, „ich glaube“, „meiner Ansicht nach“ und „ich finde“ erkennen.

EhrlG Spricht der Interviewpartner davon, dass er sich seinen Mitarbeitern, Geschäftspartner oder anderen gegenüber **ehrl**ich verhalten hat, so wird diese Kategorie kodiert.

BPMA wird verwendet, wenn die Führungskraft seine/ ihre positive Beziehung zu den **M**it**a**rbeitern betont. Einen Hinweis auf **B**eziehungs**p**flege können Erzählungen über Feste oder häufige Gespräche mit Mitarbeitern geben.

pSB wenn der Interviewpartner ein **p**ositives **S**elbst**b**ild über sich entwirft, d. h. sich positiv bewertet oder sich als „guten“ Menschen darstellt, wird diese Kategorie kodiert. Dazu zählen auch Stärken, die der Führer nennt. Die Führungskraft spricht in der „ich“- Form.

Hoff Hoffnung wird kodiert, wenn der Interviewpartner Optimismus verbreitet und voller **Hoff**nung auf seine persönliche oder die Zukunft des Unternehmens blickt.

pDU stellt eine Führungskraft ihr **U**nternehmen **p**ositiv **d**ar, so wird diese Kategorie kodiert. Dies können Aussagen über besondere Technologien, Standortvorteile oder die Betonung einer guten Unternehmensperformance sein. Die Führungskraft spricht in dieser Kategorie in der „wir“- Form.

pDMA wenn sich die Führungskraft lobend über die eigenen **M**it**a**rbeiter äußert und sie besonders **p**ositiv **d**arstellt, wird diese Kategorie kodiert. Zu dieser Kategorie zählen auch Aussagen über besondere Fähigkeiten und Kompetenzen einzelner Mitarbeiter.

EfR/EfJ wenn der Interviewpartner erwähnt, dass er sich besonders für die **R**egion und/oder die **J**ugend interessiert und **e**ngagiert, muss diese Kategorie kodiert werden. Hierunter fallen beispielsweise Aussagen zur Förderung von Sportvereinen, dass bevorzugt Personen aus einer Region eingestellt werden oder dass besonderer Wert darauf gelegt wird, Jugendlichen eine Zukunft im Unternehmen zu bieten.

PrahG wird kodiert, wenn Erzählungen/ Beispiele eines Interviewpartners angeberisch[61] klingen. Die Führungskraft äußert sich **prah**lerisch, großspurig und protzig. Diese Kategorie hat eine negative Wirkung.

besL **bes**ondere **L**eistungen werden kodiert, wenn der Geschäftsführer über außergewöhnliche Leistungen, die er selbst erbracht hat, spricht.

Komp beinhaltet Aussagen über **Komp**etenzen und Fähigkeiten der Führungskraft. Die Führungskraft spricht in der „ich"- Form.

Ziel wenn eine Führungskraft über Visionen und **Ziel**e spricht, wird diese Kategorie kodiert. Dies schließt sowohl vergangene als auch zukünftige Ziele/ Visionen ein.

RFI äußert ein Führer dem **I**nterviewer gegenüber Respekt für seine Arbeit oder verhält sich ihm/ihr gegenüber (besonders) respektvoll, wird diese Kategorie kodiert.

EhrlI wenn eine Führungskraft betont, dass sie dem Interviewer gegenüber **ehrl**ich antwortet, wird diese Kategorie kodiert.

Illu jedes Mal, wenn der Interviewpartner Beispiele, Bilder, Geschichten oder Vergleiche anbringt bzw. erzählt, wird diese Kategorie kodiert. Sie beinhaltet **Illu**strationen. NICHT kodiert werden Beispiele, wenn diese vom Interviewer gefordert wurden.

[61] In dieser Kategorie spielt das subjektive Empfinden des Kodierers eine große Rolle.

PrahI jede Aussage des Führers, in der er/ sie sich angeberisch/ **prah**lerisch dem **I**nterviewer gegenüber äußert, fällt in diese Kategorie. Es ist stark vom Kontext abhängig, ob „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“ oder „Prahlerei (Geschichte)“ kodiert wird. Diese Kategorie wirkt **negativ** auf den Interviewer.

Schul jede Aussage der Führungskraft, die belehrend/ **schul**meisterhaft wirkt, wird unter dieser Kategorie[62] kodiert. Darunter fallen auch Aussagen, in denen die Führungskraft das Wissen/ Können des Interviewers in Frage stellt. Sie sind jedoch nicht (oder nur sehr selten) aggressiv gemeint, sondern wie eine Stichelei oder ein „aus der Reserve locken“ zu verstehen. Diese Kategorie wirkt negativ.

feV **v**erhält sich ein Geschäftsführer dem Interviewer gegenüber **f**reundlich und zuvorkommend, so wird diese Kategorie kodiert. Dazu zählt das Anbieten von Getränken, das Erkundigen nach dem Befinden, der Herkunft etc. Diese Strategie wirkt **e**inschmeichelnd.

Einb wird kodiert, wenn die Führungskraft versucht, den Interviewer in das Gespräch **ein**zu**b**eziehen, indem Gegenfragen gestellt werden oder man sich in den Aussagen auf den Interviewer (und dessen Aussagen) beruft. Auch die direkte Ansprache des Interviewers mit seinem Namen wird kodiert.

Bro wird kodiert, wenn die Führungskraft **Bro**schüren/ Mappen oder Führungen über/ durch das Unternehmen vorbereitet hat oder anbietet.

[62] Bei dieser Kategorie spielt das subjektive Empfinden des Kodierers eine große Rolle.

7.3. Untersuchung zu Kategorien

Insgesamt wurden 52 Interviews kodiert. Die Länge der Interviews variiert stark und wurde nicht genau erfasst. Die durchschnittliche Wortanzahl der Interviews beträgt 8.024 Wörter, das kürzeste Interview ist 1.659 Wörter lang, das längste Interview besitzt 29.088 Wörter. Um die Struktur der Interviews nachvollziehen zu können, befinden sich die zwei verwendeten Leitfäden[63] im Anhang. Die Interviewer orientierten sich an den Leitfäden, es wurde aber nicht in jedem Fall jede Frage gestellt, da die Antworten schon in Erzählungen der Führungskraft vorkamen bzw. die Frage nicht immer gestellt wurde. Als Einstieg wurden in jedem Interview Informationen über das Unternehmen und die Karriere der Führungskraft abgefragt. Den weiteren Verlauf konnten die Interviewer selbst bestimmen. In wenigen Fällen stellten die Interviewer auch eigene Fragen, so dass die Vergleichbarkeit nicht immer gewährleistet wurde.
Erschwerend kommt hinzu, dass die Transkription durch verschiedene Bearbeiter erfolgte. Es existieren zwar allgemeine Gestaltungsvorlagen für die Transkription, jedoch sind die Unterschiede gerade in der Satzlänge und der Unterscheidung zwischen dem Beantworten der vorherigen Frage oder dem Beantworten einer neuen Frage gravierend. Auch wurden häufig Verständnisprobleme sichtbar[64]. Will man eine Struktur von Selbstdarstellungsstrategien für einzelne Fragen finden, ist ein enormer Aufwand nötig, um diese Informationen zu erhalten. Ich werde mich in dieser Untersuchung nicht mit der Frage beschäftigen, welche Selbstdarstellungsformen bei bestimmten Fragen eingesetzt werden und ob eine Struktur erkennbar ist. Eine spätere Untersuchung wäre jedoch denkbar.

Nun soll dargestellt werden, welche Selbstdarstellungspraktiken bei Führungskräften häufig, mittel oder selten ermittelt werden konnten.

Die folgende Tabelle enthält die Verteilungswerte pro 1.000 Wörter (Mittelwert und Standardabweichung) sowie die prozentuale Verteilung der Kategorien (Mittelwert und Standardabweichung).

[63] Ein Leitfaden galt für Entrepreneure, der andere für Nonentrepreneure. (Anhang S. 55ff)
[64] Dies betrifft sowohl Fachbegriffe als auch Dialekte oder verschluckte Silben.

Relative Häufigkeit:	pro 1.000 Wörter			prozentuale Verteilung	
	N =	**Mittelwert**	**SD**	**Mittelwert (N=52)**	**SD**
„andere Meinungen kritisieren“	25	0,21	0,13	0,53	0,71
„eigene Meinung betonen“	47	0,68	0,42	3,37	2,48
„Ironie/ Sarkasmus zeigen“	11	0,16	0,08	0,18	0,39
„andere abwerten“	38	0,46	0,35	1,82	1,84
„Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“	14	0,25	0,21	0,38	0,87
„Herunterspielen/ sachliche Darstellung negativer Entwicklungen“	25	0,18	0,10	0,52	0,70
„Bescheidenheit“	19	0,19	0,11	0,38	0,60
„Respekt und Fairness anderen gegenüber“	50	0,81	0,66	4,38	3,61
„Würdigung der Arbeit anderer“	41	0,36	0,25	1,62	1,53
„Gefühle bekunden“	23	0,15	0,08	0,38	0,53
„Selbstkritik üben“	51	0,63	0,41	3,42	2,19
„Privates erzählen“	52	6,07	1,66	33,62	8,14
„Ehrlichkeit betonen (Geschichte)“	11	0,18	0,07	0,21	0,45
„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“	30	0,24	0,15	0,81	0,94
„positives Selbstbild“	44	0,42	0,39	1,84	1,77
„optimistisch/ hoffnungsvoll sein“	24	0,20	0,11	0,52	0,69
„positive Darstellung des Unternehmens“	49	0,71	0,51	3,81	3,21
„positive Darstellung der Mitarbeiter“	44	0,47	0,35	2,24	2,11
„Engagement für die Region/ Jugend“	19	0,21	0,15	0,46	0,81
„Prahlerei (Geschichte)“	6	0,26	0,25	0,17	0,68
„besondere Leistung“	29	0,31	0,21	0,99	1,24
„eigene Kompetenzen betonen“	51	1,02	0,55	5,58	2,89
„Ziele darstellen“	40	0,43	0,25	1,86	1,62
„Kritik an der Frage“	8	0,16	0,08	0,11	0,28
„Gesprächsthema selbst festlegen“	21	0,20	0,10	0,44	0,62
„Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“	3	0,17	0,10	0,06	0,27
„ausweichende Antwort“	21	0,19	0,11	0,42	0,66
„differenzieren“	24	0,18	0,11	0,49	0,67
„versuch, eine Erwartung zu erfüllen“	10	0,41	0,48	0,38	1,15
„kurze Antwort“	17	0,56	1,12	0,98	3,46
„Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“	7	0,13	0,07	0,09	0,26
„Ehrlichkeit betonen (Interviewer)“	33	0,22	0,12	0,74	0,76
„Illustration“	52	3,44	1,25	18,81	5,86
„Prahlerei gegenüber dem Interviewer“	8	0,23	0,10	0,16	0,41
„schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“	6	0,34	0,32	0,17	0,59
„freundliches, einschmeichelndes Verhalten“	16	0,35	0,28	0,56	1,09
„Einbezug des Interviewers“	49	1,36	1,31	6,77	6,09
„Broschüren/ Führungen anbieten“	17	0,32	0,21	0,58	1,09

Tabelle 5: Relative Häufigkeiten der Kategorien für Selbstdarstellung

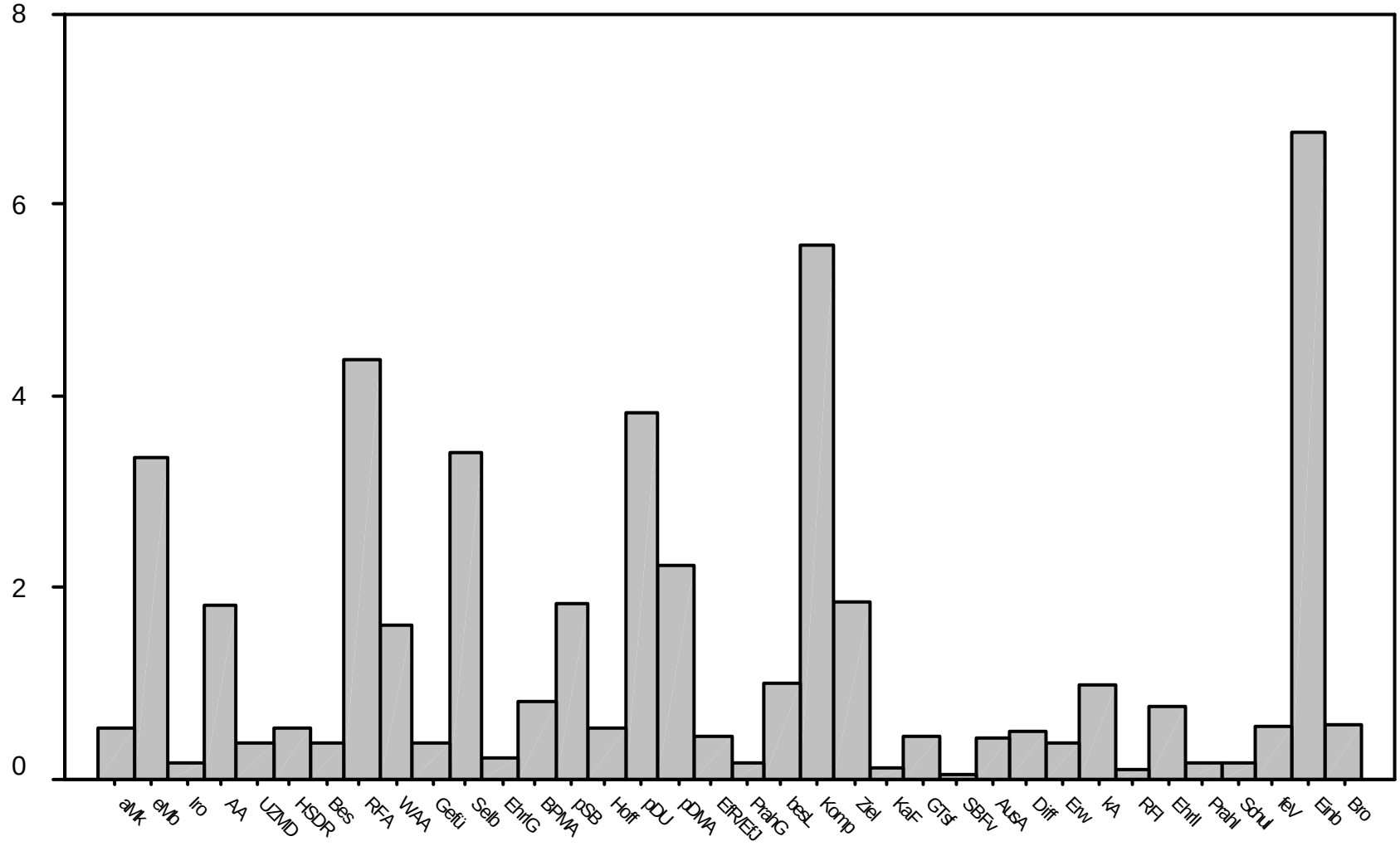


Abbildung 5: Relative Häufigkeiten (Mittelwert) der einzelnen Kategorien (ohne Priv und Illu)

Wie aus der Tabelle und der Abbildung sichtbar wird, gibt es einige Kategorien, die sehr häufig und andere, die sehr selten vorkamen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte bestimmte Taktiken wie „Privates erzählen", „Illustration benutzen", „Einbezug des Interviewers", „eigene Kompetenzen betonen", „eigene Meinung betonen", „Respekt und Fairness anderen gegenüber zeigen", „Selbstkritik üben" und „positive Darstellung des Unternehmens" öfter anwendeten als alle anderen Kategorien. Führungskräfte verhielten sich im Interview also stark assertiv. Sie wollten ein positives Bild hinterlassen.
Sie zeigten sich jedoch auch sehr selbstkritisch und nutzten die Mittel einer bildhaften Sprache, um die Aussagen interessanter zu gestalten. Die einzige nicht- assertive Kategorie der oben genannten („eigene Meinung betonen"), gehört zu den offensiven Taktiken.
Die am **seltensten** verwendeten Taktiken sind „schulmeisterhaft/ belehrendes Verhalten", „Prahlerei gegenüber dem Interviewer", „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber zeigen", „Schwächen/ Barrieren oder Fehler verneinen", „Kritik an der Frage", „Prahlerei (Geschichte)", „Ehrlichkeit betonen (Geschichte)", „Gefühle bekunden" und „Ironie/ Sarkasmus zeigen". Dies bedeutet, dass auch unter den seltenen Taktiken die assertiven Formen überwiegen.[65] Allerdings besitzt die Hälfte dieser assertiven Formen einen negativen Charakter („schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten", „Prahlerei gegenüber dem Interviewer", „Prahlerei in Erzählungen"[66]). Führungskräfte zeigen also selten Gefühle und bekunden dem Interviewer gegenüber nur gelegentlich Respekt, sie betonen nur vereinzelt ihre Ehrlichkeit in Geschichten. Offensive Formen, die nur unregelmäßig verwendet wurden sind „Ironie/ Sarkasmus", die „Kritik an Fragen" und das „Verneinen von Schwächen, Barrieren oder Fehlern".

Im nächsten Abschnitt soll die Frage geklärt werden, ob Zusammenhänge im Vorkommen einzelner Kategorien bestehen und welche Kategorien gemeinsam auftreten.

[65] Diese Tatsache war zu erwarten, da assertive Taktiken auch einen Großteil der Kategorien enthalten.
[66] Das Kategoriensystem enthält nur drei assertive Taktiken mit negativer Wirkung.

7.4. Zusammenhänge einzelner Selbstdarstellungsformen

Die einzelnen Selbstdarstellungsformen werden meist nicht isoliert eingesetzt, sondern in Kombination mit anderen. In diesem Kapitel soll geklärt werden, welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Formen bestehen. Die Untersuchung ist nicht umfassend, sondern beinhaltet Stichproben einzelner Kategorien und deren eventuellen Zusammenhang.

Ich stelle folgende Hypothesen auf:

Hypothese A: Führungskräfte verwenden nicht nur eine Kategorie der offensiven Selbstdarstellung (Geschichte). Es gibt offensive Kategorien, die mehrmalig gemeinsam auftreten. Das gemeinsame Vorkommen offensiver Kategorien weist darauf hin, dass sich Geschäftsführer einer ganzen Palette von Möglichkeiten offensiven Verhaltens bedienen.

Hypothese B: Wenn sich Führungskräfte dem Interviewer gegenüber offensiv verhalten, also seine/ ihre Fragen kritisieren, dann neigen sie auch dazu, sich anderweitig negativ ihm/ ihr gegenüber zu verhalten, z. B. indem sie sich schulmeisterhaft oder angeberisch benehmen.

Hypothese C: Wenn Führungskräfte die Ursachen für Mängel oder Unternehmens-schwäche anderen „in die Schuhe" schoben, waren sie auch weniger selbstkritisch.

Hypothese D: Wenn Führungskräfte versuchten, Antworten auszuweichen, so ist es auch wahrscheinlich, dass sie versuchten, das Gesprächsthema oft selbst festzulegen.

Hypothese E: Wenn Führungskräfte im Interview angespannt oder unsicher erschienen[67] *und häufig nachfragten, was die Erwartung des Interviewers ist bzw. ob sie erfüllt wurde, nutzten sie seltener illustratorische Mittel wie Beispiele, Geschichten etc. Diese Vermutung kommt auf, da diese Führungskräfte eher darauf bedacht waren, den (wissenschaftlichen) Ansprüchen des Interviewers zu genügen, als das Interview nach ihren Interessen und Vorstellungen zu gestalten bzw. die Situation durch Beispiele etc. aufzulockern oder anschaulicher zu machen.*

[67] Ob Führungskräfte tatsächlich angespannt oder unsicher waren, ist nicht überprüfbar, bzw. nachvollziehbar.

Hypothese F: Führungskräfte, die ihr Unternehmen positiv darstellten, stellten auch ihre Mitarbeiter in einem guten Licht dar. Sie sind sowohl auf ihr Unternehmen als auch auf ihre Mitarbeiter stolz.

Hypothese G: Führungskräfte die betonen, dass sie sich für die Region oder die Jugend engagieren, haben auch ein gutes Verhältnis zu ihrem Unternehmen. Sie stehen zu ihrer Region und deren Gegebenheiten und sind besonders stolz darauf.

Hypothese H: Führungskräfte, die oft von besonderen Leistungen erzählten, prahlten auch öfter.

Hypothese I: Wenn eine Führungskraft im Interview häufig von Zielen sprach, so war sie auch optimistisch.

Hypothese J: Führungskräfte, die ihr Unternehmen positiv darstellten, bereiteten auch öfter Führungen und Broschüren vor.

Hypothese K: Führungskräfte, die dem Interviewer gegenüber ihren Respekt zeigten, verhielten sich ihm gegenüber seltener negativ, verwendeten also selten die Kategorien „schulmeisterhaftes/ belehrendes Verhalten" und „Prahlerei dem Interviewer gegenüber".

Im nächsten Abschnitt sollen die aufgestellten Hypothesen getestet werden.

7.4.1. Überprüfung der Hypothesen

Die folgenden Korrelationen wurden auf Grundlage der prozentualen Verteilung berechnet. Die Datengrundlage wurde der Berechnungsvariante der „Verteilung pro 1.000 Wörter" vorgezogen, da so Verwaschungen gering gehalten werden können. Bei der „Verteilung pro 1.000 Wörter" ist zu beachten, dass einige Führungskräfte sehr wortreich erzählen, andere jedoch dasselbe mit weniger Worten ausdrückten. Aus diesem Grund ist die Berechnung mit Werten der prozentualen Verteilung vorzuziehen.

In Hypothese A soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen den offensiven Kategorien „andere Meinungen kritisieren“, „eigene Meinung betonen“, „andere abwerten“ und „Ironie/ Sarkasmus zeigen“ besteht.

		aMk	eMb	AA	Iro
aMk	Pearson Correlation	1	,300*	,347*	,178
	Sig. (2-tailed)	,	,031	,012	,206
	N	52	52	52	52
eMb	Pearson Correlation	,300*	1	,434**	-,075
	Sig. (2-tailed)	,031	,	,001	,596
	N	52	52	52	52
AA	Pearson Correlation	,347*	,434**	1	-,004
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,	,980
	N	52	52	52	52
Iro	Pearson Correlation	,178	-,075	-,004	1
	Sig. (2-tailed)	,206	,596	,980	,
	N	52	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Der Hypothese kann teilweise zugestimmt werden.

Die offensiven Selbstdarstellungsarten „andere Meinungen kritisieren“, „eigene Meinung betonen“ und „andere abwerten“ treten in dieser Untersuchung oft gemeinsam auf. Bei der Kategorie „Ironie/ Sarkasmus zeigen“ lässt sich ein leicht positiver Zusammenhang feststellen.

Wenn Führungskräfte (in den hier verwendeten Interviews) eine offensive Strategie verwendeten, so war es sehr wahrscheinlich, dass sich auch andere offensive Strategien einsetzten.

In Hypothese B soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen „Kritik an der Frage“ und „schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“, bzw „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“ besteht.

		KaF	Schul	Prahl
KaF	Pearson Correlation	1	,337*	,419**
	Sig. (2-tailed)	,	,014	,002
	N	52	52	52
Schul	Pearson Correlation	,337*	1	,197
	Sig. (2-tailed)	,014	,	,161
	N	52	52	52
Prahl	Pearson Correlation	,419**	,197	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,161	,
	N	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Die Hypothese kann bestätig werden.

Es besteht ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen den Kategorien „Kritik an der Frage“, „schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“ und „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“.

Dies bedeutet: griffen Führungskräfte den Interviewer wegen Fragen bzw. Fragestellungen an oder äußerten, dass sie ein Problem mit der Frage hätten, so nutzen sie auch die Möglichkeit, sich dem Interviewer gegenüber schulmeisterhaft/ belehrend oder prahlerisch zu äußern.

In Hypothese C sollte untersucht werden, ob es einen negativen Zusammenhang zwischen den Kategorien „Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“ und „Selbstkritik üben“ gibt.

		UZMD	Selb
UZMD	Pearson Correlation	1	,332*
	Sig. (2-tailed)	,	,016
	N	52	52
Selb	Pearson Correlation	,332*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Die Hypothese wird abgelehnt.

Es besteht eine positiv signifikante Beziehung zwischen den beiden Kategorien „Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“ und „Selbstkritik üben“.

Dies zeigt den leichten Trend von Führungskräften, Mängel anderen Personen zuzuschreiben und dennoch Selbstkritik zu üben.

In Hypothese D soll untersucht werden, ob sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Kategorie „ausweichende Antwort“ und „Gesprächsthema selbst festlegen“ finden lässt.

		AusA	GTsf
AusA	Pearson Correlation	1	,398**
	Sig. (2-tailed)	,	,003
	N	52	52
GTsf	Pearson Correlation	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,
	N	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Die Hypothese kann bestätigt werden.

Es lässt sich eine positiv signifikante Beziehung zwischen den Kategorien finden. Dies bedeutet, dass Führungskräfte, die in dieser Untersuchung ausweichend antworteten, auch häufig versuchten, das Gesprächsthema selbst festzulegen.

In Hypothese E soll überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Kategorie „Erwartung erfüllen“ und der Kategorie „Illustrationen nutzen“ besteht.

		Erw	Illu
Erw	Pearson Correlation	1	-,157
	Sig. (2-tailed)	,	,265
	N	52	52
Illu	Pearson Correlation	-,157	1
	Sig. (2-tailed)	,265	,
	N	52	52

Die Hypothese kann nicht bestätigt werden.
Es besteht keine signifikante Beziehung zwischen den beiden Kategorien „Versuch, eine Erwartung zu erfüllen“ und „Illustration“.

In Hypothese F soll überprüft werden, ob es einen Zusammenhang zwischen den Kategorien „positive Darstellung des Unternehmens“ und „positive Darstellung der Mitarbeiter“ gibt.

		pDU	pDMA
pDU	Pearson Correlation	1	,390**
	Sig. (2-tailed)	,	,004
	N	52	52
pDMA	Pearson Correlation	,390**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,
	N	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Die Hypothese kann bestätigt werden.
Es besteht ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Kategorien. Wenn Führungskräfte stolz auf ihr Unternehmen sind, so sind sie es auch oft auf ihre Mitarbeiter.

In Hypothese G soll überprüft werden, ob ein Zusammenhang in der Häufigkeit der Kategorie „Engagement für die Region/ Jugend“ und der Kategorie „positive Darstellung des Unternehmens“ besteht.

		pDU	EfR/EfJ
pDU	Pearson Correlation	1	,446**
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	52	52
EfR/EfJ	Pearson Correlation	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Die Hypothese kann bestätigt werden.

Es konnte ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Kategorien ermittelt werden.

Daraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte, die ihr Unternehmen in einem positiven Licht darstellen und stolz darauf sind, sich auch oft im Interview darüber äußerten, sich für die Region oder für die Jugend zu engagieren.

In Hypothese H soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Kategorie „besondere Leistung“ und „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“ sowie „Prahlerei (Geschichte)“ existiert.

		besL	PrahI	PrahG
besL	Pearson Correlation	1	-,029	,539**
	Sig. (2-tailed)	,	,836	,000
	N	52	52	52
PrahI	Pearson Correlation	-,029	1	-,064
	Sig. (2-tailed)	,836	,	,650
	N	52	52	52
PrahG	Pearson Correlation	,539**	-,064	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,650	,
	N	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Die Hypothese kann teilweise bestätigt werden.

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Kategorie „besondere Leistung“ und dem „Prahlen in Erzählungen“. Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kategorie „besondere Leistung“ und dem „Prahlen dem Interviewer gegenüber“.

Führungskräfte, die oft besondere Leistungen erwähnten, prahlten auch oft in ihren Geschichten. Dieser Zusammenhang kann jedoch auch durch die Subjektivität des Kodierers zustande gekommen sein, da die Kodierung der Kategorie „Prahlerei (Geschichte)“ einem stark subjektiv- interpretativen Einfluss unterliegt.

In Hypothese I soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Kategorie „Ziele darstellen“ und der Kategorie „optimistisch/ hoffnungsvoll sein“ besteht.

		Hoff	Ziel
Hoff	Pearson Correlation	1	,137
	Sig. (2-tailed)	,	,333
	N	52	52
Ziel	Pearson Correlation	,137	1
	Sig. (2-tailed)	,333	,
	N	52	52

Die Hypothese wird abgelehnt.
Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kategorie „Ziele darstellen“ und der Kategorie „optimistisch/ hoffnungsvoll sein“.

In Hypothese J soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen den Kategorien „positive Darstellung des Unternehmens“ und „Broschüren/ Führungen anbieten“ besteht.

		pDU	Bro
pDU	Pearson Correlation	1	,484**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	52	52
Bro	Pearson Correlation	,484**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Die Hypothese kann bestätigt werden.
Es existiert ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen den Kategorien „positive Darstellung des Unternehmens“ und „Broschüren/ Führungen anbieten“.
Für die Führer dieser Untersuchung bedeutet das, dass wenn sie ihr Unternehmen positiv darstellten, dies auch durch Broschüren oder Führungen durch das Unternehmen zu untermauern versuchten.

In Hypothese K soll untersucht werden, ob ein negativer Zusammenhang zwischen der Kategorie „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber bekunden“ und den Kategorien „schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“ und „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“ existiert.

		RFI	Schul	Prahl
RFI	Pearson Correlation	1	-,042	,323*
	Sig. (2-tailed)	,	,769	,019
	N	52	52	52
Schul	Pearson Correlation	-,042	1	,197
	Sig. (2-tailed)	,769	,	,161
	N	52	52	52
Prahl	Pearson Correlation	,323*	,197	1
	Sig. (2-tailed)	,019	,161	,
	N	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Die Hypothese wird abgelehnt.

Es besteht ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen den Kategorien „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“ und „Prahlerei gegenüber dem Interviewer“. Zwischen den Kategorien „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“ und „schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“ lässt sich nur eine leicht negative Beziehung nachweisen.

7.4.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus den Hypothesen lässt sich schlussfolgern, dass es einen offensiven Selbstdarstellungstypen (Geschichte) bei Führungskräften gibt (Hypothese A). Des Weiteren kann man den Schluss ziehen, dass Geschäftsführer, die negativ wirkende assertive Formen der Selbstdarstellung (wie „Kritik an der Frage des Interviewers“) dem Interviewer gegenüber nutzen, sich ihm gegenüber auch offensiv verhalten[68] (Hypothese B). Aus Hypothese D kann man schließen, dass es Führungskräfte gibt, die dem Interviewer gegenüber eine offensiv-defensive Strategie anwenden. Sie antworten ausweichend und versuchen häufig, das Gesprächsthema selbst zu bestimmen.

Die Hypothesen F und G lassen vermuten, dass Führungskräfte assertive Formen (Geschichte) oft gemeinsam verwenden. Sie stellen ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter positiv dar und betonen dabei auch, dass sie sich für die Region/ Jugend engagieren. Auch Hypothese H bestätigt die Vermutung der gemeinsamen Verwendung assertiver Formen, obwohl hier ein Bezug von der negativ gewerteten Kategorie „Prahlerei (Geschichte)“ mit der positiven „besondere Leistungen betonen“- Kategorie nachgewiesen werden konnte.

[68] Diese Führungskräfte nutzten die Kategorien „schulmeisterhaftes, belehrendes Verhalten“ und „Prahlerei, dem Interviewer gegenüber“.

Interessant erscheint auch das Ergebnis der Hypothese J, dass Geschäftsführer, die ihr Unternehmen oft positiv darstellten auch häufiger Broschüren/ Führungen zu ihrem Unternehmen anboten.

Aus den bisher ermittelten Daten wird deutlich, dass es viele Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien gibt. Jedoch ist eine Typ-Bestimmung anhand einer Stichprobengröße von 52 Interviews vage, da nicht sicher ist, ob es Selbstdarstellungstypen gibt, die sich aufgrund großer individueller Unterschiede herausbilden oder ob die Vertreter dieser Typen nur selten an dieser Untersuchung teilgenommen haben.
Im nächsten Teil soll untersucht werden, ob es Unterschiede in der Selbstdarstellung von Entrepreneuren und Nonentrepreneuren gibt.

7.5. Unterscheidung zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren

Die zugrunde liegenden Daten für diese Interpretation stammen von den 24 Nonentrepreneuren und 28 Entrepreneuren des GLOBE- Projekts. Die ermittelten Werte befinden sich im Anhang ab Seite 37. Es erfolgt nun eine Interpretation der Ergebnisse. Lediglich bei den fett gedruckten Statements konnten signifikante Werte nachgewiesen werden. Alle anderen Behauptungen sind nur als erste Versuche zu verstehen, Unterschiede zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren zu identifizieren.

Geht man davon aus, dass der Mittelwert die Bedeutung eines Richtungsgebers hat, dann lassen sich die Daten der *Tabelle 21 (Anhang S. 37)* folgendermaßen interpretieren.

- Sowohl Entrepreneure als auch Nonentrepreneure präsentieren das Unternehmen in gleichem Maße engagiert (durch Broschüren/ Führungen) und stellen es positiv dar.
- Beide Unternehmertypen prahlen in ihren Erzählungen gleich oft bzw. selten und versuchen zu hinterfragen, welche Erwartungen der Interviewer an sie hatte, um diese dann erfüllen zu können.
- Sowohl Entrepreneure als auch Nonentrepreneure schreiben in gleichem Maße die Ursache von Mängeln oder Unternehmensschwäche anderen zu.
- Beide erzählen Privates in annähernd gleichem Umfang.
- Beide nutzen in nahezu gleichem Maße sprachliche Mittel (d.h. Beispiele, bildhafte Sprache, Vergleiche etc.).

- **Nonentrepreneure betonen öfter, dass sie sich für die Region bzw. für die Jugend engagieren**. Hier konnte eine **Signifikanz** nachgewiesen werden. Die dazugehörigen Daten befinden sich im Anhang S. 38.
- Nonentrepreneure kritisieren die Meinung anderer häufiger und betonen ihre eigene Meinung. Sie sind ironischer und neigen zu kürzen Antworten.
- Nonentrepreneure neigen eher dazu, negative Entwicklungen herunterzuspielen.
- Nonentrepreneure sind bescheidener; sie stellen ihre Mitarbeiter positiver dar und erzählen öfter davon, dass sie gute Beziehungen zu ihren Mitarbeitern pflegen.
- Nonentrepreneure betonen öfter ihre Ehrlichkeit in ihren Erzählungen.
- Nonentrepreneure geben sich optimistischer und schauen hoffnungsvoller in die Zukunft. Sie versuchen ebenfalls, ein positives Bild von sich zu „malen".
- **Nonentrepreneure betonen öfter eigene Kompetenzen**. Hier konnte eine **Signifikanz** nachgewiesen werden. Die dazugehörigen Ergebnisse befinden sich im Anhang S. 38.
- Nonentrepreneure drücken dem Interviewer gegenüber ihren Respekt häufiger aus; sie prahlen jedoch auch mehr vor dem Interviewer und benehmen sich ihm gegenüber belehrend[69].
- Entrepreneure werten andere häufiger ab, betonen aber gleichzeitig öfter, dass sie die Arbeit anderer würdigen.
- Entrepreneure sprechen häufiger über Gefühle.
- Entrepreneure sind selbstkritischer.
- Entrepreneure sprechen öfter über besondere, von ihnen erbrachte Leistungen
- Entrepreneure reden mehr über Ziele.
- **Entrepreneure kritisieren öfter die Fragen des Interviewers**. Hier konnte ebenfalls eine **Signifikanz** nachgewiesen werden. Die dazugehörigen Daten befinden sich im Anhang S. 38.
- Entrepreneure versuchen das Gespräch zu dominieren, indem sie das Thema selbst festlegen. Sie versuchen oft, Antworten auszuweichen und differenzieren in ihren Antworten häufiger.
- Entrepreneure verneinen eher, Fehler gemacht zu haben.

[69] Inwieweit man jemanden gleichzeitig respektieren und doch abwerten kann, indem man sich schulmeisterhaft und angeberisch verhält, soll hier nicht untersucht werden. Dieser Zusammenhang lässt sich jedoch dadurch erklären, dass es sich um den Mittelwert handelt.

- Entrepreneure betonen, dass sie dem Interviewer gegenüber ehrlich sind bzw. antworten.
- Entrepreneure versuchen den Interviewer öfter in ein Gespräch zu verwickeln bzw. etwas vom Interviewer zu erfahren und verhalten sich ihm gegenüber freundlicher/ zuvorkommender.

Diese Ergebnisse sind als Interpretation anzusehen, da sie nur aufgrund der Mittelwerte so definiert wurden. Lediglich bei drei Kategorien konnten signifikante Werte nachgewiesen werden.

Als nächstes sollen die Mittelwerte der Kategorien anhand des Kriteriums Herkunft untersucht werden.

7.6. Unterscheidung nach Herkunft

Die Untersuchungsfrage für diese Analyse ist: Gibt es Unterschiede, wenn Führungskräfte aus unterschiedlichen Teilen Deutschlands stammen, oder sind die Unterschiede 15 Jahre nach der Wende verflogen?

Die Datenbasis dieser Analyse liefern 50 der 52 vorliegenden Interviews: 28 Führungskräfte stammen aus Ostdeutschland, 22 aus Westdeutschland. In der Untersuchung waren auch zwei Unternehmer, die ihre Herkunft mit „sonstige Länder“ angaben, enthalten. Diese Daten wurden nicht einbezogen, da A) nicht bekannt ist, welche Länder dies sind und B) eine Untersuchung von zwei Unternehmern nicht repräsentativ für eine andere Gruppe ist.

Zunächst wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen (der prozentualen Verteilung der Kategorien) für Nonentrepreneure ermittelt. Die Berechnung erfolgte mit Hilfe von SPSS. Eine Interpretation der Daten erfolgt hauptsächlich auf Grundlage der Mittelwerte. In einem Fall konnten auch signifikante Werte ermittelt werden: die Kategorie „Selbstkritik“ weist eine Korrelation mit der Herkunft der Führungskräfte auf.

		Herkunft der Führungskraft	Selbstkritik
Herkunft der Führungskraft[a]	Pearson Correlation	1	,273*
	Sig. (2-tailed)	,	,050
	N	52	52
Selbstkritik[b]	Pearson Correlation	,273*	1
	Sig. (2-tailed)	,050	,
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. ostdeutsche Herkunft erhält die Kodierung 1, westdeutsche Herkunft erhält die Kodierung 2, Herkunft aus sonstigen Ländern erhält die Kodierung 0

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 6: Korrelation bei „Herkunft der Führungskraft" und der Kategorie „Selbstkritik"

Aus den Werten der Tabelle 6 lässt sich schließen, dass westdeutsche Unternehmer selbstkritischer sind als ostdeutsche.
Ob sich weitere Tendenzen finden lassen, soll in den nächsten zwei Kapiteln überprüft werden.

7.6.1. Tendenzen der Nonentrepreneure

Die Daten, auf die sich diese Interpretation bezieht, befinden sich im Anhang S. 39.

Offensive Strategien (Geschichte) sind bei ost- und westdeutschen Nonentrepreneuren in etwa gleich verteilt. Für die Kategorien „eigene Meinung betonen" und „Abwertung anderer" konnten bei ostdeutschen Führungskräften höhere Werte ermittelt werden. Westdeutsche Nonentrepreneure erzielten in den Kategorien „andere Meinungen kritisieren" und „Ironie/ Sarkasmus zeigen" höhere Werte. Gegenüber dem Interviewer wenden ostdeutsche Nonentrepreneure die Form der „Kritik an der Frage" nie an und verneinten eher Schwächen, Barrieren oder Fehler. Westdeutsche Nonentrepreneure dagegen verneinten keine Schwächen bei der Unternehmensführung[70], kritisieren aber Fragen des Interviewers. Die Kategorie „Gesprächsthema selbst festlegen" tritt bei beiden gleich oft auf.

Defensive Strategien sind ebenfalls häufig gleich verteilt[71]. Es wird jedoch deutlich, dass westdeutsche Nonentrepreneure einen etwas höheren Mittelwert bei den

[70] Es gibt keinen Hinweis darauf, ob der Interviewer oder die Führungskraft nicht über das Thema „falsche Entscheidungen" sprachen oder ob es wirklich keine Verneinung von Fehlern gab.
[71] Mit „gleich verteilt" ist hier gemeint, dass sowohl Entrepreneure als auch Nonentrepreneure zwei der vier möglichen Strategien bestimmen.

Kategorien „Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“ und „Ausweichende Antwort“ erzielten. Ostdeutsche Nonentrepreneure versuchten öfter, negative Entwicklungen sachlich darzustellen oder herunterzuspielen[72] und zu differenzieren.

Protektive Strategien, die den Interviewer betreffen, sind sehr unterschiedlich verteilt. Westdeutsche Nonentrepreneure zeigten deutlich höhere Werte in den Kategorien „Erwartung erfüllen“ und „kurze Antwort“ als ostdeutsche. Die einzige protektive Strategie, die sich auf „Geschichte“ bezieht („Bescheidenheit zeigen“) ist bei ost- und westdeutschen Nonentrepreneuren gleich verteilt.

Assertive Strategien (Geschichte) weisen ebenfalls Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften auf. So sind das „Erzählen von Privatem“ und die Betonung „besonderer Leistungen“ (annähernd) gleich verteilt. In neun Kategorien erzielten Ostdeutsche, in sieben Kategorien Westdeutsche höhere Mittelwerte: ostdeutsche Nonentrepreneure erwähnen öfter ihren Respekt vor anderen, würdigen die Arbeit anderer mehr und geben sich gefühlvoller. Sie sprechen häufiger davon, dass sie eine enge Beziehung zu ihren Mitarbeitern pflegen und stellen ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter positiver dar. **Für die Kategorien „Gefühle bekunden“ und „Beziehungspflege zu Mitarbeitern“ konnten signifikante Werte ermittelt werden.** (Sie befinden sich im Anhang S. 40). **Demnach sprechen ostdeutsche Nonentrepreneure häufiger über ihre Gefühle und betonen häufiger die gute Beziehung zu ihren Mitarbeiter als westdeutsche.** Ostdeutsche Nonentrepreneure betonen ihre Kompetenzen öfter und reden häufiger davon, dass sie sich für die Region und/ oder die Jugend engagieren. Westdeutsche Nonentrepreneure stellen sich positiver dar, sind aber auch selbstkritischer. Sie beweisen ihre Ehrlichkeit anhand von Beispielen und geben gern in ihren Erzählungen an. Westdeutsche Nonentrepreneure sind in den Interviews optimistischer und reden öfter über Ziele.

Assertive Strategien, die sich auf den Interviewer beziehen, weisen die meisten Übereinstimmungen auf. Sowohl west- als auch ostdeutsche Nonentrepreneure betonen, dass sie dem Interviewer gegenüber ehrlich sind. Beide verwenden sprachliche Mittel, wie Beispiele, Bilder und Vergleiche gleich oft und äußern sich dem Interviewer gegenüber angeberisch. Ostdeutsche Nonentrepreneure zollen dem Interviewer öfter Respekt, zeigen aber gleichzeitig ein belehrend- schulmeisterhaftes Verhalten. Westdeutsche

[72] Eine Erklärung besteht darin, dass ostdeutsche Führer, die Unternehmen nach der Wende privatisierten, eher Trauer darüber empfanden, Mitarbeiter zu entlassen, bzw. entlassen zu müssen, da nicht mehr genug Arbeit da war, bzw. Strukturen verändert wurden, als Führer, die aus dem Westen kamen.

Nonentrepreneure verhalten sich dem Interviewer gegenüber freundlicher und versuchen, diesen in ein Gespräch zu verwickeln. Sie haben auch häufiger Broschüren bzw. Führungen durch das Unternehmen vorbereitet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ostdeutsche Nonentrepreneure nie die Fragen der Interviewer kritisierten und westdeutsche Nonentrepreneure in keinem Interview Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinten. Des Weiteren wurde deutlich, dass westdeutsche Nonentrepreneure öfter protektive Strategien anwendeten als ostdeutsche. Die höchsten Mittelwerte der offensiven, defensiven und assertiven Kategorien verteilten sich gleichmäßig auf die beiden Nonentrepreneure.

In Tabelle 25 (Anhang S. 39) sind alle Daten der obigen Interpretation (inklusive der Standardabweichungen) enthalten. Außer den Daten zu ost- und westdeutschen Nonentrepreneuren befindet sich auch eine Zusammenfassung der Nonentrepreneure in der Aufstellung. Diese Variante wurde gewählt, da eine bessere Identifikation der Entwicklung der Daten möglich ist. Die maximalen Werte wurden durch fette Schrift hervorgehoben.

In Abbildung 6 befindet sich die grafische Darstellung der Mittelwertsverteilung (Standardabweichungen wurden nicht berücksichtigt). Die Kategorien „Privates erzählen“ und „Illustrationen verwenden“ sind nicht enthalten, da sie eine eindeutige Darstellung der Kategorien erschwert hätten, denn sie besitzen die höchsten Werte und hätten dazu geführt, dass die Größe der Y-Achse die optimale Darstellung der einzelnen Kategorien verhindert hätte. Damit ihre Werte jedoch nicht in Vergessenheit geraten, sollen sie an dieser Stelle noch einmal aufgeführt werden:

- Kategorie „Privates erzählen“

  ostdeutsche Nonentrepreneure: **33,03**% (Mittelwert)

  westdeutsche Nonentrepreneure: 32,58% (Mittelwert)

- Kategorie „Illustrationen verwenden“

  ostdeutsche Nonentrepreneure: 17,33% (Mittelwert)

  westdeutsche Nonentrepreneure: **17,89**% (Mittelwert)

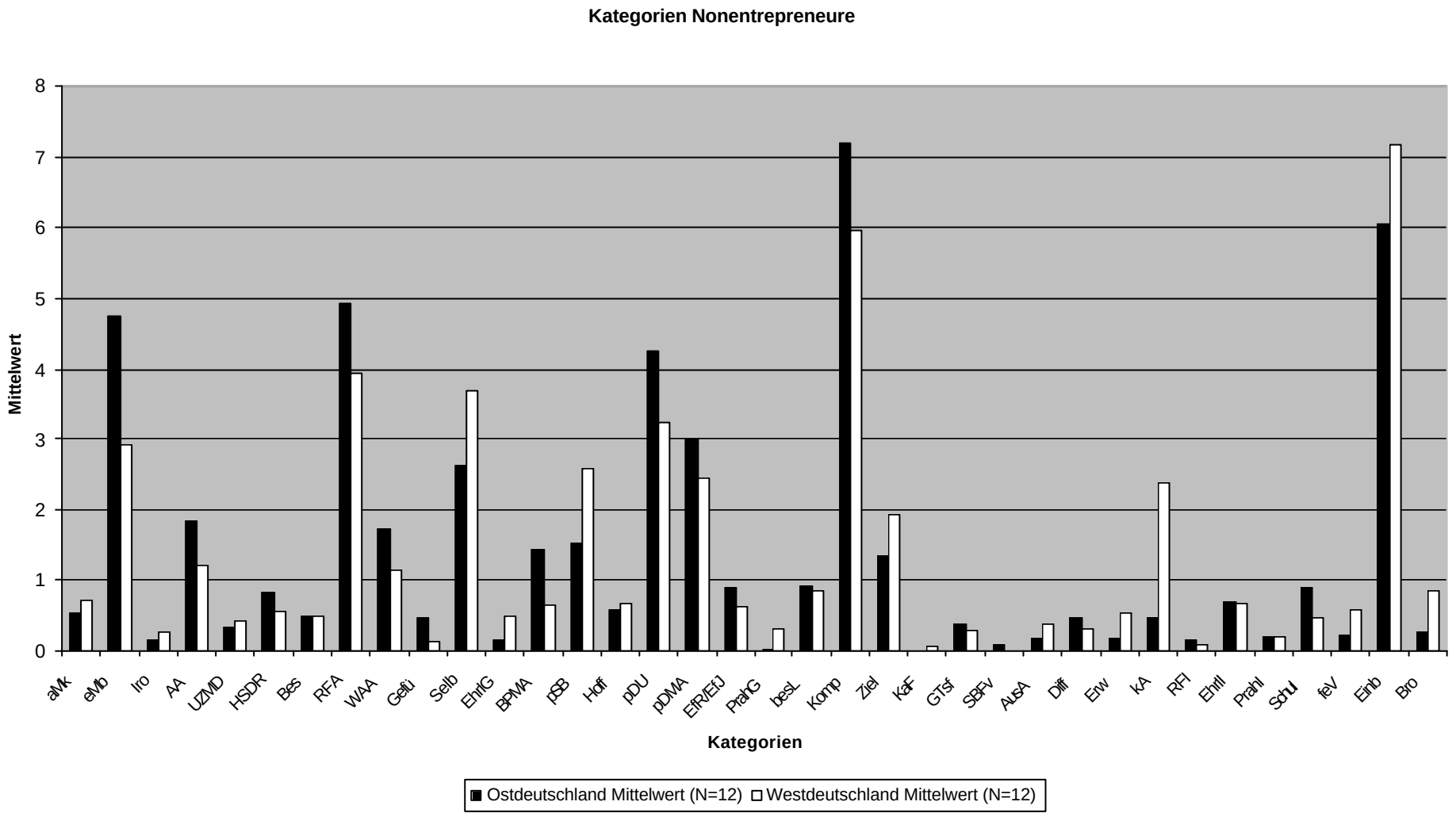


Abbildung 6: Kategorienverteilung bei west- bzw. ostdeutschen Nonentrepreneuren

7.6.2. Tendenzen der Entrepreneure

Die Mittelwerte, auf die sich diese Interpretation bezieht, befinden sich in Tabelle 28 (Anhang S. 41). Es konnten keine signifikanten Korrelationen bei Entrepreneuren nachgewiesen werden. Dies bedeutet, dass es bei den folgenden Darstellungen lediglich um Interpretationen handelt.

Ostdeutsche Entrepreneure haben die höchsten Mittelwerte für offensive Selbstdarstellungsformen in ihren Erzählungen. Dies bedeutet, sie kritisieren häufiger die Meinung anderer, betonen öfter die eigene Meinung, sind ironischer und werten andere häufiger ab als westdeutsche Entrepreneure. Auch bei den offensiven Kategorien, die sich auf den Interviewer beziehen wird deutlich, dass ostdeutsche Entrepreneure die höheren Mittelwerte aufweisen. Auffällig ist die Kategorie „Schwächen/ Barrieren, Fehler verneinen", die bei westdeutschen Entrepreneuren nicht vorkommt.

Defensive Selbstdarstellungsformen (Geschichte) verteilen sich gleichmäßig auf die verschiedenen Herkunftsgebiete. Westdeutsche Entrepreneure schreiben die Ursachen für Mängel eher anderen zu, geben öfter ausweichende Antworten und differenzieren mehr. Ostdeutsche Entrepreneure spielen negative Entwicklungen öfter herunter[73].

Die protektiven Selbstdarstellungsformen „Bescheidenheit" und „kurze Antwort" sind bei westdeutschen Gründern ausgeprägter. Ostdeutsche Entrepreneure versuchen häufiger eine Erwartung zu erfüllen.

Assertive Selbstdarstellungsformen (Geschichte) sind bis auf zwei Kategorien unterschiedlich verteilt: sowohl ostdeutsche als auch westdeutsche Entrepreneure stellen sich positiv dar und betonen besondere Leistungen. Ostdeutsche Gründer betonen häufiger, dass sie andere respektieren und ihre Arbeit würdigen. Sie sind gefühlvoller, optimistischer und stellen ihr Unternehmen in einem besseren Licht dar. Des Weiteren betonen sie ihre Ehrlichkeit und bekunden, dass sie sich sehr für die Region bzw. Jugend engagieren. Westdeutsche Entrepreneure sind selbstkritischer und sprechen mehr über Privates, erzählen öfter aus ihrem Erfahrungsschatz. Sie geben keine Beispiele für ihre Ehrlichkeit an (Geschichte), neigen jedoch zu Angeberei. Westdeutsche Gründer betonen die gute

[73] In der Kategorie „Herunterspielen/ sachliche Darstellung negativer Entwicklungen" sind auch Rechtfertigungen von Kündigungen enthalten. Eine Erklärung, dass Ostdeutsche hier einen hohen Mittelwert aufweisen könnte darin bestehen, dass ostdeutsche Führer, die Unternehmen nach der Wende privatisierten, eher Trauer darüber empfanden, Mitarbeiter zu entlassen bzw. entlassen zu müssen, weil nicht mehr genug Arbeit da war bzw. Strukturen verändert wurden, als Führer, die aus dem Westen kamen.

Beziehung, die sie zu ihren Mitarbeitern pflegen und stellen ihren „Stamm“ auch in einem guten Licht dar. Sie sprechen mehr über ihre Ziele und betonen ihre eigenen Kompetenzen.

Assertive Selbstdarstellungsformen, die sich auf den Interviewer beziehen, kommen häufiger bei ostdeutschen Entrepreneuren vor. Es lässt sich beobachten, dass ostdeutsche Gründer ihre Ehrlichkeit dem Interviewer gegenüber häufiger begründen, dass sie sich dem Interviewer gegenüber freundlicher verhalten und ihn/ sie öfter in das Gespräch einbeziehen. Des Weiteren benutzen sie mehr Mittel der Illustration und geben häufiger Broschüren über das Unternehmen aus. Westdeutsche Entrepreneure bekundeten häufiger ihren Respekt vor dem Interviewer, verhielten sich jedoch auch öfter schulmeisterhaft/ belehrend ihm/ ihr gegenüber. Der größte Unterschied wird bei der Kategorie „Prahlerei (Interviewer) sichtbar, denn westdeutsche Gründer wendeten im Gegensatz zu ostdeutschen Gründern diese Kategorie nie an.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ostdeutsche Gründer die höchsten Mittelwerte für offensive Strategien aufweisen. An dieser Stelle sollte noch einmal erwähnt werden, dass westdeutsche Entrepreneure die Kategorie „Schwächen/ Barrieren, Fehler verneinen“ nie nutzten[74].

Die defensiven Strategien (Interviewer) werden von westdeutschen Entrepreneuren dominiert. Sie versuchen öfter, Antworten auszuweichen und differenzieren mehr in ihren Antworten. Die defensiven Strategien, die sich auf die Geschichte beziehen, verteilen sich in etwa gleich auf die beiden Gruppen.

Die protektiven Strategien (Interviewer) sind ebenfalls gleich verteilt. Ostdeutsche Gründer versuchen häufiger, die Erwartung des Interviewers zu erfragen bzw. zu erfüllen und westdeutsche Entrepreneure geben vermehrt kurze Antworten und betonen ihre Bescheidenheit.

Die assertiven Formen werden von den höheren Mittelwerten der ostdeutschen Gründer dominiert. Sie erzählen bildhafter; versuchen den Interviewer öfter ins Gespräch zu verwickeln, verhalten sich dem Interviewer gegenüber freundlicher und betonen ihre Ehrlichkeit. Sie waren auch in Bezug auf Broschüren bzw. Unternehmensführungen vorbereiteter. Allerdings gaben sie auch vor dem Interviewer öfter an. Westdeutsche Entrepreneure bekundeten öfter ihren Respekt vor dem Interviewer und benahmen sich belehrend. Sie prahlten nicht.

[74] Es gibt keinen Hinweis darauf, ob der Interviewer oder die Führungskraft nicht über das Thema „falsche Entscheidungen“ sprachen oder ob es wirklich keine Verneinung von Fehlern gab.

Abbildung 7 enthält eine grafische Darstellung der Mittelwerte[75] der eben vorgestellten Interpretation. Die Standardabweichungen wurden für die Darstellung nicht beachtet. Um eine gute Erkennbarkeit zu gewährleisten, wurden die Werte für „Privates erzählen“ und „Illustration“ außen vor gelassen. Damit ihre Werte jedoch nicht in Vergessenheit geraten, sollen sie an dieser Stelle noch einmal aufgeführt werden:

- Kategorie „Privates erzählen“
  - ostdeutsche Entrepreneure: 31,43% (Mittelwert)
  - westdeutsche Entrepreneure: **37,65**% (Mittelwert)
- Kategorie „Illustrationen verwenden“
  - ostdeutsche Entrepreneure: **20,89**% (Mittelwert)
  - westdeutsche Entrepreneure: 17,65% (Mittelwert)

[75] Tabelle 28, Anhang Seite 41

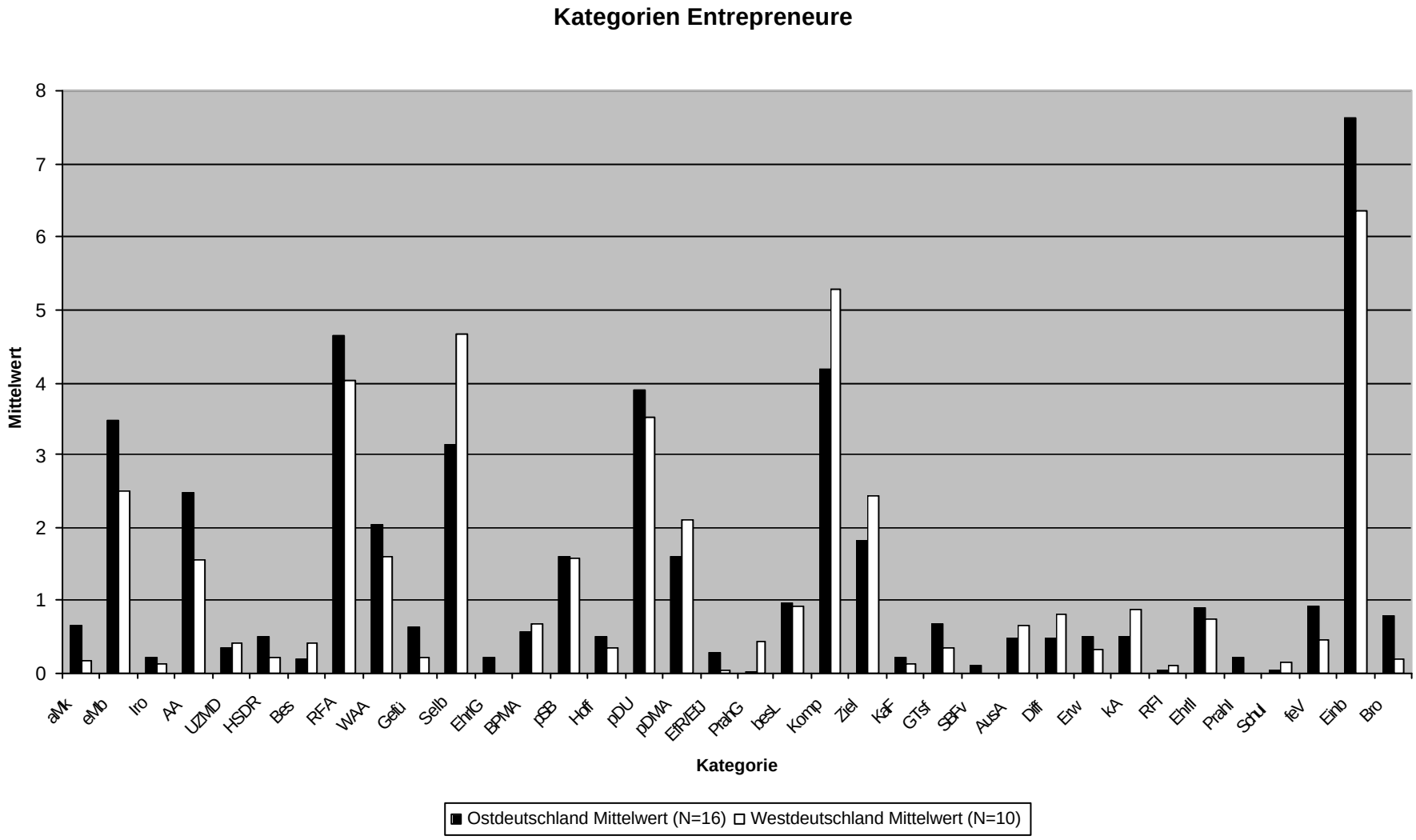


Abbildung 7:Kategorienverteilung bei west- bzw. ostdeutschen Entrepreneuren)

Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, ob es Gemeinsamkeiten in der Nutzung von Selbstdarstellungsstilen bei bestimmten Gruppen gibt.

7.7. Gruppenbildung

Mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS und der Clusterbildung (Ward- Methode mit z-standardisierten Werten) konnten unter Bezugnahme der Einflussgrößen ´Entrepreneur/ Nonentrepreneur`, ´Position des Geschäftsführers` und ´Herkunft der Führungskraft` fünf etwa gleichgroße Cluster ermittelt werden[76]:

Cluster 1: 11 ostdeutsche Entrepreneure und 2 Entrepreneure sonstiger Herkunft; alleinige Geschäftsführung

Cluster 2: 10 westdeutsche Nonentrepreneure, alleinige Geschäftsführung

Cluster 3: 9 ostdeutsche Nonentrepreneure, alleinige Geschäftsführung

Cluster 4: 5 ostdeutsche Entrepreneure, 3 ostdeutsche Nonentrepreneure, 1 westdeutscher Entrepreneur, 2 westdeutsche Nonentrepreneure, 5 teilen sich die Geschäftsführung mit einem Zweiten, 6 teilen sich die Geschäftsführung mit zwei Weiteren

Cluster 5: 9 westdeutsche Entrepreneure, alleinige Geschäftsführung

In der folgenden Tabelle befindet sich ein erster Überblick über die Häufigkeit der Strategien sowie über die Verteilung der Personalpronomen „ich“ und „wir“.

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**	**Cluster 5**
Relative Häufigkeit des Personalpronomen "ich"	**67,30%**	65%	63,20%	51,20%	62,72%
Relative Häufigkeit des Personalpronomen "wir"	32,70%	35%	36,80%	**48,80%**	37,28%
Mittelwert (relativer Häufigkeiten) für offensive Strategien	6,50%	5,80%	**8%**	7,20%	6,10%
Mittelwert (relativer Häufigkeiten) für defensive Strategien	1,70%	2,20%	2,10%	1,40%	**2,30%**
Mittelwert (relativer Häufigkeiten) für protektive Strategien	1,90%	1,80%	1,30%	**4,30%**	2,40%
Mittelwert (relativer Häufigkeiten) für assertive Strategien	90%	**90,20%**	89,30%	87,10%	**90,20%**

Tabelle 7: Allgemeine Darstellung der fünf Cluster

Zu den Personalpronomen ist zu bemerken, dass diese Werte ermittelt wurden, indem die Interviews auf die Pronomen „ich“ und „wir“ untersucht wurden. Dabei wurden nur

[76] Die genauen Ergebnisse befinden sich in Tabelle 32 im Anhang S. 45

Aussagen der Führungskraft beachtet. Die Aussagen der Interviewer wurden nicht in diese Untersuchung einbezogen.

Aus Tabelle 7 wird deutlich, dass die prozentuale Verteilung der Personalpronomen „ich“ und „wir“ bei vier der fünf Cluster dem Verhältnis von circa 2/3 zu 1/3 entsprechen. Lediglich Cluster 4 weist eine Verteilung von ½ zu ½ auf. Daraus lässt sich schließen, dass Geschäftsführer, die ein Unternehmen allein leiten, auch häufiger das Personalpronomen „ich“ verwenden als Führungskräfte, die sich die Geschäftsführung mit einem Zweiten oder zwei Weiteren teilen.

Der größte Anteil offensiver Strategien konnte bei den Führungskräften des dritten Clusters (ostdeutsche Nonentrepreneure) nachgewiesen werden, der geringste Mittelwert wurde bei Mitgliedern des zweiten Clusters ermittelt (westdeutsche Nonentrepreneure). Die defensiven Strategien kommen in den Clustern zwei, drei und fünf ungefähr gleichhäufig vor. Den geringsten Wert erzielten die Mitglieder des vierten Clusters (keine alleinige Geschäftsführung). Protektive Strategien sind bei Geschäftsführern des vierten Clusters am häufigsten. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass Geschäftsführer, die sich die Geschäftsführung mit einem oder mit zwei weiteren Geschäftsführer teilen, öfter protektive Strategien anwenden, als Führungskräfte, die ein Unternehmen allein führen. Assertive Strategien kommen in allen Clustern in etwa in gleichem Maße vor. Eine genaue Darstellung der einzelnen Kategorien und ihrer Häufigkeiten befindet sich im Anhang S. 32 (Tabelle 14).

In Tabelle 8 ist die prozentuale Verteilung der einzelnen Strategien nach ihren Untergruppen dargestellt. Dabei sind die größten Prozentsätze jeweils fett gedruckt.

Aus dieser Tabelle lässt sich folgern, dass sich ostdeutsche Entrepreneure (Mitglieder des ersten Clusters) dem Interviewer gegenüber am offensivsten und in ihren Erzählungen am meisten abwertend verhielten. Sie zeigten jedoch auch das freundlichste Verhalten und den höchsten Einbezug des Interviewers. Die Mitglieder des ersten Clusters erzielten ebenfalls die höchsten Mittelwerte bei der Selbstöffnung und der Sympathiebekundung dem Interviewer gegenüber. Mitglieder des zweiten Clusters (westdeutsche Nonentrepreneure) boten am häufigsten Broschüren oder Führungen durch das Unternehmen an, erzielten die höchsten Mittelwerte bei der Betonung der eigenen Bescheidenheit und zeigten sich dem Interviewer gegenüber am dominantesten. Geschäftsführer, die sich die Leitung des Unternehmens mit einem Zweiten oder zwei Weiteren teilen (Cluster 4), verhielten sich dem Interviewer gegenüber protektiver und betonten ihre Moralität öfter als Führungskräfte, die ein Unternehmen allein leiten. Mitglieder des fünften Clusters

(westdeutsche Entrepreneure) gaben in ihren Erzählungen am meisten von sich preis, prahlten öfter gegenüber dem Interviewer und sprachen häufiger über Ziele. Mitglieder des dritten Clusters (ostdeutsche Nonentrepreneure) sprachen sehr viel von ihren Kompetenzen und zeigten dem Interviewer gegenüber den meisten Respekt. Sie zeigten im Interview jedoch auch die meiste Schärfe, was sich in der Bewertung anderer und der häufigen Betonung der eigenen Meinung äußerte.

	Cluster	1	2	3	4	5
	N=	13	10	9	11	9
Offensiv	Geschichte Schärfe	3,18%	4,05%	**5,59%**	4,77%	3,13%
	Geschichte Abwertung	**2,31%**	1,42%	2,08%	1,46%	1,73%
	Interviewer	**0,99%**	0,37%	0,62%	0,44%	0,56%
Defensiv	Geschichte	0,54%	1,09%	**1,27%**	0,99%	0,73%
	Interviewer	0,87%	0,85%	0,59%	1,00%	**1,28%**
Protektiv	Geschichte	0,23%	**0,59%**	0,32%	0,35%	0,47%
	Interviewer	1,09%	1,06%	0,27%	**3,05%**	1,14%
Assertiv	Persönlichkeit Geschichte Moralität	6,89%	5,44%	4,96%	**7,70%**	5,16%
	Persönlichkeit Geschichte Selbstöffnung	37,20%	35,60%	37,00%	36,70%	**42,40%**
	Persönlichkeit Geschichte Sympathie	8,62%	10,43%	**12,05%**	10,17%	7,54%
	Persönlichkeit Geschichte Dominanz	0,04%	0,03%	0,04%	0,31%	**0,49%**
	Fähigkeiten Geschichte Kompetenz	5,48%	7,29%	**7,95%**	6,47%	6,14%
	Fähigkeiten Geschichte Ziel	1,81%	2,22%	0,81%	1,80%	**2,70%**
	Persönlichkeit Interviewer Moralität	0,00%	0,10%	**0,21%**	0,06%	0,14%
	Persönlichkeit Interviewer Selbstöffnung	**0,92%**	0,71%	0,53%	0,68%	0,84%
	Persönlichkeit Interviewer Sympathie	**20,63%**	19,08%	18,18%	17,99%	17,55%
	Persönlichkeit Interviewer Dominanz	0,23%	**0,83%**	0,27%	0,21%	0,18%
	Persönlichkeit Interviewer freundliches Verhalten	**0,87%**	0,62%	0,30%	0,40%	0,53%
	Persönlichkeit Interviewer Einbezug	**7,50%**	7,17%	6,61%	5,49%	7,07%
	Fähigkeit Interviewer Kompetenz	0,64%	**1,04%**	0,28%	0,61%	0,23%
		100,04%	99,99%	99,93%	100,65%	100,01%

Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der einzelnen Strategien der fünf Cluster

Grundsätzlich kann man feststellen, dass – gemäß dieser Gruppenbildung - die Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften nur gering ausfallen. So ist lediglich festzuhalten, dass ostdeutsche Führungskräfte häufiger andere abwerten und sich dem Interviewer gegenüber offensiver verhalten. Westdeutsche Führungskräfte verhaltern sich protektiver und sprechen öfter über Ziele.

Die Unterschiede zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren sind ebenfalls nur von geringem Ausmaß: Nonentrepreneure verhalten sich defensiver, geben sich sympathischer, kompetenter und dominanter als Entrepreneure. Entrepreneure stellen sich moralischer dar und öffnen sich mehr als Nonentrepreneure.

Geschäftsführer, die das Unternehmen nicht allein führen verhielten sich dem Interviewer gegenüber protektiver und bezogen ihn/ sie auch am wenigsten in das Gespräch ein. Des Weiteren betonten diese Führungskräfte am häufigsten die Moralität, also ihren Respekt und die Fairness anderen gegenüber.

8. Untersuchung zum Narzissmus

Eine Untersuchung zum Narzissmus findet im Rahmen dieser Diplomarbeit statt, da der NPI ein Bestandteil des A-Fragebogens war, jedoch noch nicht analysiert wurde. Ein weiterer Beweggrund ist, die Theorie von Schütz (2003) zu untersuchen, dass Führungskräfte narzisstischer sein müssten, als Nicht-Führungskräfte.
Die Untersuchung orientiert sich dementsprechend an den im Kapitel 3.8. bereits vorgestellten Gedanken, dass Narzissmus eine negative Beziehung zu Verträglichkeit, Einfühlungsvermögen und dem Bedürfnis nach Nähe hat und dass positive Beziehungen zur Wettbewerbsorientierung, dem Machiavellismus, der Neigung zu Ärger, zu Feindseligkeit und Misstrauen bestehen.

Die hier zu Grunde liegenden Werte stammen aus dem GLOBE-Projekt und resultieren aus dem A-Fragebogen, der an die zu untersuchenden Führungskräfte ausgegeben wurde. Insgesamt füllten 48 (N=48) der 52 am Projekt mitwirkenden Führungskräfte diesen Fragebogen aus, wenn auch nicht immer vollständig. Teilweise wurden auch beide Antwortalternativen angekreuzt. In diesem Fall wurde die Frage als nicht beantwortet angenommen. Die fehlenden Daten wurden durch eine *lineare Interpolation* ergänzt.

Der Anteil männlicher Teilnehmer betrug 93,75%, der weibliche Anteil 6,25%. Das Alter der befragten Führungskräfte wurde in Kategorien erhoben und von den Mitarbeitern erfragt. Es war wie folgt verteilt: 31 bis 40 Jahre: 6,4%;
41 bis 50 Jahre: 34%;
51 bis 60 Jahre: 29,8% und
61 bis 70 Jahre: 12,8%.
keine Angabe: 17%

Der A-Fragebogen beinhaltete eine gekürzte Version der Langfassung des NPI. Die ursprüngliche Version enthält 40 Items, die verwendete Version besteht aus 37 Items und ist im Anhang (Fragebogen A) zu finden. Es wurden folgende drei Items entfernt:

Item 15:	A	Ich mag es nicht besonders, meinen Körper zur Schau zu stellen
	B	Ich stelle meinen Körper gern zur Schau.
Item 19:	A	Mein Körper ist nichts Besonderes.
	B	Ich schaue meinen Körper gern an.

Item 29: A Ich schau mich gern im Spiegel an.
B Ich bin nicht besonders scharf darauf, mich im Spiegel anzuschauen.

Diese Items waren im A-Fragebogen nicht enthalten, da sie bei Führungskräften, die an einer Untersuchung zum Führungsverhalten und zur Entwicklung ihres Unternehmens teilnehmen, wahrscheinlich Unverständnis und eine mangelnde Bereitschaft, den Fragebogen auszufüllen, hervorgerufen hätten.

Die Kodierung der Items erfolgt wie folgt: Antwort A erhält den Wert 1, Antwort B erhält den Wert 0. Die Items 04, 05, 07, 09, 10, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 32, 35 und 40 der originalen Langversion müssen umgekehrt kodiert werden. Für die in dieser Untersuchung verwendete Version bedeutet das, dass die Items 04, 05, 07, 09, 10, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 26, 29, 32 und 37 umkodiert werden müssen. In *Tabelle29* (Anhang S. 42) sind die Narzissmuswerte der an der Untersuchung teilnehmenden Führungskräfte dargestellt. Die Berechnung erfolgte mit Hilfe von Mittelwerten.
Der kleinste (theoretisch) mögliche Wert ist 0, der größte (theoretisch mögliche) Wert ist 37. Die tatsächlichen Werte der Führungskräfte sind folgende: der kleinste Wert ist 8 und der größte Wert 31, der **Mittelwert** des NPI beträgt **14,22** und die Standardabweichung 4,82.

Vergleicht man diese Werte der Führungskräfte mit denen von Schütz (2003:31) bei Studenten ermittelten Werten, so ist festzustellen, dass Führungskräfte im Durchschnitt einen größeren Mittelwert aufweisen. Schütz (2003) führte vier Untersuchungen an Studenten durch, wobei die Teilnehmeranzahl von 179 bis 270 Personen reichte. Es wurden Mittelwerte des NPI von 12,69 bis 14,41 ermittelt. Diese Daten beziehen sich auf die 40-Item-Version des NPI. In der GLOBE-Untersuchung arbeitete man jedoch mit einer 37-Item Version. Bezogen auf die Angaben zum revidierten NPI (Schütz, 2003:31) bedeutet dies, dass Probanten ihrer Untersuchungen bei einer 40-Item-Skala einen Mittelwert von 13,75 erreichen konnten (SD=6,27). Die Führungskräfte dieser Untersuchung (37-Items) erreichten Mittelwerte von 14,22 (SD=4,28). Prozentual bedeutet dies, dass Führungskräfte 38,43% (der theoretisch möglichen 100%) erreichten. Die Probanden der Untersuchung von Schütz konnten einen Wert von 34,38% erzielen. Daraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte narzisstischer sind als Nicht-Führungskräfte.

Bezüglich der Gruppenaufteilung in Kapitel 7.7 kommt man zu folgendem Ergebnis[77]:

- Cluster 1: NPI=15,75 (SD=5,20)
- Cluster 2: NPI=15,26 (SD=6,64)
- Cluster 3: NPI=13,61 (SD=3,44)
- Cluster 4: NPI=10,76 (SD=2,37)
- Cluster 5: NPI=15,24 (SD=4,10)

Aus diesen Ergebnissen wird deutlich, dass Geschäftsführer, die ihr Unternehmen allein führen, narzisstischer sind als andere. Es zeigt sich ebenfalls, dass der NPI bei den übrigen drei Cluster in etwa gleich hoch ist. Dies bedeutet, dass es kaum einen Unterschied zwischen ostdeutschen oder westdeutschen Entrepreneuren/ Nonentrepreneuren besteht.

Inwieweit diese NPI- Werte als hoch bzw. als niedrig gelten, soll nun überprüft werden. Aus diesem Grund erfolgt nun eine Einteilung in Gruppen. Diese bestehen aus in etwa drei gleichgroßen Teilen. Die dazugehörende Berechnung führte das Statistikprogramm SPSS durch[78]. Es traf folgende Aufteilung:

Gruppe A: NPI zwischen 8 und 11,67

Gruppe B: NPI zwischen 12 und 15,5

Gruppe C: NPI zwischen 16 und 31

Gemäß dieser Einteilung kommen wenig narzisstische Personen in der Gruppe A, sehr narzisstische Personen in der Gruppe C vor. In der Mittelgruppe befinden sich die Personen, die mittlere Werte erhielten. Jede Gruppe besteht aus 16 Mitgliedern.

Auffällig ist, dass Führungskräfte, die sich die Geschäftsführung mit anderen teilen, am häufigsten in der Gruppe A (6 Führungskräfte) und in der Gruppe B (3 Führungskräfte) vorkommen. In Gruppe C sind nur Geschäftsführer enthalten, die das Unternehmen allein führen. Es lässt sich also bestätigen, dass Geschäftsführer, die ein Unternehmen allein führen, narzisstischer sind als andere – dabei ist es egal, ob diese Führungskräfte aus West- oder aus Ostdeutschland kommen. Des Weiteren kann man beobachten, dass der Anteil von Entrepreneuren in Gruppe B (50%) und C (62,5%) höher ist als in Gruppe A (43,75%). Dies deutet an, dass Entrepreneure narzisstischer sind als Nonentrepreneure[79].

Geht man diesem Ergebnis weiter nach, so erhält man bei dem Vergleich der Ausprägungen des NPI folgende Mittelwert- Ergebnisse (s. Anhang S. 43):

[77] Die dazugehörigen Daten befinden sich im Anhang S. 46

[78] Die dazugehörigen Daten befinden sich im Anhang S. 44.

[79] Anteil der Nonentrepreneure in Gruppe A: 56,25%; in Gruppe B: 50%; in Gruppe C: 37,5%

- Entrepreneure 14,72 (SD=4,75) N=25
- Nonentrepreneure 13,68 (SD=4,93) N=23

Auch hier deutet sich an, dass Entrepreneure narzisstischer sind als Nonentrepreneure. Betrachtet man sich jedoch die Ergebnisse aus Tabelle 9, so kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe des NPI und der Tatsache, ob ein Geschäftsführer ein Entrepreneur oder ein Nonentrepreneur ist, nachgewiesen werden[80].

		NPI (fehlende Werte durch lineare Interpolation ergänzt)	Entrepreneur / Nonentrepreneur
NPI (fehlende Werte durch lineare Interpolation ergänzt)	Pearson Correlation	1	,108
	Sig. (2-tailed)	,	,464
	N	48	48
Entrepreneur / Nonentrepreneur	Pearson Correlation	,108	1
	Sig. (2-tailed)	,464	,
	N	48	52

Tabelle 9: Zusammenhang zwischen NPI und Entrepreneur/Nonentrepreneur

Aufgeteilt nach der Herkunft der Führungskräfte konnten folgende NPI- Werte ermittelt werden:

- Führungskraft sonstiger Herkunft: 17,5 (SD=7,77) N=2
- Führungskraft westdeutscher Herkunft 14,8 (SD=5,25) N=20
- Führungskraft ostdeutscher Herkunft 13,5 (SD=4,31) N=26

Aufgrund dieser Ergebnisse liegt die Vermutung nahe, dass westdeutsche Führungskräfte narzisstischer sind als ostdeutsche.

Wie in Tabelle 10 abgebildet ist, sind die Ergebnisse nicht signifikant. Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Wert für Narzissmus und der Herkunft einer Führungskraft.

		NPI (fehlende Werte durch lineare Interpolation ergänzt)	Herkunft der Führungskraft
NPI (fehlende Werte durch lineare Interpolation ergänzt)	Pearson Correlation	1	,038
	Sig. (2-tailed)	,	,796
	N	48	48
Herkunft der Führungskraft[a]	Pearson Correlation	,038	1
	Sig. (2-tailed)	,796	,
	N	48	52

a. Herkunft: sonstiges Land - Kodierung 0; Herkunft: Ostdeutschland - Kodierung 1; Herkunft: Westdeutschland - Kodierung 2

Tabelle 10: Zusammenhang zwischen NPI und Herkunft der Führungskraft

[80] Die Kodierung für Entrepreneure ist 1, für Nonentrepreneure 0

Unterschieden nach Geschäftsführung, d. h. allein, gemeinsam mit einem Zweiten oder mit zwei Weiteren, wurden folgende Werte für den NPI errechnet:

- Geschäftsführung allein: 15,02 (SD=4,89)
- Geschäftsführung mit einem Zweiten: 12,06 (SD=2,38)
- Geschäftsführung mit zwei Weiteren: 9,12 (SD=1,03)

In Tabelle 11 wird sichtbar, dass ein Zusammenhang zwischen dem NPI und der Position des Geschäftsführers besteht. Dies bedeutet, dass alleinige Geschäftsführer narzisstischer sind als Geschäftsführer, die sich die Unternehmensführung mit einem Zweiten oder zwei Weiteren teilen.

		Position des Geschäftsführers	NPI
Position des Geschäftsführers[a]	Pearson Correlation	1	-,374**
	Sig. (2-tailed)	,	,009
	N	52	48
NPI	Pearson Correlation	-,374**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,
	N	48	48

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Geschäftsführung allein: Kodierung 1; Geschäftsführung mit einem Zweiten: Kodierung 2; Geschäftsführung mit zwei Weiteren: Kodierung 3

Tabelle 11: Zusammenhang zwischen NPI und der Position des Geschäftsführers

Ab wann eine Person als narzisstisch bezeichnet werden kann, ist in der Literatur nicht festgelegt. Es konnte jedoch herausgefunden werden, dass Führungskräfte im Mittel narzisstischer sind als Versuchspersonen anderer Untersuchungen[81]. Es wurde auch ermittelt, dass die Narzissmus-Mittelwerte der Entrepreneure im Durchschnitt höher sind als die der Nonentrepreneure[82]. Es konnte jedoch keine Signifikanz dieser Werte ermittelt werden. Geschäftsführer, die ihr Unternehmen allein leiten sind narzisstischer als solche, die sich die Geschäftsführung teilen. Hier konnten signifikante Werte ermittlt werden.

Eine genauere Untersuchung des NPI kann mit Hilfe von Subskalen vorgenommen werden. Diese Auswertung befindet sich im Anhang (ab S. 50). Sie enthält auch Vergleichsdaten aus anderen Untersuchungen. Des Weiteren wurden folgende Unterscheidungen vorgenommen: Untersuchung bei Entrepreneuren bzw.

[81] Vgl. Schütz (2003), S. 31: bei Studenten ermittelte Werte

[82] Es lässt sich jedoch nicht nachvollziehen, ob sich der Narzissmuswert eines Menschen verändert, wenn er ein Unternehmen gründet oder ob der NPI auch schon vor der Gründung diese Höhe hatte.

Nonentrepreneuren, nach Geschäftsführung (allein, mit einem Zweiten, mit zwei Weiteren) und nach Herkunft (Ostdeutschland, Westdeutschland, sonstige Länder).
Das zusammenfassende Ergebnis der Subskalen[83] lautet, dass westdeutsche Führungskräfte im Großen und Ganzen so narzisstisch sind wie ostdeutsche. Dies entspricht auch den Ergebnissen des NPI. Es konnte bestätigt werden, dass alleinige Geschäftsführer narzisstischer sind als Führungskräfte, die sich die Leitung des Unternehmens mit einem Zweiten oder zwei Weiteren teilen. Des Weiteren ist der Trend erkennbar, dass Entrepreneure narzisstischer sind als Nonentrepreneure.

Im folgenden Kapitel sollen die bisherigen Ergebnisse zusammengefasst werden.

9. Zusammenfassung

Man kann bei Führungskräften davon ausgehen, dass sie sich bewusst sind, dass ihre Arbeit früher oder später im Interesse der Öffentlichkeit steht und dies für sie bedeutet, sich öffentlich darzustellen. Auch wenn das Unternehmen noch sehr klein ist, stehen sie ständig in Interaktion mit ihren Mitarbeitern, mit Kunden und Lieferanten. Eine gute und erfolgreiche Selbstdarstellung kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter motivierter und engagierter sind, dass Lieferanten in Preisverhandlungen eher nachgeben und dass Kunden sich aus Loyalität zum Unternehmen und auch zur Führungskraft lange an dieses binden. Auch ist es von großem Vorteil, wenn man sich auf gesellschaftlichem Parkett sicher bewegen kann, denn Offenheit und Kompetenz sichern den Kontakt zu neuen Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Eine gute Selbstdarstellung und eine Persönlichkeit, die keine Angst vor der Öffentlichkeit hat, sind das A und O. Die Zusage zu einem Interview und zur Teilnahme an einer internationalen Studie machen deutlich, dass die Führungskraft gern öffentlich auftritt und ihre Meinung bekundet. Der Geschäftsführer hatte Interesse daran, an einer internationalen Forschung mitzuwirken und damit zu neuen Erkenntnissen zu verhelfen.
Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen dieser Untersuchung wieder. Mit Hilfe des selbst entwickelten Kategoriensystems zur Selbstdarstellung von Führungskräften konnte gezeigt werden, dass die mit großem Abstand am häufigsten vorkommende Art der vier Selbstdarstellungsformen die (positiv) **assertive** Selbstdarstellung ist. Dies lässt sich

[83] Die Ergebnisse beziehen sich auf die Mittelwerte.

dadurch begründen, dass sich unter den assertiven Selbstdarstellungsformen diejenigen Kategorien befanden, die in dieser Untersuchung am häufigsten vorkamen (24 der insgesamt 38 Kategorien sind assertive Formen der Selbstdarstellung). Außerdem wurden die Führungskräfte nicht vom Interviewer angegriffen. Es bestand also nur wenig Motivation für sie, ein Selbstbild zu verteidigen oder zu schützen. Sie verfolgten das (unterbewusste) Ziel, ein Selbstbild aufzubauen.

Die Teilnehmer der Untersuchung sollten über ihre Karriere, ihre Erfahrungen und ihr Unternehmen erzählen. Von daher ist es nicht überraschend, dass die Kategorien „Kompetenzen betonen", „Privates erzählen", „Illustrationen nutzen", „Einbezug des Interviewers", „positive Darstellung der Mitarbeiter", „positive Darstellung des Unternehmens", „Selbstkritik", „Respekt und Fairness anderen gegenüber" und „eigene Meinung betonen" am häufigsten vorkommen. Ob die Verwendung dieser Taktiken beabsichtigt oder eher zufällig (durch die Beantwortung der Frage) erfolgte, lässt sich nicht nachvollziehen. Es kann jedoch vermutet werden, dass Selbstdarstellung dann geplant war, wenn Broschüren zum Unternehmen bereit gelegt oder Führungen durch das Unternehmen organisiert wurden.

Es wurde auch deutlich (vgl. Abbildung 4, S. 52), dass einzelne Führungskräfte die Formen der Selbstdarstellung anders einsetzten, als der Großteil der untersuchten Führer. Die „Rangfolge" des Einsatzes: 1. assertiver, 2. offensiver, 3. defensiver und 4. protektiver Formen stimmt dementsprechend nicht bei allen Führungskräften überein. Dies ist z. B. gut bei Interview 25 sichtbar. In diesem Interview wurde der protektive Selbstdarstellungsstil am zweithäufigsten verwendet. Auch die Interviews 24, 38, 40 und 44 ähneln dieser Strategie.

In einigen Interviews konnten kaum bzw. keine defensiven Selbstdarstellungsformen nachgewiesen werden. Um einzelne Unterschiede auf ihre Ursachen hin zu überprüfen, wurde eine kurze Einzelauswertung für die 52 Interviews angefertigt. Sie bildet einen ersten Überblick und befindet sich im Anhang (ab Seite 113). Darin sind Daten zum Unternehmen und zum Unternehmer (Art der Geschäftsführung, Entrepreneur/ Nonentrepreneur, Herkunft), die Ergebnisse der Untersuchung nach Selbstdarstellungsformen, die Motiv-Kodierung nach Winter, der NPI sowie die Werte der Mitarbeiter enthalten. Ebenfalls abgebildet sind Daten über die Verwendung der Personalpronomen „ich" und „wir". Auch dabei wird deutlich, dass es unterschiedliche Verwendungsstrategien gibt. Als erste Untersuchung im Text des Interviews wurden die Antworten der Geschäftsführer nach Stärken bzw. Schwächen kurz analysiert. Dies könnte auch ein erster

Anhaltspunkt für weitere Untersuchungen sein, denn es lassen sich erste Strategien vermuten[84]. Jedoch ist erst aus dem Vergleich der ermittelten Ergebnisse mit den Werten der Mitarbeiter eine weitere Bearbeitung (z. B. in Richtung Selbstwert) sinnvoll.

Anhand eines Vergleichs der Personalpronomen „ich" und „wir" konnte gezeigt werden, dass Geschäftsführer, die ein Unternehmen allein leiten häufiger „ich" als „wir" verwendeten als Führungskräfte, die sich die Führung mit einem Zweiten oder zwei Weiteren teilen.

Ferner konnte mit Hilfe der Mittelwerte festgestellt werden, dass sich die Selbstdarstellung von Entrepreneuren und Nonentrepreneuren in einigen Kategorien („Broschüren/ Führungen anbieten", „positive Darstellung des Unternehmens", „Versuch, eine Erwartung zu erfüllen", „Prahlerei in Erzählungen", „Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten", „Privates erzählen" und „Illustrationen verwenden") ähnelte. **Signifikante Werte** konnten bestätigen, dass Nonentrepreneure häufiger betonten, dass sie sich **für die Region bzw. die Jugend engagierten** und auch öfter über ihre **Kompetenzen** sprachen. Entrepreneure kritisierten häufiger die **Fragen des Interviewers**.

Auch bei der Unterscheidung nach west- und ostdeutschen Entrepreneuren konnten Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Folgende Kategorien wurden annähernd gleich verwendet: „Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten", „positives Selbstbild", „besondere Leistung betonen" und „schulmeisterhaftes Verhalten". Bei ost- bzw. westdeutschen Nonentrepreneuren wurden die Kategorien „Bescheidenheit", „Optimismus/ Hoffnung verbreiten", „besondere Leistung betonen", „Gesprächsthema selbst festlegen", „Betonung der Ehrlichkeit dem Interviewer gegenüber" und „prahlerisches Verhalten dem Interviewer gegenüber" annähernd gleich verwendet. **Signifikante Werte** wurden dafür gefunden, dass ostdeutsche Geschäftsführer **gefühlvoller** sind und häufiger über die **guten Beziehungen zu ihren Mitarbeitern** sprechen.

Durch **signifikante Werte** konnte ebenfalls herausgefunden werden, dass **westdeutsche Führungskräfte** (sowohl Entrepreneure als auch Nonentrepreneure) **selbstkritischer sind als ostdeutsche.**

Ob sich diese Interpretationen bzw. Tendenzen auch bestätigen lassen, kann nur durch eine Analyse der Bewertungen der Mitarbeiter untersucht werden, denn um die Einzigartigkeit einer individuellen Persönlichkeit zu erfassen, also um z. B. die Eigenschaften

[84] Es gibt Führungskräfte, die die Frage nach eigenen Stärken mit den Stärken des Unternehmens beantworten, andere weichen komplett aus und verweisen auf ihre Mitarbeiter. Ein Großteil beantwortete jedoch die Fragen ohne Probleme. Hier wäre es möglich zu untersuchen, wie oft Schwächen und Stärken genannt werden.

herauszukristallisieren, die sie von anderen unterscheidet, muss man nach konsistenten Unterschieden zwischen ihr und anderen Personen über verschiedene Situationen und über die Zeit hinweg suchen (vgl. Laux, 2003).

Auch die Vermutung von Schütz (2003), dass Führungskräfte narzisstischer sind als Nicht-Führungskräfte konnte bestätigt werden. Die Untersuchung zum Narzissmus zeigte, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Herkunft einer Führungskraft, der Tatsache, ob sie Gründer oder Nonentrepreneur ist und dem NPI besteht. Nachgewiesen wurde dagegen, dass die Position einer Führungskraft einen Einfluss auf die Höhe des NPI hat: alleinige Geschäftsführer sind narzisstischer.

10. Ausblick

Die vorliegende Arbeit ist ein erster Versuch zu zeigen, wie sich Geschäftsführer selbst darstellen. Sie kann den Grundstein für weitere Untersuchungen legen. Durch das Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften und den Werten des NPI wird es möglich, das Selbstbild des Führers zu identifizieren. Dieses Selbstbild sollte mit dem Fremdbild der Mitarbeiter verglichen werden, denn dies ist notwendig, um ein aussagekräftiges Bild einer Person zu erhalten.
Mit dem hier entwickelten Instrument war es möglich, die verschiedenen Selbstdarstellungstaktiken der Führungskräfte zu ermitteln. Es konnten erste Schlüsse darüber gezogen werden, welche Kategorien am häufigsten und welche nur sehr selten benutzt wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass es nur wenige signifikante Unterschiede in der Selbstdarstellung ost- und westdeutschen Entrepreneure/ Nonentrepreneure gibt.
Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sind weitere Untersuchungen denkbar. Auch bieten die Narzissmustheorien viele „Ideen", das Selbstdarstellungsverhalten zu untersuchen.

Weitere Untersuchungen könnten sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Stimmt das Selbstbild der Führungskraft mit dem Fremdbild der Mitarbeiter überein? Die Daten für diese Untersuchung sind den Fragebögen C, D und E[85], dem NPI, den Ergebnissen der Kodierung nach Winter (1991, 1992) und dem hier vorgestellten Kategoriensystem zu entnehmen.
- Die Struktur der Interviews könnte genau untersucht werden, d. h. welche Kategorien bzw. Motive wurden bei welcher Frage kodiert? Lässt sich ein Muster in den Antworten erkennen?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Führungseffektivität und den Formen der Selbstdarstellung? Zu diesem Zweck könnten Werte des GLOBE-Projekts wie „Commitment, die Effektivität und das Engagement der Mitarbeiter" mit den Selbstdarstellungsstrategien, die mit Hilfe des eigenen Kategoriensystems ermittelt wurden, „verglichen" bzw. auf Zusammenhänge untersucht werden.
- Ist es möglich, mithilfe statistischer Verfahren Gruppen bzw. Typen von Selbstdarstellern zu ermitteln? Welche Typen lassen sich finden?

[85] Eine Einteilung der Einschätzungen von Mitarbeitem ist im CEO Questionnaire Scale Composition Guide (2000) enthalten.

- Warum beantworten einige Führungskräfte die Fragen nach eigenen Stärken und Schwächen nicht, andere nur zögerlich? Was für Selbstdarstellungsformen setzten diese Führer hauptsächlich ein?
- Inwieweit brachten sich Führungskräfte in Interviews mit Erfolgen in Verbindung und wälzten Misserfolge auf andere ab, um positiver dazustehen? Oder nannten sie im umgekehrten Phänomen Erfolge nur in Verbindung mit anderen und nahmen die Verantwortung für Misserfolge auf die eigene Schulter?
- Ein nächster Punkt wäre die Untersuchung, ob wirtschaftlich erfolgreiche Führungskräfte[86], die besonders hohe Werte in den Kategorien „andere Meinungen kritisieren", „eigene Meinung betonen", „Abwertung anderer", „schulmeisterhaftes Benehmen", „Prahlereien, dem Interviewer gegenüber" und „Prahlerei in Erzählungen" erzielten, auch hohe Werte in der Kategorie „Bescheidenheit" erreichten. Anreiz für diese Frage lieferte folgendes Zitat: *„Die beiden wichtigsten Zutaten der Arroganz sind Unsicherheit und Erfolg."* von Thomas Prommy[87].
- Weisen Führungskräfte desselben Führungsstils[88], der aus den Daten der Mitarbeiterfragebögen ermittelt wurde, auch Gemeinsamkeiten in ihrer Selbstdarstellung auf?
- Welche Zusammenhänge bzw. neue Erkenntnisse lassen sich aus der Verknüpfung der Ergebnisse des GLOBE-Projekts (Häufigkeit der Motive Power, Achievement, Affiliation und Responsibility) mit denen der Selbstdarstellung und des Narzissmus gewinnen?
- Weisen Führungskräfte mit einem hohen NPI auch weniger Mitgefühl und Interesse für ihre Mitarbeiter auf als weniger narzisstische Unternehmer? Sind narzisstische Persönlichkeiten tendenziell dominanter und legen einen geringeren Wert auf Moralität?
- Besteht zwischen Narzissmus und der Akzeptanz anderer ein negativer Zusammenhang?
- Etc.

---

[86] Wirtschaftlicher Erfolg war ein Kriterium bei der Firmenauswahl. Die Untersuchung ist jedoch schon seit geraumer Zeit beendet. Wie haben sich die Firmen in der Zwischenzeit weiterentwickelt? Sind sie noch erfolgreich am Markt oder wurde sogar Insolvenz angemeldet? Fand ein Wechsel in der Geschäftsführung statt? Wie haben sich die Mitarbeiterzahlen verändert?

[87] Quelle: www.aphorismen.de

[88] Darunter sind die im GLOBE-Projekt untersuchten Führungsstile charismatische/wertebasierte Führung, teamorientierte Führung, selbstschützende Führung, partizipative Führung, humane Führung und autonome Führung gemeint (vgl. Kapitel 5).

Es wird deutlich, dass viele Fragen in dieser Untersuchung aufkamen bzw. nicht befriedigend beantwortet werden konnten. Um konkrete Aussagen über das Selbstdarstellungsverhalten von Führungskräften treffen zu können, sind weitere Untersuchungen nötigen. Diese Forschungen können sich an dem hier vorgestellten Instrument und den ersten Ergebnissen orientieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Asendorpf, J.B.(1999). Psychologie der Persönlichkeit – mit 111 Tabellen. Berlin: Springer

Bennis, W., Nanus, B. (1990). Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Frankfurt/New York: Campus Verlag

Brodbeck, F.C. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European Countries. In. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 73, 1-29

Domsch, M.E., Harms, M., Macke, H. (1998). Selbst- und Fremdbild des Führungsverhaltens von ostdeutschen Führungskräften. In: Lang, Reinhart (Hg.) Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß, S.227-246

Eckstein, P. (2004). Angewandte Statistik mit SPSS – praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Wiesbaden: Gabler

Frieling, E., Sonntag, K. (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber

Henke, K, Schulz, C. (2001). Übersetzung des Manual für Scoring nach D.G. Winter (unveröffentlicht)

Herkner, W. (1991), Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Verlag Hans Huber

House, R. (2002). Global Leadership and Organiszational Behavior Effectiveness Research Program – Results with special respect to Eastern Europe. In: Personalmanagement im Transformationsprozess: V. Chemnitzer Ostforum, 20. -23. März 2001. Reinhart Lang (Hg.), München, Mering: Hampp

House, R. J., Delbecq, A., Taris, T., Luque, M. S. de (2000). Charismatic Theory of Leadership: An Empirical Test of CEO´s

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.: Cultural Influences on leadership and organisations Project GLOBE

House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. In. Applied Psychology: An international Review, 489-505

House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In. Journal of World Business 37, 3-10

Lang, R. et al (2004). Impacts of Motives and Leadership Attributes of Entrepreneurs and Managers on Followers Commitment in Transforming Countries – A Comparison of Romania, East Germany and Austria; in: Paper to be presented at the 20th EGOS Colloquium, July 1st -3rd 2004, Ljubljana, Slovenia

Laux, L. (2003). Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. Urban Taschenbücher

Laux, L. & Schütz, A. (1996). Wir, die wir gut sind. Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit. München: dtv

Laux, L., Renner, K.-H., Schütz, A. (2001). Theatralität, Körpersprache und Persönlichkeit. In. Fischer-Lichte, E. (Hrsg.). Verkörperung. Tübingen: Francke

Laux, L., Weber, H. (1993): Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung: Stuttgart u. a.: Kohlhammer

Lettke, F. (1996). Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer – Eine qualitativ-empirische Analyse unternehmerischen Handelns. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

Lettke, F. (1998). Habitus und Selbststilisierung. In: Willems, H., Jurga, M.: Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Westdeutscher Verlag

Mummendey, H.D. (1995). Psychologie der Selbstdarstellung. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hofgrefe.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius&Lucius

Pervin, L.A.(2000). Persönlichkeitstheorien – Freud, Adler, Jung, Rogers, Kelly, Cattell, Eysenck, Skinner, Bandura u. a.; München: Reinhardt.

Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995). Organisationspsychologie. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer

Schütz, A. (1992). Selbstdarstellung von Politikern. Analyse von Wahlkampfauftritten. Weinheim: Deutscher Studienverlag

Schütz, A. (1994). Politik oder Selbstdarstellung? Beispiele von Politikerauftritten. In. M. Jäckel & P. Winterhoff- Spurk (Hrsg.), POLITIK UND MEDIEN. Analysen zur Entwicklung der politischen Kommunikation (S. 193-209) Berlin: Vistas

Schütz, A. (1997). Je selbstsicherer, desto besser? Selbstwertgefühl und Selbstdarstellung. Vortrag beim sozialpsychologischen Kolloquium der Universität Erlangen-Nürnberg 1.12.1997

Schütz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy. Journal of Psychology; Volume 132, 611-628

Schütz, A. (1999). Selbstdarstellung in der Politik: Techniken und ihre Wirkung. In. P. Winterhoff- Spurk & M. Jäckel (Hrsg.), Politische Eliten in der Mediengesellschaft. Rekrutierung, Darstellung, Wirkung (S. 105-120). München: Fischer

Schütz, A. (2003). Psychologie des Selbstwertgefühls. Von Selbstakzeptanz bis Arroganz, 2. überarb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Schütz, A., Sellin, I. & Marcus, B. (im Druck). Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory). Diagnostica

Schütz, A., Grösche, D., Hertel, J. (2003). Aufdeckung und Zudeckung. Skandale zwischen Wahrheitsfindung und Vertuschungsinteressen. In. R. Hettlage (Hrsg.), Verleugnen, Vertuschen, Verdrehen. Leben in der Lügengesellschaft. (S. 251-273). Konstanz: UVK.

Sellin, I. (2003). Varianten der Selbstwertschätzung und Hilfesuche. (Dissertation) TU Chemnitz

Staehle, W.H. (1999). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. München: Vahlen

Szabo, E., Brodbeck, F.C., Den Hartog, D.N., Reber, G., Weibler, J., Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe cluster: where employees have a choice. In. Journal of World Business 37, 55-68

Vollmer, G., Hoberg, G. (1994). Kommunikation: sich besser verständigen – sich besser verstehen. Stuttgart, Dresden: Klett

Willems, H. (1998). Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Oplanden: Westdeutscher Verlag

Winter, D.G. (1991). Manual for scoring motive imagery in running text

Winter, D.G. (1992). Content analysis of archival materials, personal documents, and everyday verbal productions, 7. In. Smith, C.P. (Hrsg.) Motivation and personality: Handbook of Thematic content analysis

Winter, D.G. (1992). Responsibility; 35 In. Smith, C.P. (Hrsg.) Motivation and personality: Handbook of Thematic content analysis

Winter, D.G. (1992). Scoring system for responsibility; 36. In. Smith, C.P. (Hrsg.) Motivation and personality: Handbook of Thematic content analysis;

Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE – An introduction to the special issue. Journal of World Business 37 (2002) 1-2

Internetquellen:

http://www.amazon.de

http://search.msn.de

http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/Projekte/PLex/PLex/lemmata/s-Lemma/soziale_.htm

http://www.aphorismen.de

ANHANG

Skalen zur Erfassung der Führungs-Prototypikalität……..2
Kodierung nach Winter……...3
Beispiele für die Kodierung……..17
Relative Häufigkeiten einzelner Selbstdarstellungskategorien…….27
Darstellung der Zusammensetzung der fünf Cluster ……...31
Häufigkeiten der Kategorien in den fünf Clustern.……32
Einfluss der Interviewer.……33
Mittelwertvergleich (Entrepreneure/ Nonentrepreneure)……...…..37
Korrelationen bei Entrepreneuren/ Nonentrepreneuren……38
Mittelwertvergleich ost- bzw. westdeutscher Nonentrepreneure ……...……..39
Korrelationen bei Nonentrepreneuren……...40
Mittelwertvergleich ost- bzw. westdeutscher Entrepreneure……41
NPI- Werte der Führungskräfte……..…….....42
Werte des NPI für Entrepreneure/ Nonentrepreneure……...43
Werte der Gruppenmitglieder bei einer 3-Teilung des NPI……..44
Darstellung der Zusammensetzung der fünf Cluster……45
NPI- Werte der fünf Cluster.……..46
Subskalen (NPI)……47
Subskalen-Auswertung (NPI)……...50
Subskalen-Vergleich……...……....…...58
Interviewleitfaden I für Nicht-Gründer.…….....59
Interviewleitfaden II für Gründer……..62
Fragebogen A.……....65
Fragebogen C.……....72
Fragebogen D.……84
Fragebogen E.……96
Einzelauswertung der 52 Interviews.……...113
Ehrenwörtliche Erklärung……...……...159

Skala	GK*	Fragebogen-Items (Begriffe)
1. visionär	.85	visionär, vorausschauend, antizipierend, vorbereitet, intellektuell anregend, zukunftsorientiert, plant voraus, inspirierend
2. inspirierend	.84	enthusiastisch, positiv, ermutigend, steigert die Arbeitsmoral, motivierend, schafft Vertrauen, dynamisch
3. aufopfernd	.63	risikofreudig, aufopfernd, überzeugend
4. Integrität	.84	ehrlich, aufrichtig, gerecht, vertrauenswürdig
5. entschieden	.53	willensstark, entschieden, logisch, intuitiv
6. leistungsorientiert	.63	Verbesserung, an Exzellenz und Leistung orientiert
7.Team-Zusammen-arbeit	.76	gruppenorientiert, zusammenarbeitend, loyal, beratend, Mediator (Vermittler), brüderlich
8. Teamintegrator	.65	klar, Integrator, ordnet sich unter, informiert, kommunikativ, Koordinator, Teamentwickler
9. diplomatisch	.29	diplomatisch, weltgewandt, auf Ausgleich achtender Problemlöser, effektiver Verhandler
10. bösartig	.93	reizbar, nachtragend, egoistisch, unkooperativ, zynisch, feindselig, unehrlich, unzuverlässig, intelligent
11. administrativ	.84	ordentlich, verwaltungstechnisch geschickt, organisiert, guter Verwalter
12. selbstbezogen	.92	eigennützig, unpartizipativ, Einzelgänger, asozial
13. Statusbewusstsein	.83	statusbewusst, klassenbewusst
14. Konfliktauslöser	.79	Intragruppen-Konkurrent, heimlichtuerisch, moralisierend
15. Gesichtswahrer	.87	indirekt, vermeidet Negatives, ausweichend
16. bürokratisch	.88	ritualisiert, formal, an Gewohnheiten festhaltend, vorsichtig, verfahrensbetont
17. autokratisch	.92	autokratisch, diktatorisch, herrisch, elitär, Herrschertyp, dominierend
18. partizipativ	.87	nicht-individualistisch, egalitär, mischt sich nicht in Kleinigkeiten ein, Delegator
19. Humane Orientierung	.83	großzügig, mitfühlend
20. Bescheidenheit	.66	bescheiden, zurückhaltend, geduldig
21. autonom	.77	individualistisch, unabhängig, autonom, einzigartig

GK: Generalisierbarkeits-Koeffizient: Eine Schätzung der Skalenkonsistenz und des Konsenses auf gesellschaftlicher Ebene; er wurde für jede Skala aus Daten der Hauptstudie (GLOBE) errechnet, bei der 15 322 ManagerInnen aus dem mittleren Management aus 61 Staaten und einer Gesamtheit von 779 lokalen (nicht-multinationalen) Organisationen erfasst wurden.

Quelle: Neuberger (2002), S.254

Kodierung der Interviews nach Winter[89]

Die Daten des Interviews mit der Führungskraft wurden mit der Motiv-Kodierung nach Winter (1991a, 1991b, 1992), die auf McClellands (1985) Motivtypen aufbaut (affiliation, power, achievement, responsibility) bearbeitet (vgl. Lang, Catana/Catana, Steyrer, 2004).
Das Manual for Scoring von David G. Winter[90] bietet Anleitungen für die Kodierung von Reden, Interviews, literarischen Werken und anderen Arten von Material[91].

Das Vorgehen in dieser Kodierung setzt voraus, dass die Kodierer in einem ersten Schritt das Manual sorgfältig studieren, in einem zweiten Schritt ein Training absolvieren. Dabei musste das Kodierungssystem besprochen werden, um Verständnisproblemen vorzubeugen. Des Weiteren sollen verschiedene Texte, die in Sets aufgeteilt sind, von den Kodierern bearbeitet werden. Die Bearbeitung soll ohne Manual erfolgen. Anschließend wurden die Ergebnisse auf Übereinstimmungen überprüft. Die Vorschrift für die Berechnung lautete:

$$\frac{2 * \text{Anzahl der Übereinstimmungen zum Experten für das Motiv}}{(\text{Gesamtanzahl der Kodierungen des Laien für das Motiv}) + (\text{Gesamtanzahl der Kodierungen des Experten für das Motiv})}$$

Der so errechnete Wert sollte mindestens 0,85 betragen. Als sehr gut gelten Werte größer 0,9.

Regeln für die Kodierung

Bei geschriebenem Text wird der einzelne Satz als eine Einheit betrachtet, auch wenn manchmal der Zusammenhang nötig ist, um eine Entscheidung für die Zuordnung zu treffen.

- Jedes Motiv kann nur einmal pro Satz kodiert werden. Es ist jedoch möglich, mehrere verschiedene Motive pro Satz zu codieren.

[89] Die Grundlage für die Beschreibung der Kodierung nach Winter liefert die Übersetzung von Henke & Schulz (2001).
[90] Manual for Scoring Motive imagery in Running Text. David G. Winter; Department of Psychology, University of Michigan
[91] Quelle für die Darstellung der Motiv-Kodierung nach Winter ist die Übersetzung des Manual for Scoring von K. Henke und C. Schulz (April 2001)

- Kommt ein Motiv in zwei verschiedenen aufeinander folgenden Sätzen vor, so wird es nur einmal kodiert. Tritt dasselbe Motiv in zwei aufeinander folgenden Sätzen auf, ist aber durch das Auftreten eines anderen Motivs getrennt, kann es zweimal kodiert werden.
- Im Interview bilden jede Frage und Antwort einen eigenen Text.
- Bestimmte Äußerungen werden nicht in die Zählung (der Wortanzahl) einbezogen: „Bitte wiederholen Sie die Frage!“, „Kein Kommentar.“, „Ich denke, dass habe ich schon beantwortet.“ u. a.
- Die Anzahl der Motive sind pro 1.000 Wörter anzugeben.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Routinen nie Bestandteil der Kodierung nach Winter sind. Er fordert „excellence“, d.h. einen starken Bezug zu eigener Leistung.

In den nächsten Abschnitten werden die Hintergründe für die Kodierung eines Motivs (Power, Achievement, Affiliation, Responsibility) näher erläutert.

Power Imagery

Power[92] (Macht) wird kodiert, wenn es einen Hinweis darauf gibt, dass eine Person Einfluss, Kontrolle oder Wirkung auf andere hat. Winter unterscheidet 6 Basisformen.

1. Starke, kraftvolle Handlungen, die üblicherweise einen Einfluss auf andere haben. Darunter zählen Aussagen zu Attacken, Angriffen, Stärken, Anklagen/Beschuldigungen, Beleidigungen, Ausbeutung, die Ausnutzung von Vorteilen, die Oberhand gewinnen sowie Forderungen, die einen Effekt auf das Leben eines anderen haben. Des Weiteren unter diesem Motiv kodiert werden routinemäßige Handlungen, bei denen die Wirkung klar herausgestellt wird, wenn Informationen gesammelt werden, um andere zu kontrollieren oder ihnen Vorschriften zu machen. Kurz: *Wichtigstes Kriterium für eine Kodierung ist das Besitzen von Einfluss auf andere.*
2. Kontrolle und Vorschriften. Inhalt dieser Basisform sind Strategien, die das Sammeln von Informationen über andere betreffen. Nicht kodiert werden unpersönliche Handlungen und Routinen.

[92] verwendete Abkürzung: Pow

3. Versuche der Beeinflussung, Überzeugung/Überredung, Diskussion etc. Kodiert werden Aussagen, in denen es um die Beeinflussung anderer geht und nicht darum, Übereinstimmungen zu finden oder Missverständnisse zu verhindern. Routinen werden nicht kodiert.
4. Hilfe, Ratschläge oder Unterstützung, die nicht ausdrücklich erbeten wurden. Unter dieser Basisform werden Aussagen verstanden, die sich auf spezifische Assistenz oder generelle Unterstützung und Hilfe beziehen, auch Unterstützung im Sinne von konkreter Hilfe. Kodiert wird ebenfalls das Lehren, wenn es keine Routine ist.
5. Beeindrucken der Welt als ganzes: Erwähnung von Ruhm, Ansehen und gutem Ruf. Kodiert wird die subjektive Freude über den eigenen Ruhm oder Schmerzen aufgrund von Mangel oder Verlust von Ansehen. Es müssen hierfür keine spezifischen Handlungen genannt werden.
6. Jede starke (positive oder negative) Reaktion einer Person auf die Handlung einer anderen Person. Dazu werden absichtliche Handlungen gezählt, die einen emotionalen Effekt beabsichtigten.

Achievement Imagery

Achievement[93] (Leistung) wird kodiert, wenn ein Hinweis auf „standard of excellence" besteht. Es existieren nach Winter 5 verschiedene Formen dieses Standards. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt.

1. Positiv bewertete Adjektive wie: gut, besser, am besten; Eine Kodierung findet nur statt, wenn Darstellungen bewertet werden und durch Erfolg eine positive Bewertung des Dargestellten zum Ausdruck kommt. Ebenfalls zu dieser Form zählen Aussagen, bei denen Erfolg (bei einer schwierigen Aufgabe) „excellence" beinhaltet.
2. Positiv bewertete Ziele oder Darstellungen; Kodiert werden Aussagen, in denen eine Handlung als gründlich oder sorgfältig vorbereitet beschrieben wird. Des Weiteren zu dieser Gruppe zählen genannte Eigenschaften, wenn sie als notwendig für die Person erachtet wird, wenn „hart arbeiten" auch „gut arbeiten" heißt und wenn Fortschritt und wirtschaftliches Wachstum als „excellence" Ziele gelten

[93] verwendete Abkürzung: Ach

3. Erwähnung von Gewinn oder erfolgreichem Konkurrieren gegen andere wird kodiert, so lange der Gewinn mehr „excellence“ als pure Macht oder Aggression widerspiegelt.
4. jede Handlung / jedes Ziel, welches unvorhergesehen, neu, ungewöhnlich oder außergewöhnlich ist und somit auf einen bedingungslosen „standard of excellence“ hinweist
5. Versagen, eine schlechte „Vorstellung“ oder jeglicher andere Mangel an „excellence“ solange Trauer, negative Gefühle oder Interesse, es besser zu machen, bestehen. Eine Kodierung findet statt, wenn negative Gefühle gegenüber einem Hindernis einer Leistung oder „excellence“ ausgedrückt werden.
6. Einmalige Leistung beinhaltet jede Handlung, bzw. jedes Ziel, das unvorhergesehen, neu, ungewöhnlich oder außergewöhnlich ist. Der Grund ist darin zu finden, dass diese Handlungen, bzw. Ziele auf einen „standard of excellence“ hinweisen. Ebenfalls unter diesen Punkt fallen Träume, Ziele oder Bestrebungen (vergangen oder gegenwärtig) einer Person, solange nicht nur ein bloßer Verweis zum Traum etc. besteht, sondern auch ein Bezug zu Leistungen hergestellt wird.

Affiliation- Intimacy Imagery

Affiliation[94] (soziale Beziehungen) wird kodiert, wenn Anzeichen von Errichtung, Aufrechterhaltung oder Wiederbelebung von Freundschaft oder freundschaftlichen Beziehungen zwischen Personen genannt. Die bloße Verbindung oder alltägliche Aktivitäten sind für eine Kodierung nicht ausreichend. Es müssen herzliche und freundschaftliche Eigenschaften der Beziehung vorliegen. Winter unterscheidet 4 Basisformen:

5. Ausdruck positiver, freundschaftlicher oder vertraulicher Gefühle zu einer Person wird kodiert, wenn Ausdrücke wie „Freunde“ oder „Freundschaft“ verwendet werden, da sie ein Zeichen von Wärme, (An-)Teilnahme und Gemeinsamkeiten zwischen Personen sind. Dazu zählt auch die Erwähnung von Einigkeit und Gemeinsamkeit im Sinne einer engeren Verbundenheit.
6. Traurigkeit oder negative Gefühle über eine Trennung oder die Störung von freundschaftlichen Beziehungen oder der Wunsch nach Wiederherstellung. Diese Form

[94] verwendete Abkürzung: Aff

wird kodiert, wenn ein negatives Gefühl mit einer Trennung an sich oder dem Verlust von Verbundenheit verbunden ist. Auch die Betonung von Einsamkeit fällt unter diesen Punkt.

7. Verbindende, kameradschaftliche Handlungen. Darunter zählt die Erwähnung von Treffen, Partys etc. auf denen Leute freundschaftlich Zeit miteinander verbringen. Wichtig für die Kodierung ist die Eindeutigkeit einer warmen Handlung, die auf Verbindungen zu anderen Personen hinweist. Sexuelle Aktivität kann ebenfalls kodiert werden. Des Weiteren findet Kodierung statt, wenn durch eine gegenseitige Abhängigkeit oder geteilte Existenz auf Kooperation oder Freundschaft geschlossen werden kann oder wenn Hinweise auf eine gute oder verbesserte Beziehungen bestehen
8. Freundschaftliche Handlungen werden kodiert, wenn von Hilfe, Trost und mitfühlender Sorge die Rede ist. Die Gründe müssen jedoch in Gefühlen der Verbundenheit, des Einfühlens vorliegen. Nicht kodiert werden Handlungen aufgrund von Pflicht, Rolle oder Berechnung.

Responsibility

Beim Responsibility[95] (Verantwortung) Motiv unterscheidet Winter 5 Kategorien: Moral-Legal Standard of Conduct, Concern for Others, Concern about Consequences, Self-judgement und Internal Obligation. Im folgenden Abschnitt werden die Kategorien näher erläutert.

Moral- Legal Standard of Conduct

Moral- Legal Standard of Conduct[96] – moralisches Führungsverhalten - wird kodiert, wenn:

- Aktionen, Menschen oder Dinge, die auf abstrakten Wegen beschrieben werden, Legalität und Moralität einschließen, bzw. die Verhaltensstandards moralisch und legal sind.
- Nicht kodiert werden Handlungen, die nur auf eine positive Weise beschrieben werden, z.B. als „erfolgreich“, „nett“ oder „weise“, es sei denn, die Moralität oder Tugend wird besonders hervorgehoben.

[95] Winter, D.G.: Scoring system for responsibility. In: Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis (1992). Charles P. Smith (ed.)
[96] verwendete Abkürzung: Sta

- Ausdrücke wie richtig/falsch, gut/schlecht, legal/illegal, lügen und betrügen / aufrichtig und ehrlich, werden kodiert, wenn sie Legalität und Moralität bedeuten, jedoch nicht, wenn sie „erfolgreich“ oder „excellent“ meinen.
- Es darf nicht kodiert werden, wenn Schlüsse aus Handlungen oder Konsequenzen gezogen werden müssen. Die Moralität oder Legalität muss explizit erwähnt werden.

Concern for Others

Concern for Others[97] - Sorge um Andere/ Interesse an Anderen - wird kodiert, wenn:

- eine Person mitfühlend um eine andere Person besorgt ist oder einer anderen Person hilft. Dabei schließt der Begriff „Hilfe“ alle helfenden Aktionen ein, d.h. jede Handlung oder Planung die entweder als helfend geplant oder verstanden wird, so lange kein ausdrücklicher Hinweis besteht, dass der Helfer andere Absichten/Gründe hatte oder dass die Handlung nicht hilfreich war.
- Nicht kodiert werden routinierte Handlungen wir Lehren, das Beantworten von Fragen oder das Eingehen auf Nachfragen, es sei denn, es existieren Hinweise darüber, dass die Handlung hilfreich war.
- Mitgefühl kann ebenfalls kodiert werden, solange es Sorge im Namen einer anderen Person ist, selbst dann, wenn es keine offenkundige Handlung ist.

Concern about Consequences

Concern about Consequences[98] – Angst wegen negativer Konsequenzen - wird kodiert, wenn:

- es um Konsequenzen einer Handlung geht. Nicht kodiert werden Aussagen, die sich auf Gründe für Handlungen beziehen.
- Eine Person verspürt innere Unruhe, Sorge oder Angst wegen möglichen negativen Konsequenzen seiner oder ihrer Handlungen.
- Solange man sich um die Konsequenzen Sorgen macht, können hypothetische Handlungen, angedeutete Maßnahmen und Handlungen, die das Resultat von Untätigkeit sind, kodiert werden.
- Die bloße Sorge über Erfolg oder Misserfolg wird nicht kodiert, im Gegensatz zu der Sorge um den Erfolg oder Misserfolg einer Handlung.

[97] verwendete Abkürzung: Oth
[98] verwendete Abkürzung: Con

Self - judgment

Self- judgment[99] – Selbstbeurteilung - wird kodiert, wenn eine Person sich selbst kritisch betrachtet. Dies betrifft Gebiete wie Weisheit, Moral, Selbstkontrolle, guten Verstand etc. Beispiele können Scham, Schuld oder Verlegenheit wegen einer Handlung oder nur die einfache Erkenntnis, etwas Falsches getan zu haben, einschließen.
Die Empfindungen müssen zu der Handlung selbst gehören und nicht zum Ergebnis oder als Folge der Handlung. Das Bedauern eines Misserfolges wird nur dann kodiert, wenn es Selbstkritik mit einschließt.

Internal Obligation

Internal obligation[100] (innere Verpflichtung) wird kodiert, wenn eine Person sich verpflichtet fühlt, aufgrund von inneren oder unpersönlichen Zwängen, zu handeln (oder nicht zu handeln). Die Person darf dabei nicht auf eine Handlung einer anderen Person reagieren, bzw. aufgrund wirklicher Verpflichtungen oder Zwängen handeln. Wirkliche Innere Verpflichtungen schließen Regeln, Vorschriften, Anweisungen, Instruktionen, Verantwortlichkeiten, Pflichten und Befehle ein, solange sie unpersönlich sind und nicht von anderen Personen etabliert wurden.

Die Ergebnisse der Motiv-Kodierung nach Winter in Tabelle zusammengefasst. Sie geben die ermittelten Werte für Ostdeutschland wieder.

Relative Häufigkeiten: pro 1.000 Wörter prozentuale Verteilung

N = 52	Mittelwert	SD	Mittelwert	SD
Achievement	**1,54**	**0,78**	**33,67**	**11,88**
Power	**1,60**	**0,93**	**32,72**	**11,72**
Affiliation	**0,50**	**0,32**	**11,05**	**7,13**
Responsibility	**1,04**	**0,60**	**22,54**	**10,18**
Others	0,21	0,24	4,76	5,48
Consequences	0,20	0,19	4,17	3,92
Obligation	0,05	0,07	1,40	2,57
Standard	0,16	0,20	3,32	4,38
Self-Judgement	0,41	0,40	8,87	6,67

Tabelle 12: Ergebnisse für Ostdeutschland (Kodierung nach Winter)

[99] verwendete Abkürzung: Sel
[100] verwendete Abkürzung: Obl

Im nächsten Abschnitt soll untersucht werden, inwieweit sich die Motiv-Kodierung nach Winter (1991, 1992)[101] und das Kategoriensystem zur Selbstdarstellung von Führungskräften ähnlich sind.

Gemeinsamkeiten der beiden Systeme

Es stehen insgesamt 49 Werte für diese Untersuchung zur Verfügung. Sie setzen sich folgendermaßen zusammen: 38 Kategorien für Selbstdarstellung und neun Motive nach Winter (1991, 1992). Nicht eingerechnet sind dabei Daten über die Führerherkunft, den Führertyp (Gründer oder Manager), die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der Wörter des Interviews und die Machtverteilung in der Geschäftsführung, also ob das Unternehmen allein, von zwei oder von drei Führern geleitet wird.

Da einige Werte der beiden Kategoriensysteme die gleichen Inhalte haben, soll zunächst überprüft werden, wie groß die jeweiligen Übereinstimmungen sind.
Schon hier sei betont, dass die Motiv-Kodierung nach Winter aus neun Motiven und mein Kodierungssystem aus 38 verschiedenen Kategorien besteht. Ich erwarte daher nur Übereinstimmungen, die Kategorien betreffen, die auch den Definitionen von Winters Motiven gleichkommen. Dazu zählen hauptsächlich die Kategorien „Kompetenzen betonen“, „besondere Leistungen erwähnen“, und „andere abwerten“.
Ich vermute jedoch, dass sich noch mehr Übereinstimmungen zwischen Motiven und Kategorien finden lassen, als die bereits genannten.
Die Gemeinsamkeiten betreffen jedoch nicht alle (logischen) Kombinationen, da das Kategoriensystem größere Unterscheidungen besitzt als das System von Winter. Es lassen sich ebenfalls große Inhaltsunterschiede feststellen, da Winter durch seine Motiv-Kodierung ein Instrument für das GLOBE-Projekt bereitstellte, dass das Führungsverhalten „messbar“ machen sollte.

Es werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H1: Die ´Achievement`- Kodierung nach Winter weist große Ähnlichkeit mit einigen Kategorien assertiver Selbstdarstellung von Fähigkeiten auf. Ich vermute folgendes:

[101] Eine Vorstellung der Motiv-Kodierung nach Winter befindet sich im Anhang.

1. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´**Achievement**`- Motiv und den Kategorien **„Ziele darstellen“**, **„eigene Kompetenzen betonen“** und **„besondere Leistung“**.*

H2: Die ´Affiliation`- Kodierung nach Winter weist große Ähnlichkeit mit einigen Kategorien assertiver Selbstdarstellung von Persönlichkeit auf:

1. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´**Affiliation**`- Motiv und den Kategorien **„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“** und **„Gefühle bekunden“.***

*H3: Die ´**Power**`- Kodierung nach Winter lässt auf Grund ihrer Basisformen darauf schließen, dass positive Korrelationen zur offensiven Selbstdarstellungsstilen existieren.*

1. *Es besteht eine positive Beziehung zwischen dem ´**Power**`- Motiv und den Kategorien **„andere Meinungen kritisieren“**, **„eigene Meinung betonen“** und **„andere abwerten“***
2. *Es besteht eine positive Beziehung zwischen dem ´**Power**`- Motiv und den Kategorien **„Kritik an der Frage“** und **„Gesprächsthema selbst festlegen“***

*H4: Die zum **Responsibility**- Motiv gehörenden Untergruppen weisen mitunter Ähnlichkeiten zu assertiven Selbstdarstellungsformen auf.*

1. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´**Standard**` und den Kategorien **„Respekt und Fairness anderen gegenüber“** und **„Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“***
2. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´**Others**` und den Kategorien **„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“** und **„freundliches, einschmeichelndes Verhalten“***
3. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ´**self-judgment**` und den Kategorien „**Selbstkritik üben“** & **„positives Selbstbild“***
4. *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ´**self-judgment**` und der Kategorie **„Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“***

Test der Hypothesen

Die Daten für diese Tests liefern sowohl die Motiv-Kodierung nach Winter als auch das hier entwickelte Kategoriensystem für Führungskräfte. Die Grundlage dieser Untersuchung bilden 52 Interviews, die nach beiden Kodierungsverfahren analysiert wurden[102]. Für die Berechnung der Hypothesen wird die Korrelation nach Pearson verwendet.

In Hypothese 1 wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auftreten des Motivs ´Achievement` und den Kategorien „besondere Leistung", „eigene Kompetenzen betonen" und „Ziele darstellen" vermutet. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeiten der Motive bzw. Kategorien.

		Achievement	Komp	besL	Ziel
Achievement	Pearson Correlation	1	,495**	,317*	,364**
	Sig. (1-tailed)	,	,000	,011	,004
	N	52	52	52	52
Komp	Pearson Correlation	,495**	1	,180	,284*
	Sig. (1-tailed)	,000	,	,100	,021
	N	52	52	52	52
besL	Pearson Correlation	,317*	,180	1	,156
	Sig. (1-tailed)	,011	,100	,	,135
	N	52	52	52	52
Ziel	Pearson Correlation	,364**	,284*	,156	1
	Sig. (1-tailed)	,004	,021	,135	,
	N	52	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Die Hypothese kann **bestätigt** werden.

´Achievement` korreliert signifikant positiv mit „eigene Kompetenzen betonen", „besondere Leistung" und „Ziele darstellen". Das Ergebnis konnte die Erwartungen bestätigen. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´Achievement` -Motiv und den Kategorien „eigene Kompetenzen betonen", „Ziele darstellen" und „besondere Leistung". Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen.

In Hypothese 2 wurde vermutet, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Motivs ´Affiliation` und den Kategorien „Beziehungspflege zu Mitarbeitern" und „Gefühle bekunden" besteht. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeiten der Motive bzw. Kategorien.

[102] Die Kodierung nach Winter wurde im Rahmen des GLOBE-Projekts durchgeführt.

		Affiliation	Gefü	BPMA
Affiliation	Pearson Correlation	1	,219	,282*
	Sig. (1-tailed)	,	,059	,021
	N	52	52	52
Gefü	Pearson Correlation	,219	1	,064
	Sig. (1-tailed)	,059	,	,326
	N	52	52	52
BPMA	Pearson Correlation	,282*	,064	1
	Sig. (1-tailed)	,021	,326	,
	N	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Die Hypothese kann **teilweise bestätigt** werden.

Es besteht eine signifikante Korrelation zwischen dem ´Affiliation`- Motiv und „Beziehungspflege zu Mitarbeitern“. Zwischen „Gefühle bekunden“ und Affiliation konnte keine signifikante Korrelation gefunden werden, es besteht jedoch ein schwacher positiver Zusammenhang. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen und Unterschiede.

Hypothese 3.1. vermutet, dass eine positive Beziehung zwischen dem Motiv ´Power` und den Kategorien „andere Meinungen kritisieren“, „eigene Meinung betonen“ und „andere abwerten“. besteht. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Power	aMk	eMb	AA
Power	Pearson Correlation	1	,560**	,551**	,343**
	Sig. (1-tailed)	,	,000	,000	,006
	N	52	52	52	52
aMk	Pearson Correlation	,560**	1	,512**	,581**
	Sig. (1-tailed)	,000	,	,000	,000
	N	52	52	52	52
eMb	Pearson Correlation	,551**	,512**	1	,601**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,	,000
	N	52	52	52	52
AA	Pearson Correlation	,343**	,581**	,601**	1
	Sig. (1-tailed)	,006	,000	,000	,
	N	52	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Die Hypothese kann **bestätigt** werden.

Es konnten signifikante Korrelation zwischen dem ´Power`- Motiv und den Kategorien „andere Meinungen kritisieren“, „eigene Meinung betonen“ und „andere abwerten“ ermittelt werden. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen.

In Hypothese 3.2.wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´Power`- Motiv und den Kategorien „Kritik an der Frage“ und „Gesprächsthema selbst festlegen“ angenommen. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Power	KaF	GTsf
Power	Pearson Correlation	1	-,031	,126
	Sig. (1-tailed)	,	,413	,187
	N	52	52	52
Ka	Pearson Correlation	-,031	1	,325**
	Sig. (1-tailed)	,413	,	,009
	N	52	52	52
GTsf	Pearson Correlation	,126	,325**	1
	Sig. (1-tailed)	,187	,009	,
	N	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Die Hypothese wird **abgelehnt**.

Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem ´Power`- Motiv und „Kritik an der Frage“ sowie „Gesprächsthema selbst festlegen“. Allerdings ist ein leicht negativer Zusammenhang zwischen Power und „Kritik an der Frage“ und ein leicht positiver Zusammenhang zwischen Power und „Gesprächsthema selbst festlegen“ zu beobachten. Die beiden Kodierungssysteme messen unterschiedliche Werte.

In Hypothese 4.1. wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem ´Standard`- Motiv und den Kategorien „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“ sowie „Respekt und Fairness anderen gegenüber“ vermutet. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Standard	RFA	RFI
Standard	Pearson Correlation	1	,336**	-,136
	Sig. (1-tailed)	,	,007	,168
	N	52	52	52
RFA	Pearson Correlation	,336**	1	-,121
	Sig. (1-tailed)	,007	,	,196
	N	52	52	52
RFI	Pearson Correlation	-,136	-,121	1
	Sig. (1-tailed)	,168	,196	,
	N	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Die Hypothese wird **teilweise bestätigt**.

Es existiert ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem ´Standard`- Motiv und der Kategorie „Respekt und Fairness anderen gegenüber“. Zwischen Standard und der Kategorie „Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“ besteht ein leicht negativer

Zusammenhang. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen und Unterschiede.

In Hypothese 4.2 wurde vermutet, dass eine positive Beziehung zwischen dem ´Others`-Motiv und den Kategorien „Beziehungspflege zu Mitarbeitern“ und „freundliches, einschmeichelndes Verhalten“ besteht. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Others	BPMA	feV
Others	Pearson Correlation	1	,295*	-,055
	Sig. (1-tailed)	,	,017	,348
	N	52	52	52
BPMA	Pearson Correlation	,295*	1	-,067
	Sig. (1-tailed)	,017	,	,318
	N	52	52	52
feV	Pearson Correlation	-,055	-,067	1
	Sig. (1-tailed)	,348	,318	,
	N	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Die Hypothese wird **teilweise bestätigt**.

Es existiert eine signifikant positive Beziehung zwischen ´Others` und der Kategorie „Beziehungspflege zu Mitarbeitern“. Es lässt sich eine leicht negative Beziehung zwischen ´Others` und der Kategorie „freundliches, einschmeichelndes Verhalten“ beobachten. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen und Unterschiede.

Hypothese 4.3 vermutete einen positiven Zusammenhang zwischen dem ´Self-judgment`-Motiv und den Kategorien Selb sowie „positives Selbstbild“. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Self-judgment	Selb	pSB
Self-judgment	Pearson Correlation	1	,747**	,143
	Sig. (1-tailed)	,	,000	,156
	N	52	52	52
Selb	Pearson Correlation	,747**	1	,345**
	Sig. (1-tailed)	,000	,	,006
	N	52	52	52
pSB	Pearson Correlation	,143	,345**	1
	Sig. (1-tailed)	,156	,006	,
	N	52	52	52

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Die Hypothese wird **teilweise bestätigt.**

Zwischen dem Motiv ´Self-judgment` und der Kategorie „Selbstkritik üben“ besteht ein hoher signifikanter Zusammenhang. Eine leicht positive Korrelation lässt sich auch zur

Kategorie „positives Selbstbild“ beobachte, diese ist jedoch nicht signifikant. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Übereinstimmungen und Unterschiede.

Die **Hypothese 4.4** vermutete eine negative Beziehung zwischen self-judgment und der Kategorie „Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“. Grundlage der Berechnung sind die Werte der absoluten Häufigkeit der Motive bzw. Kategorien.

		Self-judgment	SBFv
Self-judgment	Pearson Correlation	1	-,160
	Sig. (1-tailed)	,	,129
	N	52	52
SBFv	Pearson Correlation	-,160	1
	Sig. (1-tailed)	,129	,
	N	52	52

Die Hypothese kann **nicht bestätigt** werden, da keine signifikanten Korrelationen zwischen Motiv und Kategorie bestehen. Es ist jedoch eine leicht negative Korrelation erkennbar. Die beiden Kodierungssysteme besitzen Unterschiede.

Schlussfolgerung

Zur Vergleichbarkeit der beiden Kodierungssysteme ist festzustellen, dass bei einigen markanten Kategorien eine Übereinstimmung mit Motiven nachgewiesen werden konnte. Dies entspricht dem erwarteten Ergebnis, da zwei Kodierungssysteme mit unterschiedlichem Umfang verglichen wurden. Die Kodierung nach Winter (1991, 1992) umfasst „nur“ neun Motive, während das neu ermittelte Kodierungssystem 38 verschiedene Kategorien enthält. Dennoch war es möglich, Übereinstimmungen mit Motiven bzw. Kategorien (in etwa) gleichen Inhalts nachzuweisen.

An dieser Stelle folgen Beispiele für die einzelnen Kategorien. Dabei werden –zum besseren Verständnis - jeweils mindestens drei Beispiele pro Kategorie angegeben.

Kategorie: **Kritik an der Frage:**

„[…] kann ich mit Ihrer Frage nicht so sonderlich viel anfangen."

„Blöde Frage."

„Nö, hab ich nicht so was. Na ich hätte gar nicht. […] vielleicht komme ich jetzt mit dem Begriff nicht klar, was sie damit ausdrücken wollen."

Kategorie: **Gesprächsthema selbst festlegen:**

„So, jetzt hab ich Ihnen Rede und Antwort gestanden, aber jetzt müssen Sie mir natürlich auch erlauben, dass Sie heute auch mein Kunde sind. Dass ich Ihnen auch etwas über das Unternehmen erzähle."

„[…] aber das will ich ja jetzt nicht erzählen."

„[…] das will ich Ihnen lieber nicht schildern."

Kategorie: **Schwächen/ Barrieren/ Fehler verneinen:**

„Barrieren kennen wir eigentlich nicht, weil wir eigentlich alles lösen müssen in unserem Produktspektrum was wir anbieten und das lösen wir eigentlich."

„Ich hab keine Barrieren […]"

Interviewer:"[…] gibt es da irgendwas, wo sie sagen, das würde ich aus heutiger Sicht nicht mehr so machen. Hinterher ist man immer schlauer, aber das waren Fehler, was ich anderen Leuten mit auf den Weg geben sollte." Antwort des IP: „Also grundsätzlich kann ich Ihnen kein markantes Beispiel sagen. Das würde ich grundsätzlich anders tun. Ich würde es wieder so tun, wie ich es getan habe, […]"

Kategorie: **Andere Meinungen kritisieren:**

„und dann hat doch dieser Geist 3 Federn reklamiert, obwohl es eindeutig welche waren, ich sage jetzt mal, nach alter Zeichnungsdeutung […]"

„Also ich will dem Herrn Schumpeter da nicht zu nahe treten, aber […]"

„[…] es wurden beide Parteien erstmal mit ihren Vorstellungen beansprucht, was sie also dort gedenken zu tun und die Juden die hatten also gar keine Vorstellung. Die hatten also, das hatte der mir damals schon gesagt, […] was in

Deutschland passiert, ich will jetzt das Geld und das sofort, ich weiß ja gar nicht, ob ich in zwei Jahren das überhaupt noch beanspruchen kann. Na ja, ich dachte: Hollpa.“

Kategorie: **Eigene Meinung betonen:**

„Und die Sache, das ging hier meinetwegen um Arbeitskräfte. Wenn die sagen, verkürzt arbeiten bringt mehr Arbeitsplätze. Rechnen Sie sich das aus. Wird nichts. So. Und ich sag: der Lafontaine durfte es ein Mal sagen. Dann haben die Gewerkschaften solchen Krach gemacht, dass er`s nicht mehr sagen durfte, obwohl er`s weiß.“

„Also ich bin immer Verfechter dieses amerikanischen Systems, weil alles andere ist irgendwo, wird das krank.“

„Ich meine, ich kann so eine Währung nicht über 4 Jahre oder wie viel das jetzt nun vielleicht werden, einführen. Das geht einfach nicht.“

Kategorie: **Ironie**

„Haben wir vielleicht, weil wir keine Ahnung haben, zu tief gebuddelt, und dadurch ist die Messbasis verschoben. Ich weiß es nicht, jedenfalls ein Zentimeter wurde notiert und stehen wir nun in den Akten als schwere Sünder.“

„[…] aber es ist einfach interessant, wenn man mit jemand zusammen ist, von meiner Seite aus, die eben auch was erzählen kann, die eben nicht nur tagtäglich darauf wartet, bis der Mann nach Hause kommt, um dann vom Putzen zu erzählen, um mal ganz gemein zu sein.“

„[…] da sorgt zum Beispiel auch schon unsere Regierung dafür, die ja nun aller viertel Jahre einen anderen Einfall haben und das meistens noch rückwirkend.“

Kategorie: **Andere abwerten:**

„[…] weil man hat Maschinen immer noch aus Holz gebaut und solche Dinge. Unvorstellbar im Grunde […]“

„[…], da bin ich heilfroh, dass das nichts geworden ist aus heutiger Sicht, weil da waren eben fünf Mann, die wollten bloß viel Geld verdienen und keiner richtig vorne dran, der arbeiten wollte, […].“

„[…] und da hatte ich hier mit dem Fußvolk nichts zu tun.“

Kategorie: **Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten**

„Zum Beispiel verlangt unser Gesellschafter, dass wir also zur Messe auf einem Gemeinschaftsstand uns präsentieren, die Firmen die dazu gehören zur Gruppe. Und ich weiß aber, dass es erstens mal für den Markt nicht gut ist und zweitens auch intern nicht funktioniert. […] So und da kann ich nicht für eine Woche im Jahr heile Welt spielen."

„Das sind Handwerker, die ihr Handwerk nicht verstehen. Die von der Wirtschaft nichts wissen. Und ich vergleich das mal symbolisch mit einem Auto, man will das Auto flott machen, man tut sich aber bloß darüber unterhalten, dass hinten möglichst viele mitfahren können. Soziale Sicherheit, solchen Scheiß."

„Das ist aber ein Problem, was vor allem daran liegt, an den Mitarbeitern, die man hat."

Kategorie: **Herunterspielen/ sachliche Darstellung**

„[…] dann haben wir abgebaut auf 150 [Mitarbeiter].Das war notwendig. Sind dann langsam gewachsen und sind heute wieder 240."

„Sie haben keine andere Wahl, sonst gefährden Sie auch noch insgesamt das Unternehmen und die 43 Personen, die übrig geblieben sind."

„Wir machen ja jetzt mit 43 [Mitarbeitern] mehr Umsatz als wir das mit 198 gemacht haben."

Kategorie: **Ausweichende Antwort**

Bsp.: *Auf die Frage nach Schwächen, Problemen, Barrieren antwortet ein IP:*

„[…] Obwohl ich diese Seite immer gar nicht so diskutieren will. Weil Probleme hat jeder und nur in der Bewältigung liegt eigentlich der Fortschritt, aber na gut."

Auf die Frage nach Reaktionen auf Wandel antwortet der IP: „Das ist natürlich jetzt schwer. So was vergisst man ja sowieso."

„Sie meinen eine Selbsteinschätzung? Muss ich nicht beantworten, oder?"

Kategorie: **Differenzieren**

„Natürlich ist das sehr abstrakt. Man muss heutzutage faktisch unterscheiden, […]"

„Also ich sag mal, man muss unterscheiden: […]"

„Das ist unterschiedlich. Das hängt einfach von den verantwortlichen Mitarbeitern ab.“

Kategorie: **Bescheidenheit**

„[…] okay, anscheinend kann ich ein bisschen was und damit auch zu einer etwas unabhängigeren Art und Weise zu arbeiten und auch mit Mitarbeitern umzugehen.“

„[…] da fehlt mir einfach die Erfahrung.“

„[…] das kann am Ende jeder.“

Kategorie: **Erwartung erfüllen**

„Ich weiß nicht, ob ich Ihre Frage dadurch richtig beantwortet hab in der Richtung.“

„Reicht Ihnen das oder?“

„Wollen Sie das so detailliert wissen oder nicht?“

Kategorie. **Kurze Antwort**

Diese Kategorie benötigt kein Beispiel, da ihre Verwendung eindeutig ist.

Kategorie: **Respekt/ Fairness anderen gegenüber bekunden**

„Es hat jeder, wenn man mal so ein bißl forscht, hat jeder seine Qualifikation oder seine Eignung für bestimmte Dinge, […]“

„Ich muss sagen, ich zieh da vor allen Leuten den Hut, […].“

„[…] nach oben kratzen und nach unten treten, mit solcher Art und Weise da würde ich mich nicht abfinden wollen, unabhängig vom Leistungsvermögen her.“

Kategorie: **Würdigung der Arbeit anderer**

„Da gefällt mir nun wieder Sachsen relativ gut, weil die, die Schnitte doch ein bisschen <…> gemacht haben und nicht so viel in ABM und und und […]“

„[…] und da war es mir wichtig, die Dinge zu diskutieren, zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, das dann auch gemeinsam umzusetzen.“

„[…] das hat ihr natürlich bei mir erst mal viel Achtung eingebracht. Also ich hab wirklich gesagt: ich hab gestaunt über meine Tochter. Dass sie es fertig gebracht hatte, sich selbst zu überwinden. So, und daraufhin ist dann eh in den

Jahren danach der Einsatz dann im Betrieb erfolgt und hier hat sie sich dann genauso gut weiter entwickelt.“

Kategorie: **Gefühle bekunden**

„Also hat mich wirklich tief bewegt, ja?“

„Das war natürlich dann frustrierend, […]“

„[…] es tut gut, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie’ dass Sie gemocht werden.“

Kategorie: **Selbstkritik:**

„[…], ich hatte auch Mühe, eine Bilanz lesen zu können, […]“

„[…] man ist ja nun auch nicht jeden Tag in Topform […]“

„Ich bin auch so ein alter Mann, ich will mich da nicht ändern.“

Kategorie: **Privates erzählen**

„Meine Tochter, die hat geheult, […]“

„[…] das war mein Traumberuf.“

„Also da dachte ich, wenn das so weitergeht, dann gute Nacht.“

„[…] es tut mir in der Seele weh, wenn ich sehe, was aus den ganzen Leiterplattenfirmen in den neuen Bundesländern geworden ist. […] ich hab mich also auch zu DDR-Zeiten sehr stark in der ´in der ´engagiert.“

Kategorie: **Ehrlichkeit betonen (Geschichte)**

„Und ich hab mich dann entschlossen, […] denen klaren Wein einzuschenken.“

„Und der Geschäftsleitung, vor allen Dingen mir, dem es immer zukommt eh dann die Leute zu informieren, ist besser, man geht einmal mit einer ehrlichen Meinung raus, die einem selber schwer fällt, aber dann ist es gesagt und dann wissen es alle. Da gibt es kein Drumherum.“

„[…] und ich habe es den Damen und Herren klar gesagt, ich trete hier nicht als Totengräber auf. Ich wünsche mir, mit Ihnen gemeinsam das Unternehmen hier wieder flott zu machen, aber ich werde in der der nächsten Betriebsversammlung viele dieser Gesichter nicht mehr in diesem Unternehmen haben.“

Kategorie: **Beziehungspflege zu Mitarbeitern**

„[…] dort waren wir fast 150 Mann und während meiner Rede sind die auf einmal aufgestanden und haben minutenlang applaudiert, <brauchen wir so nicht>. Hab ich gesagt: Also so ein schlechter Chef kannst du nicht gewesen sein. Ja? Hätten sie ja nicht machen brauchen."

„Ziel ist eigentlich, täglich ein Mal durch die Fertigung zu laufen und jedem die Hand zu geben und mit jedem zwei Sätze zu reden, so dass der auch mal seinen privaten Knatsch loswerden kann, […]"

„Das heißt, wenn ich ein Problem habe, was die Technik angeht, dann meld ich mich 5 Minuten vorher mal an, dann geh in noch zum ersten Braumeister, na? Da wird sogar eine Flasche Bier mit nebenbei getrunken. Und dann wird das besprochen. Dann wird das abgesprochen, ja? So, und das Thema ist, es wird also nicht angewiesen, es wird n seltensten Fällen eine Anweisung."

Kategorie: **positives Selbstbild**

„Ich bin sehr menschenorientiert."

„Ich bin ein Naturmensch."

„Das ist schon etwas, was man an Stärke haben muss als Unternehmer und ich denke, die habe ich auch."

Kategorie: **Hoffnung/ Optimismus verbreiten**

„[…] sondern es geht darum, dass der Betrieb hochgebracht wird […]"

„[…] optimistisch an die Dinge heranzugehen."

„Wir werden das schon schaffen."

„[…] es muss auch mal die Möglichkeit, die Chance ergriffen werden, hier vielleicht etwas bewegen zu können."

Kategorie: **positive Darstellung des Unternehmens**

„Es hat also wieder vorige Woche eine Firma Insolvenz angemeldet. Während es bei uns im Hause genau das Gegenteil abzeichnet."

„[…] wir waren sehr innovativ. Wir waren der innovative Distributor in Deutschland. Wie waren der Schnelle. Der sicher mit Verlass, wo man sich drauf verlassen kann."

„Und das ist für mich die Bestätigung unserer jahrzehntelangen guten Arbeit."

Kategorie: **positive Darstellung der Mitarbeiter**

„[…] aber wir haben ein sehr gutes Management in dem Sinne, dass ich gute Leute habe."

„Wir haben sehr gute Mitarbeiter."

„Die Stärken sind natürlich ` ist dieses ` ja die enorme Zuverlässigkeit der Bergleute, dass bewundere ich immer."

Kategorie: **Engagement für die Region/ Jugend**

„Ich denke, die Verantwortung, die soziale Verantwortung hier in der Region, die nehmen wir wahr."

„Unser Geld, was wir ausgeben, dient dazu, Vereinen, die sich mit jungen Leuten beschäftigen, die jungen Leuten was beibringen und keine Chance haben, an Geld zu kommen, denen stellen wir was zur Verfügung."

„Wir bekennen uns hier für das Unternehmen ganz deutlich als Ausbildungsbetrieb."

Kategorie: **Prahlerei (Geschichte)**

„Wissen Sie, wenn Sie wünschen, komm ich mal ein halbes Jahr zu Ihnen runter und bring die Sache hier in Schwung."

„Die wollten mich dort gar nicht gehen lassen, logischerweise, weil die waren ja froh, dass das lief."

Auf die Frage nach Faktoren, die bei der Zielerreichung halfen, antwortete der Interviewpartner: „Also ich habe gerade bei der 4. oder 5. sächsischen Automobilzulieferkonferenz hab ich einen Vortrag gehalten und da hab ich das alles ein bisschen eingeschätzt."

Kategorie: **besondere Leistungen betonen**

„[…] dass wir eben einen Riesengewinn machten, so dass der Finanzminister persönlich entscheiden musste, ob ich das Geld an die Leute auszahlen durfte oder nicht, weil wir in der Lage waren, mehrmals Jahresendprämie zu zahlen, während die anderen kein Geld hatten."

„[…] sind wir bis zum heutigen Tag die einzigsten von den vielen Töchtern, die halt so ein Konzern hat, die es noch gibt."

„[…] und wir haben dann bei dem ein Modellprojekt installiert. Und nachdem das hervorragende Ergebnisse brachte und viel Motivation […]“

Kategorie: **Kompetenzen betonen**

„[…], dieses hierarchische Denken, denk ich, hab ich weitestgehend aufgelöst.“

„Ich kann das auch gut einschätzen.“

„[…] weil ich der Einzige war, der Industrieerfahrung hatte, in allen möglichen Funktionen.“

Kategorie: **Ziele nennen**

„[…] wir gehen schwanger mit dem Gedanken hier drüben eine Halle zu bauen […]“

„Wir sind im Moment bei 288.000 und mein Ziel ist, hier irgendwo auf etwa 320.000 pro Kopf zu kommen.“

„Meine Vision ist, dass das machbar sein sollte `dass dieser Komplex bis zum Jahre 2003 abgeschlossen ist […]“

Kategorie. **Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber bekunden**

„Ich setz mich jetzt mal, wenn Sie erlauben, neben Sie.“

„Aber mir fällt ein, ich hab die ganze Zeit gesprochen. Darf ich Ihnen einen Kaffee anbieten?“.“

„Entschuldigung, wenn hier jemand anruft.“

Kategorie. **Ehrlichkeit betonen (gegenüber dem Interviewer)**

„[…] wir wollen nicht drumrum reden, den einen oder anderen haben wir auch entlassen.“

„Es war aber keine glückliche Ehe. Das sage ich Ihnen ganz offen.“

„[…] also das Familienleben ist da schon ein bisschen, na ja, nicht mehr so ganz ohne.“

Kategorie: **Illustrationen verwenden**

„auf einen grünen Zweig kommen“

„haben sie ja auch auf den Straßen, den Fahrbahnen. Mit diesen Achslasten hat ja auch ´ ist ja auch vielfach nicht gerechnet worden und da haben sie eben eine Rinne“

„jede Münze hat zwei Seiten“

Kategorie: **Prahlerei (dem Interviewer gegenüber)**

„Sie haben also doch recht viel Glück in meiner Person, […]“

„[…] fangen Sie doch hier bei der Treuhand selber an, sie können ja nicht Wirtschaftsministerium bleiben und immer hier bei mir im Hause rum tanzen. Ich kannte da ja jeden.“

„[…] daran erkennen Sie schon, dass ich mich grundsätzlich mit Ausnahmen beschäftigt habe.“

Kategorie: **Schulmeisterhaftes Verhalten**

„Das ist von mir gewünscht, dass Sie darüber nachdenken. Vielleicht im Kreis ihrer dort aufgestellten Fachkollegen, […]“

„[…] aber ich habe mit dieser Gegenfrage keinen spaßlichen Spaß machen wollen […] Und allein das Zögerliche. Ich mein, was sollen Sie auch sagen, wenn […]“

„[…] müssten Sie die Frage eigentlich sich schon selbst beantworten können.“

Kategorie: **freundliches, einschmeichelndes Verhalten**

„Wollen Sie einen Tee?“

„Darf ich Ihnen einen Kaffee anbieten? Oder wollen Sie lieber ein Wasser oder so?“

„Ich möchte Ihnen mal ein wenig über die [Firma] erzählen, und die Mappe würden Sie dann auch mitbekommen.“

Kategorie: **Einbezug des Interviewers**

„So, und jetzt haben Sie schon bemerkt, dass… „

„[…] habe ich Ihnen schon erzählt, ….]“

„Sie haben vielleicht gerade gesehen, […]“

Kategorie: **Broschüren/ Führungen anbieten**

„[…] wenn vielleicht zum Abschluss schaffen wir es noch, dass ich sie nicht in unser Museum, aber in unser […] führe."

„[…] und die Mappe würden Sie auch mitbekommen."

„Wenn Sie wollen, können Sie davon Kopien haben."

Relative Häufigkeiten (in Prozent) einzelner Selbstdarstellungsformen - Interviews 1 bis 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
Interview	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	N
aMk	,00	,51	1,25	2,59	,00	,58	,52	,00	,00	,97	,57	,00	,00	2,04	14
eMb	,00	,51	3,75	3,46	9,52	,00	3,09	,85	8,26	5,34	1,15	4,60	4,55	8,16	14
Iro	,00	,00	1,25	,86	,00	,00	,52	,00	,00	,00	,00	,00	,57	,00	14
AA	1,67	,00	3,75	3,75	1,19	1,17	1,55	1,71	,92	,49	1,15	2,30	1,14	4,08	14
UZMD	,00	,00	2,92	,00	2,38	,58	2,06	4,27	,00	,49	,57	,00	,00	,00	14
HSDR	,83	2,54	1,25	,00	2,38	2,92	,00	,00	,00	,49	,00	,57	,57	1,02	14
Bes	,83	,00	1,25	,00	,00	,00	,00	,85	,92	,00	,57	1,72	,00	,00	14
RFA	6,67	4,06	2,50	3,75	1,19	2,92	4,64	1,71	,92	4,37	3,45	1,72	1,70	1,02	14
WAA	6,67	,51	,83	1,15	2,38	2,34	1,55	,85	,92	2,43	1,15	1,15	3,41	5,10	14
Gefü	1,67	,00	,42	,29	1,19	,58	,52	,00	,92	,00	,00	,00	,57	,00	14
Selb	3,33	2,03	4,17	2,59	2,38	1,17	4,12	7,69	4,59	1,94	4,02	3,45	8,52	5,10	14
Priv	22,50	18,27	32,08	30,55	42,86	26,90	39,18	33,33	27,52	33,50	37,36	48,85	43,75	25,51	14
EhrlG	1,67	1,02	,83	,00	,00	,00	1,03	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	14
BPMA	,00	,00	1,25	,58	1,19	,58	,00	,00	2,75	,00	1,15	,00	,57	1,02	14
pSB	3,33	2,54	1,25	1,73	,00	1,17	,52	2,56	3,67	1,46	4,02	1,72	1,70	1,02	14
Hoff	,00	2,03	,00	,29	,00	,58	,52	,00	,92	1,46	,00	,00	,57	2,04	14
pDU	5,83	4,57	3,75	1,73	1,19	2,92	1,03	3,42	5,50	2,43	7,47	1,72	1,70	8,16	14
pDMA	5,00	1,52	1,67	1,15	1,19	,58	,52	1,71	,92	1,46	,57	3,45	1,14	3,06	14
EfR/EfJ	,83	2,54	,42	,86	,00	,00	1,03	,00	,00	,00	,57	,00	,00	1,02	14
PrahG	,00	,00	,42	,58	,00	,00	,00	,85	,00	3,40	,00	,00	,00	,00	14
besL	2,50	2,03	,83	1,73	1,19	,00	,00	3,42	3,67	5,83	2,87	,00	,57	2,04	14
Komp	4,17	9,64	6,25	5,19	3,57	7,02	6,19	5,98	6,42	3,40	1,72	2,87	4,55	9,18	14
Ziel	4,17	4,57	,00	,29	5,95	,00	,52	3,42	2,75	,97	1,72	,57	3,98	3,06	14
KaF	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,57	,00	14
GTsf	,00	,51	,42	,29	,00	,00	,00	,00	,00	,49	,00	,00	,00	1,02	14
SBFv	1,67	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,57	,00	,00	,00	14
AusA	,83	,51	,83	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,57	,00	,00	,00	14
Diff	,00	,00	,42	,00	,00	,00	,52	,85	,00	,00	,00	,57	,00	,00	14
Erw	,00	,51	,42	,00	,00	,00	,00	,00	,92	,00	,00	,00	,00	1,02	14
kA	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	14
RFI	,0	,5	,0	,0	,0	,6	,5	,9	,0	,0	,0	,0	,0	,0	14
EhrII	,83	1,02	,42	,86	1,19	1,75	2,58	,00	,00	,97	,57	1,15	,57	,00	14
Schul	,00	1,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	14
Illu	24,17	16,75	24,58	27,67	17,86	23,98	25,26	20,51	15,60	18,93	26,44	20,11	16,48	13,27	14
PrahI	,83	,00	,42	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	14
feV	,00	3,05	,00	1,15	,00	1,75	,00	,00	,00	,97	,00	,00	,57	,00	14
Einb	,00	13,20	,42	6,92	1,19	19,88	2,06	5,13	11,01	8,25	1,72	3,45	2,27	2,04	14
Bro	,00	4,06	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,92	,00	,00	,00	,00	,00	14
Summe rel. H.	100,0	100,00	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	14

Relative Häufigkeiten (in Prozent) einzelner Selbstdarstellungsformen - Interviews 16 bis 32

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total N
Interview	16	17	18	19	20	21	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	16
aMk	,00	1,02	1,63	1,55	1,27	,00	,60	1,09	,00	1,36	1,02	,00	,00	,00	,00	,60	16
eMb	2,35	4,57	3,80	5,67	5,10	1,69	2,41	1,82	,00	7,48	4,08	2,42	2,53	1,33	4,81	7,83	16
Iro	,00	,51	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,60	16
AA	,00	3,55	1,09	4,12	3,18	3,39	,00	,73	,00	2,72	6,12	,00	5,06	1,33	,00	1,20	16
UZMD	,00	,51	,54	1,03	,64	,00	,60	,00	,00	,00	,00	,00	2,53	,00	,00	,00	16
HSDR	1,18	,00	,00	,52	,00	1,13	,00	,36	,00	,68	,00	,00	1,27	,00	,96	,00	16
Bes	,00	,51	,00	,00	,64	,00	,00	,00	,00	1,36	,00	,00	,00	,00	,96	,00	16
RFA	4,71	5,58	4,35	3,09	1,27	7,91	4,82	2,19	,00	2,04	7,14	,81	1,27	2,67	2,88	3,01	16
WAA	1,18	5,08	,00	1,03	,64	2,26	1,81	,73	,00	,00	2,04	,81	1,27	,00	,96	1,81	16
Gefü	1,18	1,02	,54	,52	,64	2,26	,00	,36	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,60	16
Selb	2,35	8,63	1,63	3,61	1,27	4,52	5,42	1,09	6,06	2,72	3,06	5,24	8,86	1,33	,96	1,20	16
Priv	41,18	28,93	35,33	32,99	36,94	35,03	31,93	22,99	45,45	29,25	25,51	35,89	27,85	44,00	30,77	33,13	16
EhrIG	,00	,51	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	16
BPMA	1,18	,00	,54	,00	,00	,56	,00	1,09	,00	1,36	3,06	,40	1,27	,00	1,92	1,81	16
pSB	1,18	2,54	1,09	1,55	,00	,56	2,41	2,55	9,09	,68	4,08	2,02	1,27	1,33	1,92	,00	16
Hoff	,00	,00	,00	2,58	,00	,00	,60	,00	,00	1,36	1,02	,40	1,27	,00	,00	1,20	16
pDU	3,53	2,03	1,63	1,55	1,27	4,52	4,82	1,82	,00	2,72	4,08	1,61	1,27	2,67	5,77	7,83	16
pDMA	1,18	,00	,54	2,58	,00	1,69	2,41	2,55	3,03	2,72	4,08	1,21	,00	4,00	11,54	3,01	16
EfR/EfJ	,00	,00	,00	,00	,64	,00	,00	,00	,00	,68	,00	,00	,00	,00	,96	4,22	16
PrahG	3,53	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,36	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	16
besL	2,35	1,02	,54	1,03	,00	1,13	3,01	,36	,00	,68	,00	1,21	,00	2,67	,00	1,81	16
Komp	3,53	2,54	5,43	2,58	1,91	1,13	3,01	,73	,00	4,08	9,18	4,84	8,86	10,67	6,73	6,63	16
Ziel	3,53	1,52	,54	,00	,00	,56	3,01	,00	,00	,00	3,06	2,82	3,80	2,67	,96	,60	16
KaF	,00	,00	,00	,52	,00	,00	,60	,73	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	16
GTsf	1,18	,00	,00	1,03	1,27	,56	1,20	1,46	,00	,00	1,02	,40	,00	,00	1,92	,00	16
SBFv	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,96	,00	16
AusA	2,35	,51	,00	,52	,00	,56	,00	,73	,00	,68	1,02	,00	,00	,00	,96	,60	16
Diff	,00	,00	1,63	,52	,00	,00	,00	,36	,00	,68	1,02	,00	1,27	,00	,00	,60	16
Erw	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	5,84	,00	,00	,00	3,23	,00	,00	,00	,00	16
kA	,00	,00	,00	,52	,00	,00	,00	,00	24,24	1,36	1,02	,00	1,27	,00	,96	,00	16
RFI	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,4	,0	,0	,0	,0	16
EhrII	1,18	,51	,00	,52	,64	1,69	,60	,00	,00	,68	,00	,00	,00	,00	,00	,60	16
Schul	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	3,65	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	16
Illu	12,94	24,37	37,50	21,65	23,57	24,29	28,31	22,63	6,06	25,17	12,24	15,73	26,58	17,33	17,31	15,06	16
PrahI	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,09	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	16
feV	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,04	,00	1,21	,00	,00	,96	,00	16
Einb	8,24	4,57	1,63	8,76	19,11	3,95	1,81	22,26	6,06	7,48	4,08	19,35	2,53	6,67	4,81	4,82	16
Bro	,00	,00	,00	,00	,00	,56	,60	,36	,00	,00	2,04	,00	,00	1,33	,00	1,20	16
Summe	100,0	100,0	100,00	100,0	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	16

Relative Häufigkeiten (in Prozent) einzelner Selbstdarstellungsformen - Interviews 33 bis 48

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total N
Interview	33	34	35	36	37	38	39	40	42	43	44	45	46	47	48	15
aMk	,41	,79	,67	,00	,70	,00	,75	,00	,00	,72	,00	,00	,00	,00	,00	15
eMb	2,48	2,38	8,72	3,80	4,90	1,08	1,50	,00	2,38	2,17	4,17	1,11	1,33	4,08	4,12	15
Iro	1,24	,79	,00	,00	,00	,00	1,50	,00	,00	,72	,00	1,11	,00	,00	,00	15
AA	,83	1,59	5,37	2,72	2,10	1,08	1,50	,00	,00	1,45	5,56	,00	,00	6,12	,00	15
UZMD	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	15
HSDR	,00	,00	,00	,00	,70	1,08	,75	,00	1,19	,72	,00	,00	,00	,68	,00	15
Bes	,41	,00	,00	1,63	,70	2,15	2,26	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,68	1,03	15
RFA	3,72	,00	8,72	6,52	4,90	7,53	3,01	6,00	4,76	2,90	4,17	11,11	2,67	2,72	8,25	15
WAA	1,24	1,59	2,01	1,09	1,40	2,15	,00	4,00	1,19	1,45	,00	,00	,00	,00	1,03	15
Gefü	,00	,00	,00	,54	,70	,00	,00	,00	1,19	,00	,00	,00	1,33	,68	,00	15
Selb	,83	3,97	,67	1,09	2,80	4,30	5,26	8,00	1,19	2,17	1,39	3,33	4,00	3,40	6,19	15
Priv	23,97	35,71	42,95	33,70	46,15	35,48	39,85	38,00	57,14	37,68	36,11	23,33	22,67	23,13	38,14	15
EhrIG	,00	,00	,00	,00	,70	1,08	1,50	,00	,00	,00	,00	1,11	,00	,00	,00	15
BPMA	,00	,00	2,68	1,63	,00	,00	1,50	,00	1,19	,00	,00	1,11	2,67	,00	1,03	15
pSB	,41	,79	,67	1,63	2,80	2,15	3,76	,00	1,19	,72	2,78	1,11	5,33	,68	3,09	15
Hoff	,00	,00	,00	,00	,00	1,08	,00	,00	,00	,72	,00	,00	1,33	1,36	1,03	15
pDU	,83	2,38	,00	2,72	2,10	5,38	2,26	4,00	1,19	1,45	2,78	15,56	8,00	10,20	1,03	15
pDMA	,83	,00	,00	4,89	3,50	2,15	2,26	,00	2,38	,72	2,78	6,67	6,67	,68	3,09	15
EfR/EfJ	,00	,00	,00	,54	,00	1,08	,00	,00	1,19	,00	1,39	2,22	1,33	1,36	,00	15
PrahG	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	15
besL	,00	,00	1,34	1,63	,00	,00	1,50	,00	,00	,00	,00	,00	1,33	,68	,00	15
Komp	4,13	4,76	6,04	4,35	4,90	4,30	7,52	6,00	7,14	2,17	2,78	8,89	13,33	3,40	7,22	15
Ziel	,41	2,38	,00	,54	2,10	3,23	,00	4,00	,00	1,45	,00	3,33	2,67	2,04	4,12	15
KaF	,00	,79	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,72	,00	,00	,00	,68	,00	15
GTsf	1,65	,00	,00	1,09	,00	,00	,00	,00	,00	2,17	1,39	,00	,00	,00	1,03	15
SBFv	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	15
AusA	,41	1,59	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,90	1,39	,00	,00	,00	1,03	15
Diff	,00	1,59	,67	,54	,00	,00	,00	2,00	1,19	1,45	,00	,00	,00	,68	,00	15
Erw	,83	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	5,07	,00	,00	,00	,68	,00	15
kA	,00	,00	,00	,00	,00	3,23	,00	6,00	,00	2,17	2,78	1,11	,00	,68	,00	15
RFI	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	1,3	,0	,0	15
EhrII	,83	1,59	1,34	1,09	,70	2,15	,00	2,00	,00	,00	2,78	,00	,00	,68	1,03	15
Schul	,00	1,59	,00	,00	,00	1,08	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,03	15
Illu	21,07	23,81	16,78	20,11	15,38	16,13	18,80	16,00	13,10	7,97	20,83	11,11	16,00	22,45	12,37	15
PrahI	,00	,00	,67	,00	,00	,00	1,50	,00	,00	1,45	,00	,00	1,33	,00	,00	15
feV	5,79	,79	,00	2,17	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,39	,00	,00	,00	,00	15
Einb	26,03	11,11	,67	5,98	2,80	2,15	3,01	4,00	2,38	17,39	5,56	5,56	5,33	10,20	4,12	15
Bro	1,65	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,45	,00	2,22	1,33	2,04	,00	15
Summe	100,0	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0	100,0	100,00	100,00	100,0	100,00	100,00	15

Relative Häufigkeiten (in Prozent) einzelner Selbstdarstellungsformen - Interviews 49 bis 56

	1	2	3	4	5	6	7	Total N
Interview	49	50	51	52	53	54	56	7
aMk	,00	,00	1,92	,00	,00	2,70	,00	7
eMb	,74	5,63	6,41	3,85	,00	2,70	,77	7
Iro	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	7
AA	,00	1,41	5,77	1,28	,00	,54	,00	7
UZMD	,00	,00	,64	,00	,00	,00	,00	7
HSDR	,74	1,41	,00	1,28	,00	,00	,00	7
Bes	,00	,00	,00	,00	,00	,54	,77	7
RFA	11,76	21,13	2,56	3,85	10,17	1,62	5,38	7
WAA	2,21	2,82	,00	2,56	,00	4,86	4,62	7
Gefü	1,47	,00	,64	,00	,00	,00	,00	7
Selb	3,68	2,82	2,56	2,56	3,39	,00	1,54	7
Priv	36,03	25,35	21,79	41,03	40,68	27,03	23,08	7
EhrlG	,00	,00	,00	1,28	,00	,54	,00	7
BPMA	1,47	1,41	,00	3,85	,00	,54	,77	7
pSB	,74	,00	7,05	,00	,00	2,16	,00	7
Hoff	1,47	,00	1,28	,00	1,69	,54	,00	7
pDU	6,62	1,41	5,77	,00	10,17	4,32	11,54	7
pDMA	2,94	4,23	,00	,00	3,39	2,16	3,08	7
EfR/EfJ	,00	,00	,00	,00	,00	1,08	,00	7
PrahG	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	7
BesL	,00	,00	,00	1,28	,00	,00	1,54	7
Komp	4,41	11,27	5,13	8,97	6,78	10,27	8,46	7
Ziel	4,41	2,82	1,28	1,28	,00	3,78	2,31	7
KaF	,00	,00	1,28	,00	,00	,00	,00	7
GTsf	,00	,00	,00	1,28	,00	,00	1,54	7
SBFv	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	7
AusA	,00	,00	,64	,00	1,69	1,62	,00	7
Diff	,74	2,82	,00	1,28	1,69	1,08	1,54	7
Erw	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,54	7
kA	,74	1,41	,00	1,28	1,69	,54	,00	7
RFI	,0	,0	,6	,0	,0	,0	,0	7
EhrII	,00	1,41	1,28	2,56	,00	1,08	,00	7
Schul	,74	,00	,00	,00	,00	,00	,00	7
Illu	11,76	12,68	19,87	11,54	18,64	16,76	13,08	7
PrahI	,00	,00	1,28	,00	,00	,00	,00	7
feV	2,94	,00	1,92	,00	,00	1,08	1,54	7
Einb	3,68	,00	8,97	8,97	,00	8,65	12,31	7
Bro	,74	,00	1,28	,00	,00	3,78	4,62	7
Summe	100,0	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	7

				Nummer der Organisation	Position des Geschäftsführers	Entrepreneur / Nonentrepreneur	Herkunft der Führungskraft
Cluster	1	1		1	allein	Entrepreneur	ost
		2		4	allein	Entrepreneur	ost
		3		11	allein	Entrepreneur	sonstige
		4		17	allein	Entrepreneur	ost
		5		21	allein	Entrepreneur	ost
		6		23	allein	Entrepreneur	ost
		7		30	allein	Entrepreneur	sonstige
		8		33	allein	Entrepreneur	ost
		9		43	allein	Entrepreneur	ost
		10		44	allein	Entrepreneur	ost
		11		47	allein	Entrepreneur	ost
		12		49	allein	Entrepreneur	ost
		13		52	allein	Entrepreneur	ost
		Total	N	13	13	13	13
	2	1		2	allein	Nonentrepreneur	west
		2		7	allein	Nonentrepreneur	west
		3		24	allein	Nonentrepreneur	west
		4		26	allein	Nonentrepreneur	west
		5		29	allein	Nonentrepreneur	west
		6		37	allein	Nonentrepreneur	west
		7		39	allein	Nonentrepreneur	west
		8		45	allein	Nonentrepreneur	west
		9		48	allein	Nonentrepreneur	west
		10		54	allein	Nonentrepreneur	west
		Total	N	10	10	10	10
	3	1		3	allein	Nonentrepreneur	ost
		2		6	allein	Nonentrepreneur	ost
		3		14	allein	Nonentrepreneur	ost
		4		20	allein	Nonentrepreneur	ost
		5		31	allein	Nonentrepreneur	ost
		6		32	allein	Nonentrepreneur	ost
		7		35	allein	Nonentrepreneur	ost
		8		42	allein	Nonentrepreneur	ost
		9		46	allein	Nonentrepreneur	ost
		Total	N	9	9	9	9
	4	1		5	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		2		9	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		3		10	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	west
		4		18	Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		5		19	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		6		25	Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	west
		7		38	Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	ost
		8		50	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		9		51	Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		10		53	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	west
		11		56	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		Total	N	11	11	11	11
	5	1		8	allein	Entrepreneur	west
		2		12	allein	Entrepreneur	west
		3		13	allein	Entrepreneur	west
		4		16	allein	Entrepreneur	west
		5		27	allein	Entrepreneur	west
		6		28	allein	Entrepreneur	west
		7		34	allein	Entrepreneur	west
		8		36	allein	Entrepreneur	west
		9		40	allein	Entrepreneur	west
		Total	N	9	9	9	9
		N		52	52	52	52

Tabelle 13: Darstellung der Zusammensetzung der fünf Cluster

	Cluster	1	2	3	4	5
	N=	13	10	9	11	9
Offensiv	aMk	0,46%	**0,76%**	0,71%	0,55%	0,20%
	eMb	2,47%	2,98%	**4,68%**	4,23%	2,78%
	Iro	0,26%	**0,31%**	0,21%	0,00%	0,15%
	AA	**2,31%**	1,42%	2,08%	1,46%	1,73%
	KaF	**0,15%**	0,07%	*0,00%*	**0,16%**	**0,15%**
	GTsf	**0,66%**	0,30%	0,51%	0,28%	0,41%
	SBFv	**0,17%**	*0,00%*	0,11%	*0,00%*	*0,00%*
Defensiv	UZMD	0,13%	**0,46%**	**0,46%**	**0,46%**	**0,47%**
	HSDR	0,41%	0,63%	**0,81%**	0,53%	0,26%
	AusA	**0,55%**	0,46%	0,27%	0,26%	**0,55%**
	Diff	0,32%	0,39%	0,32%	**0,75%**	**0,73%**
Protektiv	Bes	0,23%	**0,59%**	0,32%	0,35%	0,47%
	Erw	0,51%	**0,63%**	0,16%	0,22%	0,36%
	kA	0,59%	0,43%	0,11%	**2,83%**	0,78%
Assertiv	RFA	4,92%	4,31%	3,31%	**5,52%**	3,37%
	WAA	**1,97%**	1,13%	1,65%	1,49%	1,79%
	Gefü	**0,57%**	0,16%	**0,53%**	0,35%	0,25%
	Selb	3,38%	3,64%	2,19%	3,17%	**4,82%**
	Priv	32,94%	31,21%	34,23%	33,09%	**37,32%**
	EhrlG	0,27%	**0,59%**	0,09%	0,10%	0,00%
	BPMA	0,59%	0,79%	**1,46%**	0,61%	0,76%
	pSB	1,64%	2,04%	1,40%	**2,37%**	1,74%
	Hoff	0,34%	0,67%	0,57%	**0,82%**	0,22%
	pDU	3,92%	3,67%	**4,32%**	4,23%	2,80%
	pDMA	1,75%	2,50%	**3,21%**	2,05%	1,96%
	EfR/EfJ	0,39%	0,76%	**1,09%**	0,09%	0,06%
	PrahG	0,04%	0,04%	0,05%	0,31%	**0,49%**
	besL	**1,30%**	0,46%	0,81%	1,25%	1,02%
	Komp	4,18%	6,83%	**7,14%**	5,21%	5,12%
	Ziel	1,81%	2,22%	0,81%	1,80%	**2,70%**
	RFI	0,00%	0,10%	**0,21%**	0,06%	0,14%
	EhrlI	**0,92%**	0,71%	0,53%	0,68%	0,84%
	Schul	0,05%	**0,57%**	0,00%	0,10%	0,18%
	Illu	**20,63%**	19,08%	18,18%	18,00%	17,55%
	PrahI	0,17%	0,26%	**0,27%**	0,12%	0,00%
	feV	**0,87%**	0,62%	0,30%	0,40%	0,53%
	Einb	**7,50%**	7,17%	6,61%	5,49%	7,07%
	Bro	0,64%	**1,04%**	0,28%	0,62%	0,23%
		100,01%	100,00%	99,99%	100,01%	100,00%

Tabelle 14: Häufigkeiten der Kategorien in den fünf Clustern

Einfluss der Interviewer auf das Ergebnis

Am wichtigsten scheint es hier zu betonen, dass die Ergebnisse nur sehr geringe Aussagekraft besitzen, da die Interviewer unterschiedlich viele bzw. wenige Interviews führten. Aus diesem Grund sollen folgende Daten lediglich einen kleinen Überblick über die erzielten Interviewergebnisse darstellen.

Interviewer 1 (weiblich) war für die Interviewführung bei 23 Firmen (n=23) zuständig. Dies entspricht 44,2% der insgesamt geführten Interviews. Es konnten für alle Kategorien Werte ermittelt werden. Die Kategorien Achievement, Power, Affiliation, Responsibility und Assertive Strategien wurden in 23 Interviews gefunden. Offensive Strategien kamen in 22 Interviews, defensive Strategien in 21 Interviews vor. Protektive Strategien wurden lediglich in 12 der 23 Interviews ermittelt. Das kürzeste Interview besitzt eine Wortanzahl von 1.659 Wörtern, das längste Interview hat 29.088 Wörter.

Interviewer 1 (weiblich) - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (GLOBE)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		46,00	22,00	12,00	20,00	3,33	1,67	,83	94,17
2		28,95	55,26	10,53	5,26	1,52	3,05	,51	94,92
3		40,74	42,59	5,56	11,11	10,42	5,42	1,67	82,50
4		37,97	44,30	6,33	11,39	10,95	,00	,00	89,05
5		41,18	32,35	11,76	14,71	10,71	4,76	,00	84,52
6		33,33	30,00	16,67	20,00	1,75	3,51	,00	94,74
7		17,39	32,61	17,39	32,61	5,67	2,58	,00	91,75
8		17,24	60,34	3,45	18,97	7,28	,97	,00	91,75
9		28,57	41,27	1,59	28,57	3,45	1,15	,57	94,83
10		23,53	32,35	20,59	23,53	6,90	1,15	1,72	90,23
11		23,40	34,04	10,64	31,91	6,82	,57	,00	92,61
12		32,14	53,57	,00	14,29	3,53	3,53	,00	92,94
13		24,44	42,22	6,67	26,67	6,52	2,17	,00	91,30
14		25,81	32,26	22,58	19,35	12,89	2,58	,52	84,02
15		16,13	35,48	12,90	35,48	10,83	,64	,64	87,90
16		18,52	22,22	25,93	33,33	5,65	1,69	,00	92,66
17		47,73	29,55	4,55	18,18	4,82	,60	,00	94,58
18		22,22	37,78	15,56	24,44	5,84	1,46	5,84	86,86
19		12,50	56,25	6,25	25,00	,00	,00	24,24	75,76
20		42,50	37,50	15,00	5,00	11,56	2,04	2,72	83,67
21		27,03	43,24	13,51	16,22	12,24	2,04	1,02	84,69
22		40,00	20,00	,00	40,00	7,59	5,06	1,27	86,08
23		16,33	38,78	16,33	28,57	14,77	,67	,00	84,56
Total	N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Mean	28,8546	38,0861	11,1201	21,9392	7,1761	2,0568	1,8064	88,9607
	Minimum	12,50	20,00	,00	5,00	,00	,00	,00	75,76
	Maximum	47,73	60,34	25,93	40,00	14,77	5,42	24,24	94,92

Tabelle 15: Ergebnisse des Interviewers 1

Interviewer 2 (männlich) führte vier Interviews (n=4), dies entspricht 7,7% der insgesamt geführten Interviews. Die Kategorien Achievement, Power, Affiliation, Responsibility, Offensive Strategien, Assertive Strategien und Protektive Strategien konnten in allen vier Interviews nachgewiesen werden. Defensive Strategien kamen in drei Interviews vor. Das kürzeste Interview hat 5.795 Wörter, das längste Interview besitzt 11.739 Wörter.

Interviewer 2 (männlich) - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (GLOBE)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		58,33	16,67	,00	25,00	2,56	5,13	,85	91,45
2		35,71	32,14	7,14	25,00	9,17	,00	1,83	88,99
3		36,11	36,11	5,56	22,22	15,31	1,02	1,02	82,65
4		15,49	33,80	8,45	42,25	9,64	1,02	,51	88,83
Total	N	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**
	Mean	**36,4129**	**29,6809**	**5,2873**	**28,6189**	**9,1723**	**1,7910**	**1,0544**	**87,9823**
	Minimum	**15,49**	**16,67**	**,00**	**22,22**	**2,56**	**,00**	**,51**	**82,65**
	Maximum	**58,33**	**36,11**	**8,45**	**42,25**	**15,31**	**5,13**	**1,83**	**91,45**

Tabelle 16: Ergebnisse des Interviewers 2

Interviewer 3 (weiblich) führte 11,5% der Interviews (n=6). Die Kategorien Achievement, Power, Affiliation, Responsibility, Offensive Strategien, Defensive Strategien und Assertive Strategien können in allen 6 Interviews nachgewiesen werden. Protektive Strategien kamen in fünf der geführten Interviews vor. Das kürzeste Interview zählt 7.035 Wörter, das längste Interview besitzt 10.907 Wörter.

Interviewer 3 (weiblich) - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (GLOBE)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		22,22	58,33	16,67	2,78	7,69	1,92	1,92	88,46
2		19,05	38,10	2,38	40,48	6,61	,41	1,24	91,74
3		41,18	17,65	11,76	29,41	2,38	2,38	,00	95,24
4		42,11	26,32	10,53	21,05	7,97	5,07	7,25	79,71
5		45,16	38,71	,00	16,13	10,88	1,36	2,04	85,71
6		51,35	18,92	8,11	21,62	,74	1,47	,74	97,06
Total	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	Mean	36,8440	33,0033	8,2411	21,9115	6,0459	2,1035	2,1975	89,6531
	Minimum	19,05	17,65	,00	2,78	,74	,41	,00	79,71
	Maximum	51,35	58,33	16,67	40,48	10,88	5,07	7,25	97,06

Tabelle 17: Ergebnisse des Interviewers 3

Interviewer 4 (männlich) war für die Führung von 15 Interviews zuständig. Dies entspricht 28,9% der insgesamt geführten Interviews. Die Kategorien Achievement, Power, Affiliation, Responsibility und Assertive Strategien wurden in allen 15 Interviews

gefunden. Offensive Strategien kamen in 13, Defensive Strategien kamen in 3 und Protektive Strategien kamen in 11 der 15 Interviews vor. Das kürzeste Interview hat eine Wortanzahl von 2.916 Wörtern, das längste Interview besitzt 9.013 Wörter.

Interviewer 4 (männlich) - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (GLOBE)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		42,86	28,57	7,14	21,43	2,67	,00	,00	97,33
2		37,50	25,00	,00	37,50	6,35	3,17	,00	90,48
3		28,57	25,71	14,29	31,43	7,69	,70	,70	90,91
4		23,81	23,81	23,81	28,57	2,15	1,08	5,38	91,40
5		25,00	35,42	12,50	27,08	5,26	,75	2,26	91,73
6		27,27	36,36	27,27	9,09	,00	2,00	6,00	92,00
7		46,15	23,08	17,95	12,82	2,22	,00	1,11	96,67
8		50,00	27,78	5,56	16,67	1,33	,00	,00	98,67
9		32,50	30,00	12,50	25,00	5,15	1,03	1,03	92,78
10		42,42	36,36	6,06	15,15	7,04	4,23	1,41	87,32
11		47,06	35,29	2,94	14,71	15,38	1,28	,00	83,33
12		37,50	31,25	12,50	18,75	6,41	2,56	1,28	89,74
13		46,67	40,00	6,67	6,67	,00	3,39	1,69	94,92
14		48,84	20,93	20,93	9,30	5,95	2,70	1,08	90,27
15		57,50	15,00	17,50	10,00	2,31	1,54	2,31	93,85
Total	N	15	15	15	15	15	15	15	15
	Mean	39,5768	28,9712	12,5076	18,9444	4,6615	1,6290	1,6165	92,0930
	Minimum	23,81	15,00	,00	6,67	,00	,00	,00	83,33
	Maximum	57,50	40,00	27,27	37,50	15,38	4,23	6,00	98,67

Tabelle 18: Ergebnisse des Interviewers 4

Interviewer 1 und 2 führten ein Interview gemeinsam[103]. Dies bedeutet, dass sie gemeinsam und abwechselnd Fragen an den Interviewpartner stellten. Es wurde in der Kategorie Defensive Strategie kein Wert ermittelt. Das Interview hat eine Länge von 13.587 Wörtern.

Gemeinsame Interviewführung der Interviewer 1 und 2 - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (Power)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		36,36	23,64	9,09	30,91	2,82	,00	3,23	93,95
Total	N	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mean	36,3636	23,6364	9,0909	30,9091	2,8226	,0000	3,2258	93,9516
	Minimum	36,36	23,64	9,09	30,91	2,82	,00	3,23	93,95
	Maximum	36,36	23,64	9,09	30,91	2,82	,00	3,23	93,95

Tabelle 19: Ergebnisse gemeinsamer Interviewführung (Interviewer 1 und 2)

Die Interviewer 3 und 4 führten drei Interviews gemeinsam. Dies entspricht 5,8% der insgesamt geführten Interviews. Die Kategorien Achievement, Power, Affiliation,

[103] Das entspricht 1,9% der insgesamt geführten Interviews.

Responsibility, Offensive Strategien, Defensive Strategien und Assertive Strategien wurden in allen 3 Interviews gefunden. Protektive Strategien kamen in 2 Interviews vor. Das kürzeste Interview besitzt 3.186 Wörter, das längste Interview 9.917 Wörter.

Gemeinsame Interviewführung der Interviewer 3 und 4 - Verteilung der Häufigkeiten in Prozent

		Achievement (GLOBE)	Power (GLOBE)	Affilation (GLOBE)	Responsibility (GLOBE)	Offensive Strategien	Defensive Strategien	Protektive Strategien	Assertive Strategien
1		22,64	33,96	15,09	28,30	10,24	1,20	,00	88,55
2		23,81	16,67	14,29	45,24	7,61	,54	1,63	90,22
3		44,44	,00	22,22	33,33	11,11	1,39	2,78	84,72
Total	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	Mean	30,2985	16,8763	17,2008	35,6244	9,6536	1,0457	1,4694	87,8313
	Minimum	22,64	,00	14,29	28,30	7,61	,54	,00	84,72
	Maximum	44,44	33,96	22,22	45,24	11,11	1,39	2,78	90,22

Tabelle 20: Ergebnisse gemeinsamer Interviewführung (Interviewer 3 und 4)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Interviewer eins die meisten Interviews führte und den größten Mittelwert bei Power und den geringsten Mittelwert bei Achievement erzielte. Interviewer zwei erhielt bei Responsibility den größten und bei Affiliation den geringsten Mittelwert. Bei den Selbstdarstellungsstrategien konnte Interviewer drei den größten Mittelwert bei offensiven Strategien und die geringsten Mittelwerte bei protektiven und assertiven Strategien erzielen. Interviewer drei konnte keinen maximalen Mittelwert in der GLOBE- Kodierung erzielen, dagegen konnten bei den Selbstdarstellungsstrategien gleich zwei maximale Mittelwerte erzielt werden: defensive und protektive Strategien. Interviewer vier konnte in den Kategorien Achievement und Affiliation die größten Mittelwerte erreichen, in den Kategorien Power und Responsibility der GLOBE-Kodierung konnten die kleinsten Mittelwerte gefunden werden. Zu den Selbstdarstellungsstrategien dieses Interviewers lässt sich sagen, dass bei ihm der maximale Mittelwert der assertiven Strategien und die geringsten Mittelwerte der offensiven und defensiven Strategien zu finden sind.

An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass die Ergebnisse lediglich einen Überblick über ermittelte Interviewergebnisse liefern sollen. Die Daten sind nicht dazu gedacht, die Arbeit der Interviewer zu bewerten.

Relative Häufigkeit: prozentuale Verteilung

	Nonentrepreneure Mittelwert (N=24)	SD	Entrepreneure Mittelwert (N=28)	SD
„andere Meinungen kritisieren“	**0,62**	0,72	0,45	0,71
„eigene Meinung betonen“	**3,84**	2,77	2,97	2,16
„Ironie/ Sarkasmus zeigen“	**0,20**	0,44	0,16	0,34
„andere abwerten“	1,53	1,65	**2,06**	1,99
„Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“	0,38	0,84	0,37	0,91
„Herunterspielen/ sachliche Darstellung negativer Entwicklungen“	**0,69**	0,80	0,37	0,58
„Bescheidenheit“	**0,49**	0,70	0,28	0,49
„Respekt und Fairness anderen gegenüber“	**4,44**	4,49	4,32	2,73
„Würdigung der Arbeit anderer““	1,43	1,37	**1,77**	1,67
„Gefühle bekunden“	0,30	0,41	**0,44**	0,62
„Selbstkritik“	3,16	2,16	**3,65**	2,22
„Privates erzählen“	32,81	9,14	**34,31**	7,27
„Ehrlichkeit betonen (Geschichte)“	**0,32**	0,49	0,12	0,39
„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“	**1,04**	0,89	0,60	0,95
„positives Selbstbild“	**2,05**	1,99	1,66	1,58
„optimistisch/ hoffnungsvoll sein“	**0,63**	0,69	0,42	0,68
„positive Darstellung des Unternehmens“	3,76	3,51	**3,85**	3,00
„positive Darstellung der Mitarbeiter“	**2,73**	2,57	1,82	1,54
„Engagement für die Region/ Jugend“	**0,76**	1,03	0,19	0,41
„Prahlerei (Geschichte)“	0,17	0,69	0,17	0,68
„besondere Leistung“	0,89	1,42	**1,08**	1,08
„eigene Kompetenzen betonen“	**6,57**	3,18	4,72	2,34
„Ziele darstellen“	1,63	1,65	**2,06**	1,60
„Kritik an der Frage“	0,03	0,14	**0,18**	0,34
„Gesprächsthema selbst festlegen“	0,33	0,57	**0,52**	0,67
„Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“	0,04	0,19	**0,08**	0,32
„ausweichende Antwort“	0,29	0,46	**0,53**	0,78
„differenzieren“	0,40	0,66	**0,57**	0,68
„versuch, eine Erwartung zu erfüllen“	0,36	1,20	**0,40**	1,13
„kurze Antwort“	**1,42**	4,92	0,60	1,29
„Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“	**0,12**	0,31	0,06	0,20
„Ehrlichkeit betonen (Interviewer)“	0,68	0,75	**0,80**	0,78
„Illustration“	17,65	5,26	**19,81**	6,25
„Prahlerei gegenüber dem Interviewer“	**0,20**	0,45	0,12	0,38
„schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“	**0,28**	0,79	0,08	0,32
„freundliches, einschmeichelndes Verhalten“	0,41	0,82	**0,69**	1,29
„Einbezug des Interviewers“	6,60	6,27	**6,92**	6,05
„Broschüren/ Führungen anbieten“	0,57	1,17	0,58	1,04

Tabelle 21: Mittelwertvergleich der Nonentrepreneure/ Entrepreneure

		Entrepreneur / Nonentrepreneur	Engagement für die Region/ Jugend
Entrepreneur / Nonentrepreneur[a]	Pearson Correlation	1	-,353*
	Sig. (2-tailed)	,	,010
	N	52	52
Engagement für die Region/ Jugend[b]	Pearson Correlation	-,353*	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Entrepreneure erhalten die Kodierung 1, Nonentrepreneure erhalten die Kodierung

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 22: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Engagement für die Region/ Jugend“

		Entrepreneur / Nonentrepreneur	Kompetenzen betonen
Entrepreneur / Nonentrepreneur[a]	Pearson Correlation	1	-,322*
	Sig. (2-tailed)	,	,020
	N	52	52
Kompetenzen betonen[b]	Pearson Correlation	-,322*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Entrepreneure erhalten die Kodierung 1, Nonentrepreneure erhalten die Kodierung

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 23: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Kompetenzen betonen“

		Entrepreneur / Nonentrepreneur	Kritik an der Frage
Entrepreneur / Nonentrepreneur[a]	Pearson Correlation	1	,274*
	Sig. (2-tailed)	,	,049
	N	52	52
Kritik an der Frage[b]	Pearson Correlation	,274*	1
	Sig. (2-tailed)	,049	,
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Entrepreneure erhalten die Kodierung 1, Nonentrepreneure erhalten die Kodierung 0

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 24: Korrelation Entrepreneur/ Nonentrepreneur und Kategorie „Kritik an der Frage“

	Ostdeutschland Mittelwert (N=12)	SD	Westdeutschland Mittelwert (N=12)	SD	Nonentrepreneure Mittelwert (N=24)	SD
„andere Meinungen kritisieren“	0,53	0,67	**0,71**	0,78	**0,62**	0,72
„eigene Meinung betonen“	**4,75**	3,08	2,92	2,19	**3,84**	2,77
„Ironie/ Sarkasmus zeigen“	0,15	0,38	**0,26**	0,52	**0,20**	0,44
„Andere abwerten“	**1,84**	1,79	1,22	1,51	1,53	1,65
„Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“	0,34	0,84	**0,42**	0,89	0,38	0,84
„Herunterspielen/ sachliche Darstellung negativer Entwicklungen“	**0,82**	0,88	0,56	0,74	**0,69**	0,80
Bescheidenheit	**0,49**	**0,70**	**0,49**	**0,73**	**0,49**	0,70
„Respekt und Fairness anderen gegenüber“	**4,94**	5,65	3,95	3,12	**4,44**	4,49
„Würdigung der Arbeit anderer“	**1,73**	1,33	1,14	1,39	1,43	1,37
„Gefühle bekunden“	**0,47**	0,48	0,13	0,24	0,30	0,41
Selbstkritik	2,62	1,69	**3,70**	2,50	3,16	2,16
„Privates erzählen“	33,03	9,52	32,58	9,16	32,81	9,14
„Ehrlichkeit betonen (Geschichte)“	0,16	0,37	**0,49**	0,56	**0,32**	0,49
„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“	**1,44**	0,97	0,65	0,62	**1,04**	0,89
„positives Selbstbild“	1,53	1,59	**2,58**	2,28	**2,05**	1,99
„optimistisch/ hoffnungsvoll sein“	0,59	0,70	**0,68**	0,72	**0,63**	0,69
„positive Darstellung des Unternehmens“	**4,26**	2,91	3,25	4,09	3,76	3,51
„positive Darstellung der Mitarbeiter“	**3,01**	3,28	2,45	1,69	**2,73**	2,57
„Engagement für die Region/ Jugend“	**0,90**	1,16	0,63	0,92	**0,76**	1,03
„Prahlerei (Geschichte)“	0,03	0,12	**0,31**	0,97	0,17	0,69
„besondere Leistung“	**0,91**	**1,17**	**0,86**	**1,70**	0,89	1,42
„eigene Kompetenzen betonen“	**7,19**	2,98	5,97	3,40	**6,57**	3,18
„Ziele darstellen“	1,34	1,41	**1,93**	1,87	1,63	1,65
„Kritik an der Frage“	*0,00*	*0,00*	**0,06**	0,21	0,03	0,14
„Gesprächsthema selbst festlegen“	**0,38**	0,65	0,29	0,49	0,33	0,57
„Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“	**0,08**	0,28	*0,00*	0,00	0,04	0,19
„ausweichende Antwort“	0,19	0,37	**0,38**	0,53	0,29	0,46
„differenzieren“	**0,47**	0,83	0,32	0,46	0,40	0,66
„versuch, eine Erwartung zu erfüllen“	0,19	0,38	**0,53**	1,67	0,36	1,20
„kurze Antwort“	0,46	0,98	**2,37**	6,90	**1,42**	4,92
„Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“	**0,16**	0,40	0,08	0,19	**0,12**	0,31
„Ehrlichkeit betonen (Interviewer)“	**0,69**	**0,77**	**0,67**	**0,76**	0,68	0,75
„Illustration“	**17,33**	**4,30**	**17,98**	**6,27**	17,65	5,26
„Prahlerei gegenüber dem Interviewer“	**0,20**	**0,41**	**0,21**	**0,51**	**0,20**	0,45
„schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“	**0,89**	0,31	0,47	1,07	**0,28**	0,79
„freundliches, einschmeichelndes Verhalten“	0,22	0,55	**0,59**	1,01	0,41	0,82
„Einbezug des Interviewers“	6,05	6,95	**7,16**	5,75	6,60	6,27
„Broschüren/ Führungen anbieten“	0,28	0,52	**0,86**	1,56	0,57	1,17

Tabelle 25: Vergleich ost- bzw. westdeutscher Nonentrepreneure (Werte: relative Häufigkeiten)

		Herkunft der Führungskraft	Gefühle bekunden
Herkunft der Führungskraft[a]	Pearson Correlation	1	-,418*
	Sig. (2-tailed)	,	,042
	N	24	24
Gefühle bekunden[b]	Pearson Correlation	-,418*	1
	Sig. (2-tailed)	,042	,
	N	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Herkunft Ostdeutschland wird mit 1 kodiert; Herkunft Westdeutschland wird mit 2 kodiert; Herkunft sonstige Länder wird mit 0 kodiert

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 26: Korrelation von ´Herkunft der Führungskraft` mit der Kategorie „Gefühle bekunden“

		Herkunft der Führungskraft	Beziehungspflege zu Mitarbeitern
Herkunft der Führungskraft[a]	Pearson Correlation	1	-,448*
	Sig. (2-tailed)	,	,028
	N	24	24
Beziehungspflege zu Mitarbeitern[b]	Pearson Correlation	-,448*	1
	Sig. (2-tailed)	,028	,
	N	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Herkunft Ostdeutschland wird mit 1 kodiert; Herkunft Westdeutschland wird mit 2 kodiert; Herkunft sonstige Länder wird mit 0 kodiert

b. Wert: relative Häufigkeit

Tabelle 27: Korrelation von ´Herkunft der Führungskraft` mit der Kategorie „ Beziehungspflege zu Mitarbeitern“

	Ostdeutschland Mittelwert (N=16)	SD	Westdeutschland Mittelwert (N=10)	SD	Entrepreneure Mittelwert (N=28)	SD
„andere Meinungen kritisieren“	**0,65**	0,84	0,18	0,38	0,45	0,71
„eigene Meinung betonen“	**3,48**	2,39	2,50	1,76	2,97	2,16
„Ironie/ Sarkasmus zeigen“	**0,21**	0,39	0,13	0,29	0,16	0,34
„Andere abwerten“	**2,48**	2,12	1,55	1,90	**2,06**	1,99
„Ursachenzuschreibung für Mängel bei Dritten“	0,35	0,63	**0,42**	1,35	0,37	0,91
„Herunterspielen/ sachliche Darstellung negativer Entwicklungen“	**0,51**	0,67	0,23	0,40	0,37	0,58
Bescheidenheit	0,20	0,32	**0,42**	0,71	0,28	0,49
„Respekt und Fairness anderen gegenüber“	**4.65**	2,51	4,04	3,34	4,32	2,73
„Würdigung der Arbeit anderer“	**2,03**	1,95	1,61	1,23	**1,77**	1,67
„Gefühle bekunden“	**0,64**	0,70	0,23	0,40	**0,44**	0,62
Selbstkritik	3,14	1,89	**4,67**	2,57	**3,65**	2,22
„Privates erzählen“	31,43	6,87	**37,65**	6,43	**34,31**	7,27
„Ehrlichkeit betonen (Geschichte)“	**0,21**	0,51	*0,00*	*0,00*	0,12	0,39
„Beziehungspflege zu Mitarbeitern“	0,56	0,99	**0,68**	1,01	0,60	0,95
„positives Selbstbild“	**1,59**	**1,79**	**1,57**	**1,21**	1,66	1,58
„optimistisch/ hoffnungsvoll sein“	**0,51**	0,77	0,36	0,58	0,42	0,68
„positive Darstellung des Untemehmens“	**3,90**	3,38	3,53	2,51	**3,85**	3,00
„positive Darstellung der Mitarbeiter“	1,59	1,41	**2,10**	1,72	1,82	1,54
„Engagement für die Region/ Jugend“	**0,28**	0,51	0,05	0,17	0,19	0,41
„Prahlerei (Geschichte)“	0,03	0,14	**0,43**	1,11	0,17	0,68
„besondere Leistung“	**0,97**	**0,91**	**0,91**	**1,21**	**1,08**	1,08
„eigene Kompetenzen betonen“	4,19	2,12	**5,28**	1,80	4,72	2,34
„Ziele darstellen“	1,82	1,75	**2,43**	1,50	**2,06**	1,60
„Kritik an der Frage“	**0,23**	0,39	0,13	0,29	**0,18**	0,34
„Gesprächsthema selbst festlegen“	**0,69**	0,75	0,36	0,51	**0,52**	0,67
„Schwächen, Barrieren oder Fehler verneinen“	**0,10**	0,41	*0,00*	*0,00*	**0,08**	0,32
„ausweichende Antwort“	0,48	0,76	**0,66**	0,91	**0,53**	0,78
„differenzieren“	0,48	0,64	**0,82**	0,74	**0,57**	0,68
„versuch, eine Erwartung zu erfüllen“	**0,50**	1,29	0,32	1,02	**0,40**	1,13
„kurze Antwort“	0,51	0,86	**0,87**	1,89	0,60	1,29
„Respekt und Fairness dem Interviewer gegenüber“	0,04	0,16	**0,12**	0,28	0,06	0,20
„Ehrlichkeit betonen (Interviewer)“	**0,89**	0,85	0,75	0,74	**0,80**	0,78
„Illustration“	**20,89**	7,41	17,65	3,62	**19,81**	6,25
„Prahlerei gegenüber dem Interviewer“	**0,22**	0,49	*0,00*	*0,00*	0,12	0,38
„schulmeisterhaft, belehrendes Verhalten“	0,04	0,18	**0,16**	0,50	0,08	0,32
„freundliches, einschmeichelndes Verhalten“	**0,92**	1,58	0,47	0,74	**0,69**	1,29
„Einbezug des Interviewers“	**7,62**	6,73	6,36	5,50	**6,92**	6,05
„Broschüren/ Führungen anbieten“	**0,80**	1,23	0,20	0,64	0,58	1,04

Tabelle 28: Vergleich ost- bzw. westdeutscher Entrepreneure (Werte: relative Häufigkeiten)

		Nummer der Organisation	NPI
1		1	11,00
2		2	16,00
3		3	12,00
4		4	16,50
5		5	8,00
6		6	16,00
7		7	13,00
8		8	15,00
9		9	15,50
10		10	11,00
11		11	12,00
12		12	12,00
13		13	8,00
14		14	8,50
15		16	19,00
16		17	8,00
17		18	12,50
18		19	9,00
19		20	13,00
20		21	20,00
21		23	13,00
22		24	10,50
23		25	10,50
24		26	14,00
25		27	18,00
26		28	19,00
27		29	31,00
28		30	23,00
29		31	20,00
30		32	13,00
31		33	15,50
32		34	14,50
33		35	10,00
34		36	11,67
35		37	8,83
36		38	9,00
37		39	11,00
38		40	20,00
39		42	14,00
40		43	11,00
41		44	16,00
42		45	14,00
43		46	16,00
44		47	17,00
45		48	19,00
46		49	26,00
47		50	8,97
48		51	12,33
49		52	,
50		53	,
51		54	,
52		56	,
Total	**N**	**52**	**48**
	Mean	**28,13**	**14,2251**
	Std. Deviation	**16,294**	**4,81750**
	Minimum	**1**	**8,00**
	Maximum	**56**	**31,00**

Tabelle 29: NPI- Werte der Führungskräfte

				NPI
	Nonentrepreneur	1		16,00
		2		12,00
		3		16,00
		4		13,00
		5		15,50
		6		11,00
		7		8,50
		8		13,00
		9		10,50
		10		10,50
		11		14,00
		12		31,00
		13		20,00
		14		13,00
		15		10,00
		16		8,83
		17		9,00
		18		11,00
		19		14,00
		20		14,00
		21		16,00
		22		19,00
		23		8,97
		Total	N	23
			Mean	13,6871
			Std. Deviation	4,93018
	Entrepreneur	1		11,00
		2		16,50
		3		8,00
		4		15,00
		5		12,00
		6		12,00
		7		8,00
		8		19,00
		9		8,00
		10		12,50
		11		9,00
		12		20,00
		13		13,00
		14		18,00
		15		19,00
		16		23,00
		17		15,50
		18		14,50
		19		11,67
		20		20,00
		21		11,00
		22		16,00
		23		17,00
		24		26,00
		25		12,33
		Total	N	25
			Mean	14,7200
			Std. Deviation	4,75772
	Total	N		48
		Mean		14,2251
		Std. Deviation		4,81750

Tabelle 30: Werte des NPI für Entrepreneure/ Nonentrepreneure

				NPI	Position des Geschäftsführers	Entrepreneur / Nonentrepreneur	Herkunft der Führungskraft
3-Gruppen NPI	1	1		11,00	allein	Entrepreneur	ost
		2		8,00	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		3		11,00	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	west
		4		8,00	allein	Entrepreneur	west
		5		8,50	allein	Nonentrepreneur	ost
		6		8,00	allein	Entrepreneur	ost
		7		9,00	Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		8		10,50	allein	Nonentrepreneur	west
		9		10,50	Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	west
		10		10,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		11		11,67	allein	Entrepreneur	west
		12		8,83	allein	Nonentrepreneur	west
		13		9,00	Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	ost
		14		11,00	allein	Nonentrepreneur	west
		15		11,00	allein	Entrepreneur	ost
		16		8,97	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		Total	N	16	16	16	16
			Mean	9,6856			
			Minimum	8,00			
			Maximum	11,67			
			Std. Deviation	1,27460			
	2	1		12,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		2		13,00	allein	Nonentrepreneur	west
		3		15,00	allein	Entrepreneur	west
		4		15,50	Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		5		12,00	allein	Entrepreneur	sonstige
		6		12,00	allein	Entrepreneur	west
		7		12,50	Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		8		13,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		9		13,00	allein	Entrepreneur	ost
		10		14,00	allein	Nonentrepreneur	west
		11		13,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		12		15,50	allein	Entrepreneur	ost
		13		14,50	allein	Entrepreneur	west
		14		14,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		15		14,00	allein	Nonentrepreneur	west
		16		12,33	Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		Total	N	16	16	16	16
			Mean	13,4583			
			Minimum	12,00			
			Maximum	15,50			
			Std. Deviation	1,21335			
	3	1		16,00	allein	Nonentrepreneur	west
		2		16,50	allein	Entrepreneur	ost
		3		16,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		4		19,00	allein	Entrepreneur	west
		5		20,00	allein	Entrepreneur	ost
		6		18,00	allein	Entrepreneur	west
		7		19,00	allein	Entrepreneur	west
		8		31,00	allein	Nonentrepreneur	west
		9		23,00	allein	Entrepreneur	sonstige
		10		20,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		11		20,00	allein	Entrepreneur	west
		12		16,00	allein	Entrepreneur	ost
		13		16,00	allein	Nonentrepreneur	ost
		14		17,00	allein	Entrepreneur	ost
		15		19,00	allein	Nonentrepreneur	west
		16		26,00	allein	Entrepreneur	ost
		Total	N	16	16	16	16
			Mean	19,5313			
			Minimum	16,00			
			Maximum	31,00			
			Std. Deviation	4,12096			
	Total	N		48	48	48	48
		Mean		14,2251			
		Minimum		8,00			
		Maximum		31,00			
		Std. Deviation		4,81750			

Tabelle 31: Werte der Gruppenmitglieder bei einer 3-Teilung des NPI

				Position des Geschäftsführers	Entrepreneur / Nonentrepreneur	Herkunft der Führungskraft
Cluster	1	1		allein	Entrepreneur	ost
		2		allein	Entrepreneur	ost
		3		allein	Entrepreneur	sonstige
		4		allein	Entrepreneur	ost
		5		allein	Entrepreneur	ost
		6		allein	Entrepreneur	ost
		7		allein	Entrepreneur	sonstige
		8		allein	Entrepreneur	ost
		9		allein	Entrepreneur	ost
		10		allein	Entrepreneur	ost
		11		allein	Entrepreneur	ost
		12		allein	Entrepreneur	ost
		13		allein	Entrepreneur	ost
		Total	N	13	13	13
	2	1		allein	Nonentrepreneur	west
		2		allein	Nonentrepreneur	west
		3		allein	Nonentrepreneur	west
		4		allein	Nonentrepreneur	west
		5		allein	Nonentrepreneur	west
		6		allein	Nonentrepreneur	west
		7		allein	Nonentrepreneur	west
		8		allein	Nonentrepreneur	west
		9		allein	Nonentrepreneur	west
		10		allein	Nonentrepreneur	west
		Total	N	10	10	10
	3	1		allein	Nonentrepreneur	ost
		2		allein	Nonentrepreneur	ost
		3		allein	Nonentrepreneur	ost
		4		allein	Nonentrepreneur	ost
		5		allein	Nonentrepreneur	ost
		6		allein	Nonentrepreneur	ost
		7		allein	Nonentrepreneur	ost
		8		allein	Nonentrepreneur	ost
		9		allein	Nonentrepreneur	ost
		Total	N	9	9	9
	4	1		Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		2		Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		3		Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	west
		4		Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		5		Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		6		Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	west
		7		Gefü zu 1/3	Nonentrepreneur	ost
		8		Gefü zu 1/2	Nonentrepreneur	ost
		9		Gefü zu 1/2	Entrepreneur	ost
		10		Gefü zu 1/3	Entrepreneur	west
		11		Gefü zu 1/3	Entrepreneur	ost
		Total	N	11	11	11
	5	1		allein	Entrepreneur	west
		2		allein	Entrepreneur	west
		3		allein	Entrepreneur	west
		4		allein	Entrepreneur	west
		5		allein	Entrepreneur	west
		6		allein	Entrepreneur	west
		7		allein	Entrepreneur	west
		8		allein	Entrepreneur	west
		9		allein	Entrepreneur	west
		Total	N	9	9	9
	T	N		52	52	52

Tabelle 32: Darstellung der Zusammensetzung der 5 Cluster

				NPI
Cluster	1	1		11,00
		2		16,50
		3		12,00
		4		8,00
		5		20,00
		6		13,00
		7		23,00
		8		15,50
		9		11,00
		10		16,00
		11		17,00
		12		26,00
		Total	N	12
			Mean	15,7500
			Std. Deviation	5,26351
	2	1		16,00
		2		13,00
		3		10,50
		4		14,00
		5		31,00
		6		8,83
		7		11,00
		8		14,00
		9		19,00
		Total	N	9
			Mean	15,2593
			Std. Deviation	6,63959
	3	1		12,00
		2		16,00
		3		8,50
		4		13,00
		5		20,00
		6		13,00
		7		10,00
		8		14,00
		9		16,00
		Total	N	9
			Mean	13,6111
			Std. Deviation	3,44400
	4	1		8,00
		2		15,50
		3		11,00
		4		12,50
		5		9,00
		6		10,50
		7		9,00
		8		8,97
		9		12,33
		Total	N	9
			Mean	10,7559
			Std. Deviation	2,37470
	5	1		15,00
		2		12,00
		3		8,00
		4		19,00
		5		18,00
		6		19,00
		7		14,50
		8		11,67
		9		20,00
		Total	N	9
			Mean	15,2407
			Std. Deviation	4,10548
	Total	N		48
		Mean		14,2251
		Std. Deviation		4,81750

Tabelle 33: NPI- Werte der fünf Cluster

Subskalen – Auswertung

Subskalen nach Raskin & Terry (1988)

	Nummer der Organisation	Authoritäts gefühl	Selbstgenügsamkeit	Überlegenheitsgefühl	Prahlerei	Ausbeutung	Anspruchshaltung
1	1	6,00	2,00	2,00	,00	,00	1,00
2	2	7,00	,00	2,00	5,00	,00	2,00
3	3	7,00	2,00	,00	1,00	,00	2,00
4	4	7,00	1,50	2,00	1,50	1,50	3,00
5	5	1,00	,00	1,00	2,00	2,00	2,00
6	6	6,00	1,00	,00	3,00	3,00	3,00
7	7	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00
8	8	7,00	1,00	1,00	,00	3,00	3,00
9	9	6,00	2,00	2,00	2,50	,00	3,00
10	10	5,00	2,00	1,00	1,00	,00	2,00
11	11	5,00	,00	1,00	3,00	1,00	2,00
12	12	6,00	1,00	,00	3,00	1,00	1,00
13	13	1,00	2,00	,00	3,00	,00	2,00
14	14	1,50	3,00	,50	1,50	,00	2,00
15	16	7,00	6,00	3,00	1,00	,00	2,00
16	17	1,00	2,00	,00	3,00	,00	2,00
17	18	6,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,50
18	19	5,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00
19	20	4,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00
20	21	6,00	2,00	4,00	4,00	1,00	3,00
21	23	6,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
22	24	4,00	1,00	1,00	1,50	1,00	2,00
23	25	3,50	2,00	1,00	3,00	,00	1,00
24	26	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
25	27	8,00	2,00	4,00	1,00	,00	3,00
26	28	7,00	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00
27	29	7,00	5,00	4,00	7,00	4,00	4,00
28	30	7,00	5,00	3,00	5,00	2,00	1,00
29	31	7,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
30	32	5,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
31	33	5,00	1,00	1,00	5,00	3,00	,50
32	34	7,00	5,00	,00	1,00	1,50	,00
33	35	4,00	1,00	1,50	1,50	,50	1,50
34	36	5,00	2,00	1,67	1,00	,00	2,00
35	37	3,50	,00	,83	1,00	,50	3,00
36	38	3,00	3,00	,00	1,00	1,00	1,00
37	39	4,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
38	40	6,00	2,00	2,00	4,00	1,00	5,00
39	42	6,00	2,00	2,00	2,00	,00	2,00
40	43	3,00	2,00	,00	1,00	3,00	2,00
41	44	7,00	2,00	2,00	3,00	,00	2,00
42	45	4,00	4,00	1,00	1,00	,00	4,00
43	46	7,00	,00	2,00	4,00	,00	3,00
44	47	6,00	2,00	2,33	2,33	,83	3,50
45	48	7,00	1,00	2,67	2,67	2,67	3,00
46	49	8,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00
47	50	3,00	3,00	,00	1,17	,00	1,00
48	51	5,71	2,00	,00	,00	,00	2,40
49	52	,	,	,	,	,	,
50	53	,	,	,	,	,	,
51	54	,	,	,	,	,	,
52	56	,	,	,	,	,	,
N	52	48	48	48	48	48	48
Mean	28,13	5,2753	1,9271	1,4896	2,2431	1,0313	2,1958
Std. Deviation	16,294	1,83710	1,39142	1,23790	1,53446	1,06949	,99273
Minimum	1	1,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	56	8,00	6,00	5,00	7,00	4,00	5,00

Subskalen nach Emmons (1987)

		Nummer der Organisation	Führung/Authorität	Selbstbewunderung	Überlegenheit/Arroganz	Ausbeutung/Anspruch
1		1	5,00	1,00	1,00	1,00
2		2	8,00	1,00	1,00	2,00
3		3	5,00	,00	1,00	1,00
4		4	7,00	1,00	1,00	2,50
5		5	1,00	1,00	1,00	2,00
6		6	7,00	,00	2,00	3,00
7		7	6,00	1,00	1,00	2,00
8		8	6,00	1,00	2,00	4,00
9		9	5,50	2,00	2,00	2,00
10		10	5,00	1,00	1,00	2,00
11		11	4,00	1,00	1,00	2,00
12		12	5,00	,00	1,00	2,00
13		13	1,00	,00	1,00	2,00
14		14	1,00	,50	2,00	1,00
15		16	6,00	4,00	2,00	2,00
16		17	1,00	,00	1,00	2,00
17		18	5,00	1,00	1,00	2,50
18		19	4,00	1,00	,00	1,00
19		20	3,00	1,00	3,00	3,00
20		21	7,00	3,00	2,00	3,00
21		23	5,00	1,00	2,00	3,00
22		24	4,00	1,00	1,00	2,00
23		25	3,50	1,00	2,00	1,00
24		26	5,00	2,00	1,00	3,00
25		27	6,00	3,00	3,00	1,00
26		28	8,00	3,00	3,00	3,00
27		29	7,00	4,00	7,00	4,00
28		30	7,00	3,00	5,00	1,00
29		31	8,00	2,00	2,00	2,00
30		32	6,00	,00	2,00	1,00
31		33	6,00	1,00	5,00	1,50
32		34	5,00	,00	4,00	1,50
33		35	3,50	1,50	,50	1,50
34		36	5,00	1,67	1,00	2,00
35		37	3,50	,83	,50	2,00
36		38	3,00	,00	1,00	1,00
37		39	4,00	1,00	2,00	2,00
38		40	6,00	1,00	4,00	3,00
39		42	6,00	1,00	2,00	2,00
40		43	3,00	,00	3,00	3,00
41		44	8,00	2,00	,00	2,00
42		45	3,00	1,00	2,00	4,00
43		46	8,00	2,00	1,00	2,00
44		47	7,00	2,00	1,83	2,50
45		48	8,00	2,00	3,67	1,00
46		49	8,00	4,00	4,00	4,00
47		50	3,43	,00	2,67	,00
48		51	6,40	,00	1,33	1,40
49		52	,	,	,	,
50		53	,	,	,	,
51		54	,	,	,	,
52		56	,	,	,	,
Total	N	52	48	48	48	48
	Mean	28,13	5,1839	1,2812	1,9687	2,0708
	Std. Deviation	16,294	2,00428	1,11255	1,40021	,91813
	Minimum	1	1,00	,00	,00	,00
	Maximum	56	8,00	4,00	7,00	4,00

Subskalen nach Schütz (2003)

	Nummer der Organisation	Führungspersönlichkeit	Physische Eitelkeit	Anspruch/ Dominanz	Überheblichkeit/ Überlegenheitsgefühl	Ehrgeiz/Führungswille	Kompetenz überzeugung
1	1	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
2	2	6,00	2,00	3,00	2,00	3,00	,00
3	3	3,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00
4	4	4,00	1,00	5,00	2,00	2,50	2,00
5	5	1,00	2,00	4,00	1,00	,00	,00
6	6	5,00	1,00	4,00	,00	4,00	2,00
7	7	5,00	1,00	4,00	1,00	2,00	,00
8	8	3,00	,00	7,00	1,00	3,00	1,00
9	9	4,50	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00
10	10	4,00	1,00	3,00	,00	2,00	1,00
11	11	4,00	2,00	4,00	1,00	1,00	,00
12	12	3,00	1,00	5,00	,00	2,00	1,00
13	13	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	14	2,00	,50	1,50	1,50	1,00	2,00
15	16	4,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00
16	17	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	18	3,00	2,00	3,50	1,00	2,00	1,00
18	19	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
19	20	2,00	1,00	5,00	1,00	1,00	3,00
20	21	6,00	1,00	6,00	3,00	2,00	2,00
21	23	4,00	,00	4,00	1,00	2,00	2,00
22	24	4,00	1,50	2,00	1,00	1,00	1,00
23	25	3,00	1,00	2,50	1,00	2,00	1,00
24	26	2,00	1,00	6,00	,00	3,00	2,00
25	27	5,00	1,00	3,00	4,00	4,00	1,00
26	28	5,00	1,00	6,00	2,00	2,00	3,00
27	29	7,00	3,00	6,00	6,00	3,00	6,00
28	30	7,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00
29	31	5,00	1,00	5,00	2,00	2,00	5,00
30	32	6,00	,00	3,00	1,00	1,00	2,00
31	33	6,00	1,00	4,50	1,00	1,00	2,00
32	34	5,00	,00	1,50	,00	3,00	5,00
33	35	2,50	1,50	2,50	1,00	1,00	1,50
34	36	3,00	1,00	4,00	,67	1,00	2,00
35	37	2,00	,50	3,50	1,33	1,00	,50
36	38	2,00	,00	2,00	,00	2,00	3,00
37	39	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
38	40	6,00	1,00	5,00	2,00	3,00	3,00
39	42	5,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00
40	43	2,00	1,00	4,00	,00	2,00	2,00
41	44	5,00	2,00	4,00	1,00	3,00	1,00
42	45	2,00	1,00	4,00	1,00	3,00	3,00
43	46	6,00	1,00	5,00	2,00	2,00	,00
44	47	5,00	1,33	4,50	2,33	1,00	2,83
45	48	5,00	1,67	3,00	2,67	3,00	3,67
46	49	6,00	2,00	5,00	4,00	3,00	6,00
47	50	4,67	,00	,00	1,00	1,00	2,67
48	51	4,20	,	2,57	1,00	1,33	2,67
49	52	,	,	,	,	,	,
50	53	,	,	,	,	,	,
51	54	,	,	,	,	,	,
52	56	,	,	,	,	,	,
N	52	48	47	48	48	48	48
Mean	28,13	3,9972	1,1702	3,6161	1,4271	2,0174	2,0174
Std. Deviation	16,294	1,55046	,67878	1,51563	1,19638	,91883	1,52878
Minimum	1	1,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	56	7,00	3,00	7,00	6,00	4,00	6,00

Subskalen- Auswertung

Eine Aufschlüsselung des NPI in Subskalen führt zu genaueren Ergebnissen, bzw. Werten für einzelne Persönlichkeitsmerkmale. Verwendet wurden in dieser Untersuchung die multidimensionale Selbstwertskala von Schütz, Marcus & Sellin, die Subskalen von Raskin & Terry (1988) und die Subskalen nach Emmons (1987).

Subskalen nach Raskin & Terry (1988)

Die Einteilung nach Raskin & Terry (1988) besteht aus Autoritätsgefühl, Selbstgenügsamkeit, Überlegenheitsgefühl, Prahlerei, Ausbeutung, Eitelkeit und Anspruchshaltung[104]. Die Berechnung des Wertes für Eitelkeit ist nicht möglich, da die dafür benötigten Items nicht im Fragebogen der an die Führungskräfte ausgegeben wurde, enthalten war. Es wurden folgende Mittelwerte und Standardabweichungen ermittelt:

Subskalen nach Raskin & Terry	*Mittelwert (N=48)*	*SD*
Autoritätsgefühl	5,27	1,83
Selbstgenügsamkeit	1,92	1,39
Überlegenheitsgefühl	1,48	1,23
Prahlerei	2,24	1,53
Ausbeutung	1,03	1,06
Anspruchshaltung	2,19	0,99

Tabelle 34: Subskalen nach Raskin & Terry (1988)

Aus der Untersuchung über die „Befunde des deutschen NPI“ von Schütz (2003) lassen sich folgende Werte für die Subskalen nach Raskin & Terry (1988) für den revidierten NPI entnehmen: Autoritätsgefühl: 3,73 (SD=2,04), Selbstgenügsamkeit: 1,50 (SD=1,28), Überlegenheitsgefühl: 1,79 (SD=1,19), Prahlerei: 1,96 (SD=1,64), Ausbeutung: 1,89 (SD=1,36) und Anspruchshaltung: 1,48 (SD=1,31)

Aus diesen Werten kann man schließen, dass Führungskräfte dieser Untersuchung (im Mittel) ein größeres Autoritätsgefühl, einen höheren Wert für die Selbstgenügsamkeit, ein geringeres Überlegenheitsgefühl, einen größeren Wert für Prahlerei, einen ausgeprägteren Wert für Ausbeutung und eine größere Anspruchshaltung besitzen.

[104] Berechnung nach Items der originalen Langform: Autoritätsgefühl = Items 1, 8, 10, 11,12, 32, 33, 36; Selbstgenügsamkeit= Items 17, 21, 22, 31, 34, 39; Überlegenheitsgefühl= Items 4, 9, 26, 37, 40; Prahlerei= Items 2, 3, 7, 20, 28, 30, 38; Ausbeutung= Items 6, 13, 16, 23, 35; Eitelkeit= Items 15, 19, 29; Anspruchshaltung= 5, 14, 18, 24, 25, 27

Als nächstes soll untersucht werden, ob es einen Unterschied zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren nach den Subskalen gibt.

	Entrepreneure		Nonentrepreneure	
Subskalen nach Raskin & Terry	*Mittelwert (N=25)*	*SD*	*Mittelwert (N=23)*	*SD*
Autoritätsgefühl	**5,54**	2,02	4,97	1,60
Selbstgenügsamkeit	**2,02**	1,48	1,82	1,30
Überlegenheitsgefühl	**1,64**	1,41	1,32	1,01
Prahlerei	2,11	1,56	**2,38**	1,51
Ausbeutung	**1,11**	1,00	0,94	1,15
Anspruchshaltung	2,19	1,11	2,19	0,86

Tabelle 35: Subskalen nach Raskin&Terry (1988): Unterscheidung nach Entrepreneur/ Nonentrepreneur

Es wird sichtbar, dass Entrepreneure sowohl beim Autoritätsgefühl, bei der Selbstgenügsamkeit, beim Überlegenheitsgefühl als auch bei Ausbeutung die höchsten Mittelwerte aufweisen. Gemäß dieser Skala prahlen Nonentrepreneure mehr. Beide Typen besitzen (fast) gleiche Werte für Anspruchshaltung.

Als nächstes soll untersucht werden, ob die Art der Geschäftsführung einen Einfluss auf die Werte der Subskala besitzen.

Geschäftsführung:	allein		zu1/2		zu 1/3	
Subskalen nach Raskin & Terry	*Mittelwert (N=39)*	*SD*	*Mittelwert (N=5)*	*SD*	*Mittelwert (N=4)*	*SD*
Autoritätsgefühl	**5,51**	1,80	5,14	1,26	3,12	1,65
Selbstgenügsamkeit	1,96	1,47	**2,00**	0,70	1,50	1,29
Überlegenheitsgefühl	**1,65**	1,28	0,80	0,83	0,75	0,50
Prahlerei	**2,46**	1,55	1,13	0,89	1,50	1,29
Ausbeutung	**1,14**	1,11	0,20	0,44	1,00	0,81
Anspruchshaltung	**2,29**	1,01	2,18	0,74	1,25	0,50

Tabelle 36: Subskalen nach Raskin&Terry (1988): Unterscheidung nach Geschäftsführung

Aus dieser Tabelle lässt sich ableiten, dass Geschäftsführer, die ihr Unternehmen allein leiten, narzisstischer sind, als solche, die sich die Geschäftsführung mit anderen teilen.

Die folgende Untersuchung soll zeigen, ob sich Unterschiede nach der Herkunft der Führungskraft nachweisen lassen.

Herkunft:	Ost		West		sonstige	
Subskalen nach Raskin & Terry	*Mittelwert (N=26)*	*SD*	*Mittelwert (N=20)*	*SD*	*Mittelwert (N=2)*	*SD*
Autoritätsgefühl	5,08	1,95	5,45	1,75	**6,00**	1,41
Selbstgenügsamkeit	1,82	0,96	2,00	1,68	**2,50**	3,53
Überlegenheitsgefühl	1,35	1,27	1,60	1,21	**2,00**	1,41
Prahlerei	2,02	1,35	2,35	1,70	**4,00**	1,41
Ausbeutung	0,99	1,03	1,03	1,17	**1,50**	0,70
Anspruchshaltung	2,13	0,88	**2,35**	1,13	1,50	0,70

Tabelle 37: Subskalen nach Raskin &Terry (1988) Unterteilung nach Herkunft

Die Mittelwerte der Führungskräfte aus anderen Ländern liefern die höchsten Werte. Bei westdeutschen Führungskräften konnte ein hoher Mittelwert der Subskala Anspruchshaltung ermittelt werden.

Nach den Subskalen von Raskin und Terry besitzen folgende „Typen“ hohe Werte:

- Autoritätsgefühl: Entrepreneure, Geschäftsführung allein, sonst. Herkunft
- Selbstgenügsamkeit: Entrepreneure, Geschäftsführung mit einem Zweiten, sonstige Herkunft
- Überlegenheitsgefühl: Entrepreneure, Geschäftsführung allein, sonstige Herkunft
- Prahlerei: Nonentrepreneure, Geschäftsführung allein, sonstige Herkunft
- Ausbeutung: Entrepreneure, Geschäftsführung allein, sonstige Herkunft
- Anspruchshaltung Entrepreneure und Nonentrepreneure gleich, Geschäftsführung allein, westdeutsche Herkunft

Subskalen nach Emmons (1987)

Die Subskalen nach Emmons (1987) beinhalten Führung/Autorität, Selbstbewunderung, Überlegenheit/Arroganz und Ausbeutung/Anspruch[105].

Subskalen nach Emmons	*Mittelwert (N=48)*	*SD*
Führung/Autorität	5,18	2,00
Selbstbewunderung	1,28	1,11
Überlegenheit/Arroganz	1,96	1,40
Ausbeutung/Anspruch	2,07	0,91

Tabelle 38: Subskalen nach Emmons (1987)

Aus der Untersuchung über die „Befunde des deutschen NPI“ von Schütz (2003) lassen sich folgende Werte für die Subskalen nach Emmons (1987) für den revidierten NPI entnehmen: Führung/Autorität: 3,41 (SD=2,23), Selbstbewunderung: 2,66 (SD=1,85), Überlegenheit/ Arroganz: 2,47 (SD=1,65), Ausbeutung/Anspruch: 1,67 (SD=1,50).
Nach dieser Subskala besitzen Führungskräfte höhere Mittelwerte für Führung/Arroganz und Ausbeutung/Anspruch als die Versuchspersonen der Vergleichswerte.

Als nächstes soll untersucht werden, ob es einen Unterschied zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren nach den Subskalen gibt.

	Entrepreneure		Nonentrepreneure	
Subskalen nach Emmons	*Mittelwert (N=25)*	*SD*	*Mittelwert (N=23)*	*SD*
Führung/Autorität	**5,29**	2,05	5,06	1,98
Selbstbewunderung	**1,42**	1,25	1,12	0,93
Überlegenheit/Arroganz	**2,04**	1,44	1,88	1,37
Ausbeutung/Anspruch	**2,19**	0,85	1,93	0,98

Tabelle 39: Subskalen nach Emmons (1987): Unterscheidung nach Entrepreneur/ Nonentrepreneur

Es wird deutlich, dass Entrepreneure auf allen vier Subskalen größere Mittelwerte erzielen als Nonentrepreneure.

[105] Berechnung nach Items der originalen Langform: Führung/Autorität= Items 1, 7, 10, 11, 12, 30, 32, 33; Selbstbewunderung= Items 4, 9, 15, 19, 26, 29, 34, 40; Überlegenheit/Arroganz= Items 3, 6, 16, 20, 21, 23, 35, 36; Ausbeutung/Anspruch= Items 13, 14, 24, 25, 27, 38, 39

Nun soll untersucht werden, ob die Art der Geschäftsführung einen Einfluss auf die Werte der Subskala besitzen.

Geschäftsführung: allein zu1/2 zu 1/3

Subskalen nach Emmons	*Mittelwert (N=39)*	*SD*	*Mittelwert (N=5)*	*SD*	*Mittelwert (N=4)*	*SD*
Führung/Autorität	**5,43**	2,02	5,06	1,07	2,87	1,31
Selbstbewunderung	**1,39**	1,16	0,80	0,83	0,75	0,50
Überlegenheit/Arroganz	**2,11**	1,47	1,60	0,72	1,00	0,81
Ausbeutung/Anspruch	**2,21**	0,89	1,58	0,96	1,25	0,50

Tabelle 40: Subskalen nach Emmons (1987): Unterscheidung nach Geschäftsführung

Es zeigt sich, dass Führungskräfte, die ihr Unternehmen allein führen, in allen Subskalen die höchsten Mittelwerte erzielen konnten.

Herkunft: Ost West sonstige

Subskalen nach Emmons	*Mittelwert (N=26)*	*SD*	*Mittelwert (N=20)*	*SD*	*Mittelwert (N=2)*	*SD*
Führung/Autorität	5,10	2,21	5,25	1,79	**5,50**	2,12
Selbstbewunderung	1,07	1,02	1,47	1,19	**2,00**	1,41
Überlegenheit/Arroganz	1,74	1,13	2,15	0,93	**3,00**	2,82
Ausbeutung/Anspruch	1,95	0,90	**2,27**	1,50	1,50	0,70

Tabelle 41: Subskalen nach Emmons (1987) Unterteilung nach Herkunft

Es wird deutlich, dass einer der beiden Führungskräfte aus einem anderen Herkunftsgebiet sehr hohe Narzissmuswerte hat. An zweiter Position befinden sich die westdeutschen Führungskräfte. Der Mittelwert der Subskalen der westdeutschen Führer und der aus anderen Herkunftsländern ist immer höher als der Mittelwert der ostdeutschen Führungskräfte.

Zusammenfassend lässt sich für die Subskalen nach Emmons feststellen, dass für die Skalen Führung/Autorität, Selbstbewunderung und Überlegenheit/Arroganz Entrepreneure, alleinige Geschäftsführer und Herkunft sonstige Länder die höchsten Mittelwerte erzielten.
Die Skala Ausbeutung/Anspruch zeigt ihre höchsten Werte bei Entrepreneuren, alleinige Geschäftsführung und Herkunft Westdeutschland.

Subskala nach Schütz, Marcus und Sellin (2003)

Die Subskala nach Schütz (2003) enthält die Einteilung in Führungspersönlichkeit, physische Eitelkeit, Anspruch/ Dominanz, Überheblichkeit/ Überlegenheitsgefühl, Ehrgeiz/ Führungswille sowie Kompetenzüberzeugung[106].

Subskalen nach Schütz	*Mittelwert (N=48)*	*SD*
Führungspersönlichkeit	3,99	1,55
Physische Eitelkeit	1,17	0,67
Anspruch/Dominanz	3,61	1,51
Überheblichkeit/Überlegenheit	1,42	1,19
Ehrgeiz/Führungswille	2,01	0,91
Kompetenzüberzeugung	2,01	1,52

Tabelle 42: Subskalen nach Schütz (2003)

Aus der Untersuchung über die „Befunde des deutschen NPI“ von Schütz (2003) lassen sich folgende Werte für die Subskalen nach Schütz für den revidierten NPI entnehmen: Führungspersönlichkeit: 2,91 (SD=1,95), Physische Eitelkeit: 2,37 (SD=1,66), Anspruch/ Dominanz: 2,91 (SD=1,94), Überheblichkeit/Überlegenheitsgefühl: 1,66 (SD=1,46), Ehrgeiz/Führungswille: 1,00 (SD= 1,13) und Kompetenzüberzeugung: 2,23 (SD=1,49).

Als nächstes soll untersucht werden, ob es einen Unterschied in den Subskalen zwischen Entrepreneuren und Nonentrepreneuren gibt.

	Entrepreneure		Nonentrepreneure	
Subskalen nach Schütz	*Mittelwert (N=25)*	*SD*	*Mittelwert (N=23)*	*SD*
Führungspersönlichkeit	**4,04**	1,54	3,94	1,59
Physische Eitelkeit	**1,22**	0,65	1,11	0,71
Anspruch/Dominanz	**3,86**	1,56	3,34	1,44
Überheblichkeit/Überlegenheit	**1,52**	1,17	1,32	1,23
Ehrgeiz/Führungswille	1,95	0,94	**2,08**	0,90
Kompetenzüberzeugung	**2,14**	1,53	1,88	1,54

Tabelle 43: Subskalen nach Schütz (2003): Unterscheidung Entrepreneur/ Nonentrepreneur

[106] Berechnung nach Items der originalen Langform: Führungspersönlichkeit= Items 1, 3, 7, 10, 11, 30, 36; physische Eitelkeit= Items 15, 19, 26, 28, 29, 38; Anspruch/Dominanz= Items 2, 6, 8, 12, 13, 14, 24, 25, 27; Überheblichkeit/Überlegenheitsgefühl= Items 5, 9, 20, 34, 37, 40; Ehrgeiz/ Führungswille= Items 17, 18, 32, 33; Kompetenzüberzeugung= Items 4, 16, 21, 22, 23, 31, 35, 39

Nach den Ergebnissen der Subskalen-Untersuchung von Schütz (2003) wird sichtbar, dass Entrepreneure in fünf von sechs Subskalen einen höheren Mittelwert erreichen. Es ist also zu vermuten, dass Entrepreneure narzisstischer sind als Nonentrepreneure. Dass Nonentrepreneure in der Skala Ehrgeiz/Führungswille einen höheren Wert erreichen, könnte sich dadurch erklären lassen, dass Nonentrepreneure Ziele besitzen, die sie nach höherem streben lässt.

Ob sich Unterschiede feststellen lassen, wenn man den NPI nach der Art der Geschäftsführung betrachtet, soll nun untersucht werden.

Geschäftsführung:	allein		zu1/2		zu 1/3	
Subskalen nach Schütz	*Mittelwert (N=39)*	*SD*	*Mittelwert (N=5)*	*SD*	*Mittelwert (N=4)*	*SD*
Führungspersönlichkeit	**4,16**	1,58	4,07	0,65	2,25	0,95
Physische Eitelkeit	1,17	0,65	**1,25**	0,95	1,00	0,81
Anspruch/Dominanz	**3,87**	1,48	2,41	1,38	2,62	0,94
Überheblichkeit/Überlegenheit	**1,55**	1,26	1,00	0,70	0,75	0,50
Ehrgeiz/Führungswille	**2,11**	0,91	1,86	0,76	1,25	0,95
Kompetenzüberzeugung	**2,14**	1,60	1,66	0,91	1,25	1,25

Tabelle 44: Subskalen nach Schütz (2003): Unterteilung Geschäftsführung

Hier wird sehr deutlich, wie sich der Narzissmuswert ändert, sobald die Geschäftsführung allein, mit einem zweiten oder zwei weiteren Geschäftsführern geteilt wird. Die höchsten Mittelwerte erreichen in fünf von sechs Skalen die Geschäftsführer, die das Unternehmen allein leiten. Die Führungskräfte, die sich die Geschäftsführung mit einem Zweiten teilen, weisen in der Skale „physische Eitelkeit“ den größten Wert auf. Sehr geringe Narzissmuswerte lassen sich bei den Geschäftsführern finden, die sich die Leitung des Unternehmens sogar mit zwei weiteren Geschäftsführern teilen.
Nicht beachtet wird bei dieser Unterscheidung nach Geschäftsführung, wie viele Mitglieder der jeweiligen Unterteilung Entrepreneure bzw. Nonentrepreneure sind.

Zum Schluss soll untersucht werden, ob auch die Herkunft die Höhe des NPI beeinflussen kann. Gemeint ist dabei die Unterteilung in Führungskräfte aus Ost- bzw. Westdeutschland, sowie sonstige Länder.

Herkunft:	Ost		West		sonstige	
Subskalen nach Schütz	*Mittelwert (N=26)*	*SD*	*Mittelwert (N=20)*	*SD*	*Mittelwert (N=2)*	*SD*
Führungspersönlichkeit	3,91	1,55	3,95	1,50	**5,50**	2,12
Physische Eitelkeit	1,09	0,65	1,18	0,69	**2,00**	0,00
Anspruch/Dominanz	3,46	1,45	3,72	1,65	**4,50**	0,70
Überheblichkeit/Überlegenheit	1,30	0,88	**1,58**	1,55	1,50	0,70
Ehrgeiz/Führungswille	1,80	0,90	**2,35**	0,87	1,50	0,70
Kompetenzüberzeugung	1,98	1,32	2,00	1,67	**2,50**	3,53

Tabelle 45: Subskalen nach Schütz (2003) Unterteilung nach Herkunft

Es wird sichtbar, dass Führungskräfte aus sonstigen Ländern vier der sechs Subskalen dominieren. Westdeutsche Führungskräfte können in den Skalen Überheblichkeit/ Überlegenheitsgefühl und Ehrgeiz, Führungswille die größten Mittelwerte vorweisen.

- Führungspersönlichkeit: Entrepreneure, Geschäftsführung allein, Herkunft sonstige Länder
- Physische Eitelkeit Entrepreneure, Geschäftsführung mit zwei Weiteren, Herkunft sonstige Länder
- Anspruch/Dominanz Entrepreneur, Geschäftsführung allein, Herkunft sonstige Länder
- Überheblichkeit/Überlegenheitsgefühl: Entrepreneur, Geschäftsführung allein, Herkunft sonstige Länder
- Ehrgeiz/Führungswille Nonentrepreneur, Geschäftsführung allein, Herkunft Westdeutschland
- Kompetenzüberzeugung: Entrepreneur, Geschäftsführung allein, Herkunft Westdeutschland

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Subskalen nach Emmons																																								
Führung/Autorität	x						x			x	x	x																	x		x	3								
Selbstbewunderung				x					x						x				x							x			x					x						x
Überlegenheit/Arroganz			x			x										x				x	x		x												x	x				
Ausbeutung/Anspruch													x	x										x	x		x										x	x	
Subskalen nach Raskin&Terry																																								
Autoritätsgefühl	x							x		x	x	x																				x	x			x				
Selbstgenügsamkeit																	x				x	x									x			x				x	
Überlegenheitsgefühl				x					x																	x										x			x
Prahlerei		x	x				x													x								x		x									
Ausbeutung						x							x			x							x												x					
Eitelkeit															x				x										x										
Anspruchshaltung					x									x				x						x	x		x												
Subskalen nach Schütz																																								
Führungspersönlichkeit	x		x				x			x	x																			x						x			
Physische Eitelkeit															x				x							x		x	x								x		
Anspruch/Dominanz		x				x		x				x	x	x										x	x		x												
Überheblichkeit/Überlegenheit					x				x											x													x			x			x
Ehrgeiz/Führungswille																	x	x														x	x						
Kompetenzüberzeugung				x												x					x	x	x							x				x				x	

Interviewfragebogen I (für Geschäftsführer, die nicht Gründer sind)

- kurz **Unternehmensentwicklung**, wesentliche Etappen
  - Größe, Unternehmenssituation
  - Was hat Ihrer Meinung nach vor allem Einfluss auf die Entwicklung Ihres Unternehmens?

1. Würden Sie bitte kurz Ihre **Karriere** bis zum heutigen Zeitpunkt beschreiben? Beginnen Sie mit Ihrer Ausbildung und Ihrer ersten Managementposition!
   - Bei der Wahl der Lehre, Ihres zukünftigen Berufes, was war Ihnen dabei wichtig, was haben Sie dabei gefühlt?
   - Übergang Ausbildung zur beruflichen Tätigkeit
   - Übergang von der Fachkraft zur Führungskraft
2. Als Sie Ihre **gegenwärtige Position** übernommen haben, gab es da ein **Mandat** für etwas von dem man erwartete, dass Sie es erreichen, eine Anzahl von Problemen von denen man erwartete, dass Sie sie lösen, von Zielen, die erreicht werden sollten oder eine eigene Vision bzw. die Vision von jemand anderem, die realisiert werden sollte?
3. Wurden Sie eingestellt, um einen **eingeschlagenen Weg der Leistungs-entwicklung** fortzusetzen oder wurden Sie eingestellt, **um die Leistungen zu verbessern**? Wenn letzteres zutrifft, was sollte verbessert werden: der Profit, die Erträge, der Marktanteil, der ROI (Return on Investment), die Dividenden der Anteilseigner?
4. Waren Sie bereits zuvor im Unternehmen tätig?
5. Was waren Ihre **Hauptstärken der Organisation**, von denen Sie sich Hilfe bei der Realisierung Ihrer Aufgaben erhofft haben?
   - Gibt es Rahmenbedingungen, die Ihnen Ihr Handeln im Unternehmen erleichtern? Worauf können Sie sich stützen?
6. Was waren die **Hauptmängel in der Organisation** oder die Hauptprobleme oder Barrieren, mit denen Sie bei der Realisierung konfrontiert wurden?
7. Was sind Ihre **hauptsächlichen Stärken** mit Blick auf Ihre Aufgaben als Geschäftsführer in Ihrer gegenwärtigen Position?
8. Was sind Ihre **Hauptschwächen**?
9. Hier haben Sie eine **Liste** mit den wichtigsten Aufgaben bezüglich **des strategischen, organisatorischen Wandels** (Übergeben Sie den Geschäftsführer- Fragebogen A/1. Seite an den Geschäftsführer)! Enthält diese Liste ein Feld des strategischen, organisatorischen Wandels, das Sie in der nächsten Zukunft umsetzen möchten? Falls

ja kreuzen Sie bitte in dem entsprechenden Kästchen die Art des Wandels, den Sie einleiten möchten, an.

10. Bitte schreiben Sie die wichtigste **organisatorische Veränderung**, die Sie in der nächsten **Zukunft** einführen möchten.
11. Wie planen Sie **vorzugehen**? (Beleg dafür, wie er oder sie den Wandel einführen möchte und für die Strategie der Implementierung)

Organisatorischer Wandel in der VG

- Gab es wichtige **Prozesse** des organisatorischen Wandels seit Sie die Position des GF übernommen haben?
  - Welche waren das? In welchen Bereichen?
  - Und was waren die **Gründe** für die Veränderungen?
- Was sind die **Ziele** dieser Wandlungsinitiativen?
- Wie versuch(t)en Sie, diese Ziele über den Zeitraum der nächsten Jahre zu erreichen?
- Welche **Rolle** spielten Sie bei diesen Wandlungsinitiativen (Change agent, Delegierender, Prozessverantwortlicher)
  - Nach Schumpeter ist es mittleren Managern nicht möglich, grundlegende Neuerungen zu initiieren, da sie in Regeln eingebunden sind. Ist das heute noch so?
- Wie wurde der organisatorische Wandel **implementiert** (radikal, inkremental)? Anreizsysteme?
- **Warum** haben Sie die jeweils realisierte Variante ausgewählt?
- War es erforderlich, auch einige ältere Mitarbeiter zu entlassen, um den Wandel zu implementieren?
- Warum denken Sie, dass dies (nicht) notwendig war?
- Was veranlasst Menschen, Ihrer Meinung nach, **Veränderungen** in Organisationen zu **unterstützen**?
- Was sind die wichtigsten **Hindernisse** bei der Erreichung der Ziele von Veränderungsinitiativen?
- Wie gehen Sie mit diesen Hindernissen um?
- Wie wurde der **Wandel in der Organisation** wahrgenommen/**aufgenommen**? Was war besonders in der Diskussion?
- Was sind die Gründe für diese Wahrnehmung?
- Wie haben Sie auf die Reaktion ihrer Mitarbeiter reagiert?

- Gab es **andere Ergebnisse/Reaktionsweisen** als Sie erwartet haben (im positiven wie im negativen Sinne)?
- Was ist das **Ergebnis des Wandels** und was haben Sie **von den Ergebnissen gelernt**? Würden Sie die Sache aus heutiger Sicht etwas anders angehen?

12. Beschreiben Sie bitte Ihre **Managementphilosophie!**

    (Das wird üblicherweise bereits impliziert in den Antworten zu den o. g. Fragen getan. Falls die Zeit es erlaubt, fordern Sie den Geschäftsführer auf, den zweitwichtigsten Wandlungsprozess den er einleiten möchte, zu beschreiben und wiederholen Sie die Frage 11 bezüglich dieses Wandels)

Führung

- Was verstehen Sie persönlich unter **Führung**?
- Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
- Was sind die hauptsächlichen **Probleme bei der Führung** Ihrer Mitarbeiter?
- Wie verschaffen Sie sich ein Bild über die Stimmung im Unternehmen?
- Was denken Sie, **erwarten** Ihre Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft in erster Linie?
- Haben sich diese Erwartungen an Sie **in den letzten Jahren verändert**?
- Welche Merkmale halten Sie selbst bei einem Vorgesetzten für wichtig?
- Wie kann man sich heute **Akzeptanz** bei den Mitarbeitern verschaffen?
- Beziehung zu den **unterstellten Führungskräften**?
- Was glauben Sie, würde mit Ihrem Unternehmen geschehen, wenn Sie **für längere Zeit** einmal Ihre Tätigkeit **nicht** ausüben könnten?

Dilemma

- Als FK ist man häufig entgegengesetzten Erwartungen von verschiedenen Seiten ausgesetzt, denen man dennoch möglichst allen gerecht werden muss? Sind Sie schon mal in solche Zwiespälte geraten oder Dilemmasituationen geraten?
  - Was
  - Wie sind Sie mit diesem Dilemma umgegangen?

13. Gibt es weitere Dinge, die wir wissen sollten, um Ihre Rolle in Ihrer gegenwärtigen Position zu verstehen?
    - Ausblick: Was oder wer hat besonderen Einfluss auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?

Interviewfragebogen II (für Geschäftsführer, die Gründer sind)

- kurz **Unternehmensentwicklung**, wesentliche Etappen
  - Größe,
  - Unternehmenssituation

1. Würden Sie bitte kurz Ihre **Karriere** bis zum heutigen Zeitpunkt beschreiben? Beginnen Sie mit Ihrer Ausbildung und Ihrer ersten Managementposition!
   - Bei der Wahl der Lehre, Ihres zukünftigen Berufes, was war Ihnen dabei wichtig, was haben Sie dabei gefühlt?
   - Übergang Ausbildung zur beruflichen Tätigkeit
   - Übergang von der Fachkraft zur Führungskraft

2. **Was veranlasste** Sie, Ihr **Unternehmen zu gründen**, d.h. welche Ereignisse oder Umstände führten zur Gründung Ihres Unternehmens?
3. Als Sie Ihr Unternehmen begannen, welche **Ziele** wollten Sie da erreichen?
4. Als Sie Ihr Unternehmen gegründet haben, hatten Sie da eine **Vision** von der Art der Organisation, den Produkten, die produziert werden sollten und von der Art der Märkte, die Sie mit Ihrer Organisation bedienen wollten oder haben sich Organisation, Produktlinien oder Märkte **eher schrittweise** entwickelt?
5. Was ist Ihre **gegenwärtige Vision für die Zukunft** Ihrer Organisation?
6. Was waren Ihre Hauptmängel in der Organisation oder die Hauptprobleme oder Barrieren, mit denen Sie bei der Realisierung konfrontiert wurden?
7. Was waren die Faktoren, die Ihnen halfen Ihre Ziele zu erreichen?
   - Gibt es Rahmenbedingungen, die Ihnen Ihr Handeln im Unternehmen erleichtern? Worauf können Sie sich stützen?
8. Was sind Ihre hauptsächlichen **Stärken** im Hinblick auf Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer der Organisation?
9. Was sind **Ihre Hauptschwächen**?
10. Hier haben Sie eine Liste mit den wichtigsten Aufgaben bezüglich des strategischen, organisatorischen Wandels (Übergeben Sie den Geschäftsführer- Fragebogen A/1. Seite an den Geschäftsführer)! Enthält diese Liste ein Feld des strategischen, organisatorischen Wandels, das Sie in der nächsten Zukunft umsetzen möchten? Falls ja kreuzen Sie bitte in dem entsprechenden Kästchen die Art des Wandels, den Sie einleiten möchten, an.

11. Bitte schreiben Sie die wichtigste organisatorische Veränderung, die Sie in der nächsten Zukunft einführen möchten.
12. Wie planen Sie vorzugehen? (Beleg dafür, wie er oder sie den Wandel einführen möchte und für die Strategie der Implementierung)

Organisatorischer Wandel in der VG

- Gab es wichtige **Prozesse** des organisatorischen Wandels seit Sie die Position des GF übernommen haben?
  - Welche waren das?
  - In welchen Bereichen?
  - Und was waren die Gründe für die Veränderungen?

- Was sind die **Ziele** dieser Wandlungsinitiativen?
- **Wie versuch(t)en** Sie, diese Ziele über den Zeitraum der nächsten Jahre zu erreichen?
- Welche **Rolle** spielten Sie bei diesen Wandlungsinitiativen (Change agent, Delegierender, Prozessverantwortlicher)
  - Nach Schumpeter ist es mittleren Managern nicht möglich, grundlegende Neuerungen zu initiieren, da sie in Regeln eingebunden sind. Ist das heute noch so?

- Wie wurde der organisatorische Wandel **implementiert** (radikal, inkremental)?
- **Warum** haben Sie die jeweils realisierte Variante ausgewählt?
- War es erforderlich, auch einige ältere Mitarbeiter zu entlassen, um den Wandel zu implementieren?
- Warum denken Sie, dass dies (nicht) notwendig war?
- Was veranlasst Menschen, Ihrer Meinung nach, Veränderungen in Organisationen **zu unterstützen**?
- Was sind die wichtigsten **Hindernisse** bei der Erreichung der Ziele von Veränderungsinitiativen?
- Wie gehen Sie mit diesen Hindernissen um?
- Wie wurde der **Wandel in der Organisation wahrgenommen**/aufgenommen? Was war besonders in der Diskussion?
- Was sind die **Gründe** für diese Wahrnehmung?
- Wie haben Sie auf die **Reaktionen** ihrer Mitarbeiter reagiert?

- Gab es **andere Ergebnisse/Reaktionsweisen** als Sie erwartet haben (im positiven wie im negativen Sinne)?
- Was ist das **Ergebnis des Wandels** und was haben Sie **von den Ergebnissen gelernt**? Würden Sie die Sache aus heutiger Sicht etwas anders angehen?

13. Beschreiben Sie bitte Ihre **Managementphilosophie**!
    (Das wird üblicherweise bereits impliziert in den Antworten zu den o. g. Fragen getan. Falls die Zeit es erlaubt, fordern Sie den Geschäftsführer auf, den zweitwichtigsten Wandlungsprozess den er einleiten möchte, zu beschreiben und wiederholen Sie die Frage 11 bezüglich dieses Wandels)

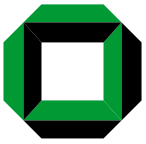
Führung

- Was verstehen Sie persönlich unter **Führung**?
- Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
- Was sind die hauptsächlichen **Probleme bei der Führung** Ihrer Mitarbeiter?
- Was denken Sie, **erwarten** Ihre Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft in erster Linie?
- Haben sich diese Erwartungen an Sie **in den letzten Jahren verändert**?
- Welche Merkmale halten Sie selbst bei einem Vorgesetzten für wichtig?
- Wie kann man sich heute **Akzeptanz** bei den Mitarbeitern verschaffen?
- Beziehung zu den **unterstellten Führungskräften**?
- Was glauben Sie, würde mit Ihrem Unternehmen geschehen, wenn Sie für **längere Zeit** einmal Ihre Tätigkeit **nicht ausüben** könnten?

Dilemma

- Als Führungskraft ist man häufig entgegengesetzten Erwartungen von verschiedenen Seiten ausgesetzt, denen man dennoch möglichst allen gerecht werden muss? Sind Sie schon mal in solche Zwiespälte geraten oder Dilemmasituationen geraten?
  - Was
  - Wie sind Sie mit diesem Dilemma umgegangen?

14. Gibt es weitere Dinge, die wir wissen sollten, um Ihre Rolle in Ihrer gegenwärtigen Position zu verstehen?
    - **Ausblick**: Was oder wer hat besonderen Einfluss auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?



Fragebogen A

Geschäftsführer/Vorstand

Nachfolgend finden Sie noch einen kurzen Fragebogen, den wir Sie bitten, abschließend auszufüllen.

- Im ersten Teil geht es um Change-Management in Ihrem Unternehmen.
- Der zweiten Teil fragt nach Werthaltungen und Präferenzen.
- Der dritte Teil beschäftigt sich mit persönlichen Einstellungen.

Wir bedanken uns recht herzlich für Ihre freundliche Kooperation.

1. Change-Management in Ihrem Unternehmen

Schreiben Sie ein **„G“** (für Gegenwart) in die freien Linien, wenn Sie bereits in den vergangenen 6 Monaten größere Veränderungsmaßnahmen in den angeführten Dimensionen ergriffen haben.

Schreiben Sie ein **„Z“** (für Zukunft) in die freien Linien, wenn Sie in den kommenden 6 Monaten größere Veränderungsmaßnahmen in den angeführten Dimensionen ergreifen möchten.

Schreiben Sie ein **„K“** (für keine Maßnahmen) in die freien Linien, wenn Sie in den kommenden 6 Monaten keine größeren Veränderungsmaßnahmen in den angeführten Dimensionen ergreifen möchten.

1. Strategische Ziele der Organisation _____

2. Prozeß der Strategieformulierung, z. B. wie Ihre Organisation

Ihre strategischen Ziele definiert _____

3. Struktur der Organisation _____

4. Veränderungen in der Zusammensetzung des Top-Managements _____

5. Veränderungen in der Zusammensetzung des mittleren Managements _____

6. „Downsizing- Maßnahmen“ _____

7. Märkte _____

8. Finanzielle Struktur _____

9. Interne organisationale Abläufe, Programme, Praktiken _____

10. Wichtige strategische Investitionen _____

11. Wichtige strategische Akquisitionen _____

12. Produkte oder Produktlinien _____

13. Zusammensetzung der Mitarbeiter _____

2. Werthaltungen

Nachfolgend stellen wir einige Fragen zu Werthaltungen. Bitte geben Sie an, welche Wichtigkeit den nachfolgenden Faktoren **beigemessen werden sollte**, wenn kritische Managementscheidungen zu treffen sind.

Kreuzen Sie jeweils die passende Antwortalternative an:

(1)	Keine	*Keine* Wichtigkeit
(2)	Sehr geringe	*Sehr geringe* Wichtigkeit
(3)	Einige	Von einiger aber nur *beschränkter* Wichtigkeit
(4)	Mittleres Ausmaß	Sollte *häufig* als wichtig angesehen werden
(5)	Hohe Wichtigkeit	Sollte *fast immer* als wichtig angesehen werden
(6)	Sehr hohes Ausmaß	Sollte *immer* als wichtig angesehen werden
(7)	Höchste Wichtigkeit	Sollte *wichtiger* als alle anderen Überlegungen angesehen werden

14. Kostenkontrolle

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

15. Kundenzufriedenheit

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

16. Mitarbeiterbezogene Faktoren wie z. B. „Wohlbefinden der Mitarbeiter“, „Sicherheit“, „Arbeitsbedingungen“

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

17. Beitrag für das ökonomische Wohlergehen des Staates

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

18. Beitrag für das Wohlergehen der unmittelbaren Region

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

19. Professionelles Wachstum und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

20. Erfreuen, Respektieren und Nichterzürnen eines höheren Wesens, wie z. B. Gott oder ein Idol

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

21. Auswirkungen auf die Umwelt

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

22. Ethische Überlegungen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

23. Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

24. Auswirkungen auf Beziehungen zu anderen wichtigen Organisationen mit denen Geschäftsbeziehungen bestehen, wie z. B. zu Lieferanten, öffentlichen Stellen, Mitgliedern strategischer Allianzen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

25. Auswirkungen auf die Gewinnsituation der Unternehmung

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

26. Auswirkungen auf Minderheiten unter den Mitarbeitern (z. B. Ausländer)

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

27. Auswirkungen auf weibliche Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

28. Einflüsse übernatürlicher Kräfte, wie sie mit schicksalhaften Tagen, Vorhersagen von Wahrsagern und dergleichen verbunden sind

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

29. Auswirkungen auf die Produktqualität

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

30. Auswirkungen auf das Umsatzvolumen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

3. Einstellungen

Wählen Sie jeweils diejenige Einstellung aus, der Sie am ehesten zustimmen können und markieren Sie diese an der betreffenden Stelle.

1. ____ a. Ich habe ein natürliches Talent andere Menschen zu beeinflussen.
   ____ b. Ich bin nicht gut bei der Beeinflussung anderer Menschen.

2. ____ a. Bescheidenheit ist nicht meine Sache.
   ____ b. Ich bin im Wesentlichen eine bescheidene Person.

3. ____ a. Ich würde beinahe jede Mutprobe annehmen.
   ____ b. Ich tendiere dazu, eine ziemlich vorsichtige Person zu sein.

4. ____ a. Komplimente von anderen machen mich manchmal verlegen.
   ____ b. Ich weiß einfach, daß ich gut bin, weil jeder es mir sagt.

5. ____ a. Der Gedanke, die Welt zu regieren, schreckt mich zu Tode.
   ____ b. Wenn ich die Welt regieren würde, wäre es besser um sie bestellt.

6. ____ a. Ich kann mich für gewöhnlich aus allem herausreden.
   ____ b. Ich bemühe mich, die Konsequenzen meines Verhaltens zu akzeptieren.

7. ____ a. Ich bevorzuge es, nicht in der Menge aufzufallen.
   ____ b. Ich mag es, das Zentrum der Aufmerksamkeit zu sein.

8. ____ a. Ich bin ein Erfolgstyp.
   ____ b. Ich kümmere mich nicht allzu sehr um Erfolg.

9. ____ a. Ich bin nicht besser oder schlechter als die meisten anderen Menschen.
   ____ b. Ich denke schon, daß ich eine spezielle Person bin.

10. ____ a. Ich bin mir nicht sicher, ob ich ein guter Führer bin.
    ____ b. Ich sehe mich selbst als einen guten Führer.

11. ____ a. Ich bin durchsetzungsfähig.
    ____ b. Ich wünschte ich wäre durchsetzungsfähiger.

12. ____ a. Ich mag es, Befehlsgewalt über andere Menschen zu haben.
    ____ b. Es macht mir nichts aus, Anordnungen zu befolgen.

13. ____ a. Ich finde es leicht, andere Menschen zu manipulieren.
    ____ b. Ich mag es nicht, wenn ich mich beim Manipulieren anderer ertappe.

14. ____ a. Ich bestehe darauf, daß man mir den Respekt entgegenbringt, der mir zusteht.
    ____ b. Für gewöhnlich erhalte ich den Respekt, den ich verdiene.

15. ____ a. Ich kann in Menschen wie in einem offenen Buch lesen.
____ b. Menschen sind manchmal schwer zu verstehen.

16. ____ a. Wenn ich mich kompetent fühle, bin ich bereit beim Treffen von Entscheidungen die Verantwortung zu übernehmen.
____ b. Ich trage gerne die Verantwortung beim Treffen von Entscheidungen.

17. ____ a. Ich will eigentlich nur angemessen glücklich sein.
____ b. Ich möchte in den Augen der Welt etwas gelten.

18. ____ a. Ich bemühe mich, nicht zu prahlen.
____ b. Für gewöhnlich neige ich zum Prahlen, wenn sich eine Gelegenheit bietet.

19. ____ a. Ich weiß immer was ich tue.
____ b. Manchmal bin ich mir nicht sicher über das, was ich tue.

20. ____ a. Ich bin manchmal bei der Erledigung von Dingen von anderen Menschen abhängig.
____ b. Ich hänge nur sehr selten von irgendjemandem ab, wenn ich Dinge erledige.

21. ____ a. Manchmal erzähle ich gute Geschichten.
____ b. Jeder mag es, meine Geschichten zu hören.

22. ____ a. Ich erwarte eine ganze Menge von anderen Menschen.
____ b. Ich mag es, etwas für andere Menschen zu tun.

23. ____ a. Ich werde nie zufrieden sein, solange ich nicht das erreicht habe, was ich verdiene.
____ b. Was immer auch kommt, ich bin zufrieden.

24. ____ a. Komplimente verunsichern mich.
____ b. Ich genieße es, Komplimente zu erhalten.

25. ____ a. Ich habe einen starken Willen zur Machtausübung.
____ b. Macht um ihrer selbst willen interessiert mich nicht.

26. ____ a. Ich kümmere mich nicht um neue Trends und Moden.
____ b. Bei neuen Trends und Moden bin ich sofort dabei.

27. ____ a. Ich genieße es wirklich, das Zentrum der Aufmerksamkeit zu sein.
____ b. Ich fühle mich unwohl, wenn ich im Zentrum der Aufmerksamkeit bin.

28. ____ a. Ich kann mein Leben so leben, wie immer ich es will.
____ b. Menschen können sich nicht immer ihr Leben so einrichten, wie sie es gerne möchten.

29. ____ a. Eine Autorität zu sein, bedeutet mir nicht sehr viel.
____ b. Menschen scheinen immer meine Autorität anzuerkennen.

30. ____ a. Ich bin gerne eine Führungskraft.
____ b. Es macht nicht wirklich einen Unterschied für mich, ob ich eine Führungskraft bin oder nicht.

31. ____ a. Ich bin auf dem Weg, eine bedeutende Person zu werden.
____ b. Ich hoffe, Erfolg zu haben.

32. ____ a. Menschen glauben manchmal was ich ihnen erzähle.
____ b. Ich kann jeden Menschen glauben machen, was immer ich will.

33. ____ a. Ich bin ein geborener Führer.
____ b. Führungsqualität ist eine Eigenschaft, die sich erst mit der Zeit entwickelt.

34. ____ a. Ich wünsche mir, daß irgendjemand einmal meine Biographie schreibt.
____ b. Ich mag es nicht, wenn Menschen – aus welchen Gründen auch immer - ihre Nase in mein Leben stecken.

35. ____ a. Es stört mich, wenn Menschen nicht von meinem Äußeren Notiz nehmen, wenn ich ausgehe.
____ b. Es macht mir nichts aus, mich in die Menge einzufügen, wenn ich ausgehe.

36. ____ a. Ich bin fähiger als andere Menschen.
____ b. Es gibt viel, was ich von anderen Menschen lernen kann.

37. ____ a. Ich bin eigentlich so wie jeder andere auch.
____ b. Ich bin eine außergewöhnliche Person.

Fragebogen zum Führungsverhalten

Version C

Einleitung

Der Zweck dieses Forschungsprojektes ist, Führungsstile von Geschäftsführern kennenzulernen und zu erkunden, wie diese Praktiken in unterschiedlichen Kulturen wirken. Auf Ihre Anfrage hin schicken wir Ihnen gern eine speziell für Führungskräfte angefertigte Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse zu. Ein gesondertes Formular zur Anforderung dieses Berichtes ist beigefügt.

Das Projekt wird gemeinsam durch Fakultätsmitglieder der Wharton School (USA) und 15 anderen Business Schools in der ganzen Welt durchgeführt. Mindestens zwei Länder von den wichtigen Regionen der Welt beteiligen sich an diesem Forschungsprojekt. Der Fragebogen, den wir Sie bitten auszufüllen, ist so angelegt, daß Sie dafür 40 Minuten benötigen. Dieser Fragebogen wird insgesamt durch leitende Angestellte in ungefähr 500 Firmen in den kommenden 12 Monaten bearbeitet. Die Ergebnisse der Forschung sollen in verschiedenen wissenschaftlichen Artikeln und in einem Buch veröffentlicht werden. Diese Ergebnisberichte können dann für Studium und Unterricht an Universitäten und Technologischen Instituten überall in der Welt verwendet werden. Die Publikationen werden den Menschen hoffentlich helfen, ebenso erfolgreich zu arbeiten wie Sie und eine hohe Arbeitszufriedenheit und berufliche Entwicklung zu erreichen.

Wir schätzen Ihre Mitwirkung an diesem Forschungsprogramm sehr. Um die Antworten Ihres Fragebogens mit anderen Antworten, die sich auf den selben Vorgesetzten beziehen, in Verbindung zu setzen, bitten wir Sie, den Namen Ihres Geschäftsführers/Vorstandes Ihrer Organisation anzugeben. Sie werden jedoch nicht gebeten, sich in diesem Fragebogen in irgend einer Art selbst zu identifizieren. Auch der Name des Geschäftsführers und der Ihrer Organisation wird an keine andere Person oder Institution weitergegeben. Ihre Antworten werden streng vertraulich und anonym behandelt und kein Beteiligter kann in irgendeiner Form identifiziert werden.

Uns ist klar, daß einige Fragen Dinge betreffen, die von privater oder persönlicher Natur sind. Solche Informationen werden nur für wissenschaftliche Forschungszwecke genutzt und in keiner Form publiziert. Sie werden streng vertraulich gehandhabt. Wir wissen, daß Ihre Organisation möglicherweise Regelungen gegen die Weitergabe solcher Informationen hat. Wir würden es bevorzugen, wenn Sie alle Fragen beantworten, aber falls Sie damit gegen die Unternehmenspolitik verstoßen, beantworten Sie bitte nur jene Fragen, die nicht die Grundsätze und die Politik Ihres Unternehmens verletzen.

Nach dem Ausfüllen des Fragebogens legen Sie diesen bitte in den beigefügten Umschlag und schicken ihn direkt an

Prof. Dr. Rainhart Lang
Technische Universität Chemnitz
Professur für Organisation

09107 Chemnitz

Wenn Sie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse haben möchten, senden Sie bitte das Anforderungsformblatt auf der letzten Seite des Fragebogens an Prof. Robert House. Wir erwarten, daß die Forschung ca. 2 Jahre in Anspruch nehmen wird.

Führungsverhalten

Bitte kennzeichnen Sie das Ausmaß Ihrer Zustimmung bei jeder der Aussagen, indem Sie die folgenden Antwortalternativen nutzen:

(1) starke Ablehnung
(2) Ablehnung
(3) leichte Ablehnung
(4) weder Zustimmung noch Ablehnung
(5) leichte Zustimmung
(6) Zustimmung
(7) starke Zustimmung

Bitte markieren Sie die Nummer, die das Verhalten des Geschäftsführers/Vorstands ihrer Firma am besten repräsentiert.

Der/Die Geschäftsführer/in:

1.	Zeigt Vertrauen in meine Fähigkeit, auch ohne Beaufsichtigung arbeiten zu können	1 2 3 4 5 6 7
2.	Ermuntert mich dazu, Probleme selbständig zu lösen	1 2 3 4 5 6 7
3.	Ist fähig, zukünftige Anforderungen erfolgreich vorauszusehen	1 2 3 4 5 6 7
4.	Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren	1 2 3 4 5 6 7
5.	Hat die Fähigkeit, komplexe Büroarbeit und Verwaltungseinrichtungen zu handhaben	1 2 3 4 5 6 7
6.	Setzt hohe Ziele; arbeitet hart	1 2 3 4 5 6 7
7.	Versucht Ereignisse zu antizipieren; bedenkt, was in der Zukunft passieren könnte	1 2 3 4 5 6 7
8.	Meidet Menschen und Gruppen; bevorzugt das Alleinsein	1 2 3 4 5 6 7
9.	Gerät nicht so leicht in Besorgnis bzw. in Verzweiflung	1 2 3 4 5 6 7
10.	Setzt Leistungsziele	1 2 3 4 5 6 7
11.	Spricht mit MitarbeiterInnen über ihre/seine zentralen Werte und Überzeugungen	1 2 3 4 5 6 7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
12.	Betont die Wichtigkeit einer starken Zielorientiertheit	1	2	3	4	5	6	7
13.	Lobt mich sogar dann, wenn ich es nicht verdiene	1	2	3	4	5	6	7
14.	Versorgt mich mit Richtlinien bezüglich meiner Arbeit	1	2	3	4	5	6	7
15.	Ist sich Klassenunterschieden und Statusgrenzen bewußt und handelt entsprechend	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ist gut und leicht zu verstehen	1	2	3	4	5	6	7
17.	Sieht Hindernisse als Herausforderung statt als Bedrohung	1	2	3	4	5	6	7
18.	Arbeitet bereitwillig gemeinsam mit anderen	1	2	3	4	5	6	7
19.	Kommuniziert gern häufig mit anderen	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ist überheblich und anmaßend	1	2	3	4	5	6	7
21.	Hat Einfühlungsvermögen; ist bereit zu helfen; zeigt mitfühlende Vergebung	1	2	3	4	5	6	7
22.	Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere	1	2	3	4	5	6	7
23.	Trifft Entscheidungen diktatorisch	1	2	3	4	5	6	7
24.	Berät sich mit anderen, bevor sie/er Pläne macht oder in Aktion tritt	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ist ungewöhnlich begabt im Überzeugen anderer von ihren/seinen Standpunkten	1	2	3	4	5	6	7
26.	Integriert und managt die Arbeit der Mitarbeiter	1	2	3	4	5	6	7
27.	Ist hinterlistig; tückisch	1	2	3	4	5	6	7
28.	Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen	1	2	3	4	5	6	7
29.	Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ist verlässlich beim Einhalten von Verpflichtungen	1	2	3	4	5	6	7
31.	Zwingt ihre/seine Werte und Ansichten anderen auf	1	2	3	4	5	6	7

		Schwache Ablehnung						Starke Zustimmung
32.	Ist geschickt in zwischenmenschlichen Beziehungen, taktvoll	1	2	3	4	5	6	7
33.	Ist nicht ehrlich, betrügerisch	1	2	3	4	5	6	7
34.	Zurückhaltend; hält sich von anderen fern; es ist schwierig, sich mit ihr/ ihm anzufreunden	1	2	3	4	5	6	7
35.	Ist bestrebt, andere zu beherrschen	1	2	3	4	5	6	7
36.	Ist stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kann wirksam verhandeln; kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen	1	2	3	4	5	6	7
38.	Ist eingebildet; von den eigenen Fähigkeiten überzeugt	1	2	3	4	5	6	7
39.	Erklärt Regeln und Abläufe, an die sich Gruppenmitglieder zu halten haben	1	2	3	4	5	6	7
40.	Glaubt, daß eine kleine Zahl von Leuten mit ähnlichem Hintergrund höherwertig ist und Privilegien genießen sollte	1	2	3	4	5	6	7
41.	Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge	1	2	3	4	5	6	7
42.	Handelt selbständig, verläßt sich nicht auf andere	1	2	3	4	5	6	7
43.	Zeigt und vermittelt starke positive Gefühle für die Arbeit	1	2	3	4	5	6	7
44.	Ist mit sich selbst beschäftigt, die Gedanken kreisen meist um die eigene Person	1	2	3	4	5	6	7
45.	Artikuliert deutlich und klar ihre/seine Zukunftsvisionen	1	2	3	4	5	6	7
46.	Benutzt den gemeinsamen Standard zur Beurteilung jener, die an sie/ihn berichten	1	2	3	4	5	6	7
47.	Geht mit großer Sorgfalt vor; geht keine Risiken ein	1	2	3	4	5	6	7
48.	Verteilt Belohnungen auf faire Art und Weise	1	2	3	4	5	6	7
49.	Sieht davon ab, negative Kommentare zu machen, um gute Beziehungen zu erhalten und das Gesicht zu wahren	1	2	3	4	5	6	7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
50.	Antizipiert zukünftige Ereignisse	1	2	3	4	5	6	7
51.	Handelt gemäß Regeln, Konventionen und Zeremonien	1	2	3	4	5	6	7
52.	Ist bestrebt, ein guter Freund ihrer/seiner MitarbeiterInnen zu sein	1	2	3	4	5	6	7
53.	Macht Pläne und ergreift Maßnahmen auf Basis zukunftsorientierter Ziele	1	2	3	4	5	6	7
54.	Ist gewillt, anderen Zeit, Geld, Ressourcen und Hilfe zu geben	1	2	3	4	5	6	7
55.	Gibt mir Anweisungen, wie ich meine Arbeit zu erledigen habe	1	2	3	4	5	6	7
56.	Kümmert sich um das Wohlergehen der Gruppe	1	2	3	4	5	6	7
57.	Ist ein Gewohnheitsmensch, folgt einer ständigen, regelmäßigen Routine	1	2	3	4	5	6	7
58.	Spricht und handelt aufrichtig	1	2	3	4	5	6	7
59.	Ist bewußt unfreundlich; handelt anderen zuwider	1	2	3	4	5	6	7
60.	Strebt nach kontinuierlicher Leistungsverbesserung	1	2	3	4	5	6	7
61.	Verläßt sich nicht auf andere; ist autonom	1	2	3	4	5	6	7
62.	Kommt nicht direkt zum Punkt; benutzt Metaphern und Beispiele beim Kommunizieren	1	2	3	4	5	6	7
63.	Verhält sich anders als vergleichbare Personen	1	2	3	4	5	6	7
64.	Ist gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid	1	2	3	4	5	6	7
65.	Sagt MitarbeiterInnen auf gebieterische Weise, was zu tun ist	1	2	3	4	5	6	7
66.	Inspiriert andere, hart zu arbeiten	1	2	3	4	5	6	7
67.	Fügt Menschen zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen	1	2	3	4	5	6	7
68.	Ermutigt andere zum Denken und zum Gebrauch ihres eigenen Verstandes; fordert Meinungen, Klischees und Einstellungen anderer heraus	1	2	3	4	5	6	7
69.	Ist klug; versteht und lernt schnell	1	2	3	4	5	6	7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
70.	Konkurriert mit anderen innerhalb des Top Management Teams	1	2	3	4	5	6	7
71.	Hat eine klare Vorstellung von der Richtung, in die wir gehen	1	2	3	4	5	6	7
72.	Weicht Auseinandersetzungen mit anderen Mitgliedern ihrer/seiner Gruppe aus	1	2	3	4	5	6	7
73.	Hat eine gute Intuition, ist einsichtsvoll	1	2	3	4	5	6	7
74.	Ist launenhaft und leicht erregbar	1	2	3	4	5	6	7
75.	Handelt danach, was richtig und fair ist	1	2	3	4	5	6	7
76.	Denkt folgerichtig	1	2	3	4	5	6	7
77.	Ist ein Einzelgänger; arbeitet und agiert getrennt von anderen	1	2	3	4	5	6	7
78.	Hält zu Freunden und unterstützt sie, wenn sie große Probleme oder Schwierigkeiten haben	1	2	3	4	5	6	7
79.	Interveniert, um Probleme zwischen Individuen zu lösen	1	2	3	4	5	6	7
80.	Ist jemand, der extrem detailliert beaufsichtigt und darauf besteht, alle Entscheidungen zu treffen	1	2	3	4	5	6	7
81.	Prahlt nicht; präsentiert sich selbst in zurückhaltender Art und Weise	1	2	3	4	5	6	7
82.	Erhöht die Moral der MitarbeiterInnen durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder auch seine/ihre Zuversicht	1	2	3	4	5	6	7
83.	Tendiert dazu, etwas nicht abzulehnen, auch wenn er/sie es nicht erfüllen kann	1	2	3	4	5	6	7
84.	Fordert mich heraus, Basisannahmen meiner Arbeit zu überdenken	1	2	3	4	5	6	7
85.	Ermutigt Untergebene zu unabhängigem Denken	1	2	3	4	5	6	7

Ihre Stellungnahme

In diesem Abschnitt sind wir an Ihrer Stellungnahme und Ihren Ansichten über die Organisation interessiert. Ihre Antworten werden streng vertraulich behandelt.
Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen mit Hilfe der gleichen Antwortalternativen, die Sie im vorigen Abschnitt benutzt haben!

(1) starke Ablehnung
(2) Ablehnung
(3) leichte Ablehnung
(4) weder Zustimmung noch Ablehnung
(5) leichte Zustimmung
(6) Zustimmung
(7) starke Zustimmung

86.	Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen.	1 2 3 4 5 6 7
87.	Ich bringe 100% meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein.	1 2 3 4 5 6 7
88.	Ich erwarte, daß ich auch in 3 Jahren noch für diese Firma arbeite.	1 2 3 4 5 6 7
89.	Die Kollegen auf meiner Ebene arbeiten gut zusammen.	1 2 3 4 5 6 7
90.	Meine Zukunft in dieser Organisation sehe ich optimistisch.	1 2 3 4 5 6 7
91.	Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre.	1 2 3 4 5 6 7
92.	Das Top-Management arbeitet wie ein effektives Team.	1 2 3 4 5 6 7
93.	Ich stimme mit der Vision des Geschäftsführers/Vorstands für dieses Unternehmen überein.	1 2 3 4 5 6 7
94.	Ich nehme an, daß diese Organisation eine hervorragende Zukunft vor sich hat.	1 2 3 4 5 6 7
95.	Ich bin bereit, echte persönliche Opfer zu bringen, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	1 2 3 4 5 6 7
96.	Meine Anstrengungen gehen über das hinaus, was gefordert wird.	1 2 3 4 5 6 7

Die Wichtigkeit organisatorischer Ergebnisse für Sie

In diesem Abschnitt stellen wir einige Fragen zu Werthaltungen. Bitte geben Sie an, welche Wichtigkeit den nachfolgenden Faktoren **beigemessen werden sollte**, wenn kritische Managemententscheidungen zu treffen sind.
Kreuzen Sie jeweils die passende Antwortalternative an:

(1)	Keine	*Keine* Wichtigkeit
(2)	Sehr geringe	*Sehr geringe* Wichtigkeit
(3)	Einige	Von einiger aber nur *beschränkter* Wichtigkeit
(4)	Mittleres Ausmaß	Sollte *häufig* als wichtig angesehen werden
(5)	Hohe Wichtigkeit	Sollte *fast immer* als wichtig angesehen werden
(6)	Sehr hohes Ausmaß	Sollte *immer* als wichtig angesehen werden
(7)	Höchste Wichtigkeit	Sollte *wichtiger* als alle anderen Überlegungen angesehen werden

97. Kostenkontrolle

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

98. Kundenzufriedenheit

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

99. Mitarbeiterbezogene Faktoren wie z. B. „Wohlbefinden der Mitarbeiter“, „Sicherheit“, „Arbeitsbedingungen“

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

100. Beitrag für das ökonomische Wohlergehen des Staates

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

101. Beitrag für das Wohlergehen der unmittelbaren Region

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

102. Professionelles Wachstum und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

103. Erfreuen, Respektieren und Nichterzürnen eines höheren Wesens, wie z. B. Gott oder ein Idol

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

104. Auswirkungen auf die Umwelt

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

105. Ethische Überlegungen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

106. Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

107. Auswirkungen auf Beziehungen zu anderen wichtigen Organisationen mit denen Geschäftsbeziehungen bestehen, wie z. B. zu Lieferanten, öffentlichen Stellen, Mitgliedern strategischer Allianzen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

108. Auswirkungen auf die Gewinnsituation der Unternehmung

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

109. Auswirkungen auf Minderheiten unter den Mitarbeitern (z. B. Ausländer)

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

110. Auswirkungen auf weibliche Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

111. Einflüsse übernatürlicher Kräfte, wie sie mit schicksalhaften Tagen, Vorhersagen von Wahrsagern und dergleichen verbunden sind

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

112. Auswirkungen auf die Produktqualität

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

113. Auswirkungen auf das Umsatzvolumen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

Persönliche Daten

Die Fragen in diesem Abschnitt beziehen sich auf Sie. Wir brauchen Ihre Antworten auf die Fragen, um die Merkmale und Funktionen von Managern in den von uns ausgesuchten Ländern zu studieren.
Diese Informationen werden **nicht** zu Ihrer oder zur Identifikation Ihrer Organisation benutzt.

114. Bitte kennzeichnen Sie die Hauptaktivitäten, die zu Ihrer Arbeit gehören!

1. _____ Allgemeine administrative Tätigkeit
2. _____ Finanzmanagement (Aufbringung und Verteilung finanzieller Mittel)
3. _____ Rechnungswesen
4. _____ Human Resource Management/Personalmanagement
5. _____ Produktion
6. _____ Einkauf
7. _____ Versand/ Transport
8. _____ Lagermanagement
9. _____ Ingenieurwesen/ Technik
10. _____ Forschung und Entwicklung
11. _____ Personalunterstützung (Koordination, Planung, Beratung)
12. _____ Anlagen- Management
13. _____ Verkauf oder Marketing
14. _____ Informationstechnologisches Management
15. _____ andere _____

115. Ihr Alter: _____

116. Ihr Geschlecht: weiblich _____ männlich _____

117. Wie lange dauerte Ihre Berufsausbildung? _____

118. Was ist das ungefähre Durchschnittsalter der Führungskräfte, die dem Geschäftsführer/Vorstand in Ihrem Unternehmen Bericht erstatten?

1. _____ 20- 30
2. _____ 31- 40
3. _____ 41- 50
4. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

119. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?

1. _____ 20- 30
2. _____ 31- 40
3. _____ 41- 50
4. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

Wir bitten Sie zum Schluß noch die folgenden Fragen aus einem langjährigen Führungsprojekt der **Technischen Universität Chemnitz** zu beantworten. Dadurch soll ein Vergleich der Führungsauffassungen zwischen Ost- und Westdeutschland, sowie Österreich ermöglicht werden.

		sehr selten	selten	manch-mal	oft	sehr oft
120.	Wie oft kommt es in Ihrer Arbeitsumgebung vor, daß sich Mitarbeiter davor fürchten, ihre mangelnde Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten diesem gegenüber zum Ausdruck zu bringen.	1	2	3	4	5

Im Folgenden bitten wir Sie noch, Ihre Ansichten zu einigen Führungsfragen zu äußern. Kreuzen Sie auch hier den Grad Ihrer Zustimmung an!

		trifft gar nicht zu				trifft voll kommen zu
121.	Es ist wichtig, daß ich als Führungskraft weiß, wie die formellen und in- formellen Beziehungen von Gruppen im Unternehmen verlaufen, um im Notfall in das Gebilde eingreifen zu können.	1	2	3	4	5
122.	Manchmal verfälschen die Beschäftigten Informationen, um in einem besseren Licht dazustehen.	1	2	3	4	5
123.	Als Mitarbeiter muß man etwas leisten. Wer nichts leistet, muß eben das Unternehmen verlassen. Das ist im Leben so.	1	2	3	4	5
124.	Damit die Beschäftigten die gewünschte Leistung erbringen, sind regelmäßige Kontrollen notwendig.	1	2	3	4	5
125.	In der Marktwirtschaft wird alles über das Geld geregelt. Da zählt eine Arbeitskraft oder ein Freund nicht, wenn er keinen Nutzen bringt oder man ihn nicht auslasten kann.	1	2	3	4	5
126.	Je komplexer die Aufgaben der Abteilung werden, desto wichtiger ist es für den einzelnen, daß seine Funktion genau definiert ist.	1	2	3	4	5
127.	Um zu einer effektiven Arbeitsbeziehung zu gelangen, ist es oft notwendig, die hierarchische Linie zu umgehen.	1	2	3	4	5
128.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.	1	2	3	4	5
129.	Gute Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern vollständige und detaillierte Anweisungen über die auszuführende Tätigkeit.	1	2	3	4	5

		trifft gar nicht zu				trifft voll komm zu
130.	Arbeitnehmer sollten stärker in übergeordnete Entscheidungsprozesse einbezogen werden.	1	2	3	4	5
131.	Die Regeln des Betriebes sollten nicht gebrochen werden, auch wenn der Mitarbeiter denkt, es wäre im Interesse des Betriebes.	1	2	3	4	5
132.	Zuständigkeiten sollten dezentralisiert sein. Entscheidungen sollten in der individuellen Verantwortung liegen.	1	2	3	4	5
133.	Mitarbeiter sollten flexibel genug sein, ohne Rücksicht auf formale Regeln Kontakt zu verschiedenen Ebenen und Bereichen aufzunehmen.	1	2	3	4	5
134.	Da der Mensch ungern arbeitet, muß er kontrolliert werden.	1	2	3	4	5
135.	Führungskräfte sollten in der Regel auf wichtigen Gebieten besser informiert sein als ihre Mitarbeiter.	1	2	3	4	5

Recht herzlichen Dank für Ihre Kooperation. Ihr Beitrag liefert einen wichtigen Input für die Managementforschung und -ausbildung.
Den Fragebogen schicken Sie bitte im beiliegenden Kuvert an uns zurück.

Wenn Sie eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie wünschen, dann füllen Sie bitte das Formular auf der nächsten Seite aus.

Fragebogen zum Führungsverhalten

Version D

Einleitung

Der Zweck dieses Forschungsprojektes ist, Führungsstile von Geschäftsführern kennenzulernen und zu erkunden, wie diese Praktiken in unterschiedlichen Kulturen wirken. Auf Ihre Anfrage hin schicken wir Ihnen gern eine speziell für Führungskräfte angefertigte Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse zu. Ein gesondertes Formular zur Anforderung dieses Berichtes ist beigefügt.
Das Projekt wird gemeinsam durch Fakultätsmitglieder der Wharton School (USA) und 15 anderen Business Schools in der ganzen Welt durchgeführt. Mindestens zwei Länder von den wichtigen Regionen der Welt beteiligen sich an diesem Forschungsprojekt. Der Fragebogen, den wir Sie bitten auszufüllen, ist so angelegt, daß Sie dafür 40 Minuten benötigen. Dieser Fragebogen wird insgesamt durch leitende Angestellte in ungefähr 500 Firmen in den kommenden 12 Monaten bearbeitet. Die Ergebnisse der Forschung sollen in verschiedenen wissenschaftlichen Artikeln und in einem Buch veröffentlicht werden. Diese Ergebnisberichte können dann für Studium und Unterricht an Universitäten und Technologischen Instituten überall in der Welt verwendet werden. Die Publikationen werden den Menschen hoffentlich helfen, ebenso erfolgreich zu arbeiten wie Sie und eine hohe Arbeitszufriedenheit und berufliche Entwicklung zu erreichen.
Wir schätzen Ihre Mitwirkung an diesem Forschungsprogramm sehr. Um die Antworten Ihres Fragebogens mit anderen Antworten, die sich auf den selben Vorgesetzten beziehen, in Verbindung zu setzen, bitten wir Sie, den Namen Ihres Geschäftsführers/Vorstandes Ihrer Organisation anzugeben. Sie werden jedoch nicht gebeten, sich in diesem Fragebogen in irgend einer Art selbst zu identifizieren. Auch der Name des Geschäftsführers und der Ihrer Organisation wird an keine andere Person oder Institution weitergegeben. Ihre Antworten werden streng vertraulich und anonym behandelt und kein Beteiligter kann in irgendeiner Form identifiziert werden.

Uns ist klar, daß einige Fragen Dinge betreffen, die von privater oder persönlicher Natur sind. Solche Informationen werden nur für wissenschaftliche Forschungszwecke genutzt und in keiner Form publiziert. Sie werden streng vertraulich gehandhabt. Wir wissen, daß Ihre Organisation möglicherweise Regelungen gegen die Weitergabe solcher Informationen hat. Wir würden es bevorzugen, wenn Sie alle Fragen beantworten, aber falls Sie damit gegen die Unternehmenspolitik verstoßen, beantworten Sie bitte nur jene Fragen, die nicht die Grundsätze und die Politik Ihres Unternehmens verletzen.

Nach dem Ausfüllen des Fragebogens legen Sie diesen bitte in den beigefügten Umschlag und schicken ihn direkt an

Prof. Dr. Rainhart Lang
Technische Universität Chemnitz
Professur für Organisation
09107 Chemnitz

Wenn Sie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse haben möchten, senden Sie bitte das Anforderungsformblatt auf der letzten Seite des Fragebogens an Prof. Robert House. Wir erwarten, daß die Forschung ca. 2 Jahre in Anspruch nehmen wird.

Führungsverhalten

Bitte kennzeichnen Sie das Ausmaß ihrer Zustimmung bei jeder der Aussagen und nutzen Sie dabei die folgenden Antwortmöglichkeiten:

(1) starke Ablehnung
(2) Ablehnung
(3) leichte Ablehnung
(4) weder Ablehnung noch Zustimmung
(5) leichte Zustimmung
(6) Zustimmung
(7) starke Zustimmung

Bitte markieren Sie die Nummer, die am besten das Verhalten des Geschäftsführers/ Vorstands Ihrer Firma repräsentiert.

Der/Die Geschäftsführer/in:

1.	Mobilisiert und aktiviert ihre/seine Leute	1 2 3 4 5 6 7
2.	Ist nicht bereit, gemeinschaftlich mit anderen zu arbeiten	1 2 3 4 5 6 7
3.	Tendiert dazu, sich entsprechend den vorhandenen Normen und Regeln zu verhalten	1 2 3 4 5 6 7
4.	Ist gut organisiert, methodisch, systematisch	1 2 3 4 5 6 7
5	Bemüht sich um hervorragende Leistungen bei sich selbst und bei anderen	1 2 3 4 5 6 7
6.	Betont die Bedeutung der Verpflichtung gegenüber unseren Werten und Einstellungen	1 2 3 4 5 6 7
7.	Reagiert ablehnend und ist unfähig, Projekte oder Aufgaben zu kontrollieren	1 2 3 4 5 6 7
8.	Hat und zeigt Geduld	1 2 3 4 5 6 7
9.	Antizipiert und trifft Vorkehrungen im voraus	1 2 3 4 5 6 7
10.	Glaubt, daß nicht alle Menschen gleich sind und nur einige wenige dieselben Rechte und Privilegien haben sollten	1 2 3 4 5 6 7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
11.	Ist im Allgemeinen optimistisch und zuversichtlich	1	2	3	4	5	6	7
12.	Legt großen Wert auf die Sicherung von individuellen anstatt von Gruppenbedürfnissen	1	2	3	4	5	6	7
13.	Ist generell auf Besprechungen/Beratungen und die vorhersehbaren künftigen Ereignisse vorbereitet	1	2	3	4	5	6	7
14.	Folgt etablierten Regeln und Richtlinien	1	2	3	4	5	6	7
15.	Stimuliert Unruhe	1	2	3	4	5	6	7
16.	Kommuniziert ihre/seine Leistungserwartungen an die Gruppenmitglieder	1	2	3	4	5	6	7
17.	Vermeidet die Übernahme von Risiken; ist risikoavers	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ist organisiert und methodisch in ihrer/seiner Arbeit	1	2	3	4	5	6	7
19.	Ist bereit, wichtige Ressourcen in Vorhaben/Projekte zu investieren, die keine große Erfolgswahrscheinlichkeit haben	1	2	3	4	5	6	7
20.	Nutzt eine vorgeschriebene Ordnung für die Ausführung von Handlungen	1	2	3	4	5	6	7
21.	Hat das Sagen und toleriert Widerspruch oder Nachfragen nicht, erteilt Befehle	1	2	3	4	5	6	7
22.	Strafend; kennt kein Bedauern oder Mitleid	1	2	3	4	5	6	7
23.	Macht klar, wer für was verantwortlich ist	1	2	3	4	5	6	7
24.	Gewährleistet, daß andere Gruppenmitglieder nicht in Verlegenheit geraten oder beschämt werden	1	2	3	4	5	6	7
25.	Versucht, Informationen von anderen zu erlangen	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ist bescheiden	1	2	3	4	5	6	7
27.	Übergeht Eigeninteressen und bringt persönliche Opfer im Interesse eines Ziels oder einer Vision	1	2	3	4	5	6	7
28.	Nimmt leichte Veränderungen in der Stimmung anderer wahr	1	2	3	4	5	6	7
29.	Setzt hohe Leistungsstandards	1	2	3	4	5	6	7
30.	Meint, was sie/er sagt, aufrichtig	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ist sich des gesellschaftlichen Status anderer bewußt	1	2	3	4	5	6	7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
32.	Ist kleinlaut, unterdrückt, ruhig	1	2	3	4	5	6	7
33.	Arbeitet, indem er andere zur Zusammenarbeit bewegt	1	2	3	4	5	6	7
34.	Ist leicht verletzt und beleidigt	1	2	3	4	5	6	7
35.	Setzt meine Ziele für mich	1	2	3	4	5	6	7
36.	Gibt Feedback, um Nachgeordneten zu helfen	1	2	3	4	5	6	7
37.	Subtil; kommuniziert nicht explizit, sondern durch Metaphern, Allegorien und Beispiele	1	2	3	4	5	6	7
38	Weckt Vertrauen; man kann ihr/ihm glauben; sich auf ihr/sein Wort verlassen	1	2	3	4	5	6	7
39.	Handelt wie ein Tyrann oder Despot	1	2	3	4	5	6	7
40.	Ist einzigartig; hat Verhaltensweisen, die sich stark von den meisten anderen unterscheiden	1	2	3	4	5	6	7
41.	Rachsüchtig; sucht Rache, wenn ihr/ihm geschadet wurde	1	2	3	4	5	6	7
42.	Hat eine Vision und eine Vorstellung von der Zukunft	1	2	3	4	5	6	7
43.	Willensstark, entschlossen, resolut, hartnäckig	1	2	3	4	5	6	7
44.	Ist fähig Lösungen zu finden, die einzelne Individuen mit verschiedenen und konfligierenden Interessen zufriedenstellen	1	2	3	4	5	6	7
45.	Interessiert sich für Zeitereignisse, hat Weitblick	1	2	3	4	5	6	7
46.	Ist in der Lage, gute Beziehungen zu anderen zu unterhalten	1	2	3	4	5	6	7
47.	Zeigt Vertrauen in Untergebene	1	2	3	4	5	6	7
48.	Verfolgt eigene Interessen zu Lasten anderer	1	2	3	4	5	6	7
49.	Baut Vertrauen mit den Untergebenen auf	1	2	3	4	5	6	7
50.	Erlaubt anderen nicht, sich an den Entscheidungen zu beteiligen	1	2	3	4	5	6	7
51.	Delegiert herausfordernde Verantwortlichkeiten an Nachgeordnete	1	2	3	4	5	6	7
52.	Erlaubt Untergebenen, ihre Urteilskraft zu nutzen, um Probleme zu lösen	1	2	3	4	5	6	7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
53.	Gibt Nachgeordneten ein hohes Maß an Freiraum, um ihre Arbeit zu realisieren	1	2	3	4	5	6	7
54.	Ist offen in ihrer/seiner Kommunikation mit Nachgeordneten	1	2	3	4	5	6	7
55.	Teilt kritische Informationen mit Untergebenen	1	2	3	4	5	6	7
56.	Hat eine strenge Hand bei der Festlegung meiner Ziele	1	2	3	4	5	6	7
57.	Zeigt Überzeugung hinsichtlich ihrer/seiner Ideale, Einstellungen und Werte	1	2	3	4	5	6	7
58.	Macht mich verantwortlich für Arbeit, auf die ich keinen Einfluß habe	1	2	3	4	5	6	7
59.	Bevorzugt weder Einzelne noch Gruppen	1	2	3	4	5	6	7
60.	Sieht ein, daß die Interessen der Nachgeordneten in Betracht gezogen werden müssen	1	2	3	4	5	6	7
61.	Kritisiert keinen Nachgeordneten ohne guten Grund	1	2	3	4	5	6	7
62.	Zeigt Vertrauen in meine Fähigkeit, zu den Zielen dieser Organisation beizutragen	1	2	3	4	5	6	7
63.	Erlaubt, daß ich mir meine eigenen Leistungsziele setze	1	2	3	4	5	6	7
64.	Wenn ich ein Problem habe, erwartet sie/er von mir, Lösungen zu finden	1	2	3	4	5	6	7
65.	Ermutigt mich, meine eigenen Leistungsziele zu setzen	1	2	3	4	5	6	7
66.	Sichert ab, daß ihre/seine Handlungen immer ethisch sind	1	2	3	4	5	6	7
67.	Man kann sich darauf verlassen, daß sie/er die Interessen der Nachgeordneten stärker als ihre/seine eigenen berücksichtigt	1	2	3	4	5	6	7
68.	Hat Ideen, die mich zwingen, einige Dinge zu überdenken, die ich bisher nie in Frage gestellt habe	1	2	3	4	5	6	7
69.	Gestattet Untergebenen die Einflußnahme auf kritische Entscheidungen	1	2	3	4	5	6	7
70.	Sucht Rat bezüglich der Unternehmensstrategie bei Nachgeordneten	1	2	3	4	5	6	7
71.	Überdenkt Entscheidungen auf der Basis von Empfehlungen derjenigen, die an sie/ihn berichten	1	2	3	4	5	6	7

		Starke Ablehnung						Starke Zustimmung
72.	Erklärt, was von jedem Gruppenmitglied erwartet wird	1	2	3	4	5	6	7
73.	Erklärt jedem Gruppenmitglied den Umfang der Vollmachten	1	2	3	4	5	6	7
74.	Klärt Prioritäten	1	2	3	4	5	6	7
75.	Zeigt ein hohes Maß an Selbstvertrauen	1	2	3	4	5	6	7
76.	Wächst, um schwierige Ziele zu erreichen	1	2	3	4	5	6	7
77.	Hat starkes Vertrauen in die Korrektheit seiner/ihrer Handlungen	1	2	3	4	5	6	7
78.	Hat eine klare Vorstellung, wo diese Organisation in fünf Jahren sein sollte	1	2	3	4	5	6	7
79.	Besteht nur auf Bestleistungen	1	2	3	4	5	6	7
80.	Ermutigt Nachgeordnete, nach Lösungen für die Verbesserung ihrer Arbeit zu suchen	1	2	3	4	5	6	7
81.	Ich werde gelobt, egal ob ich schlecht oder gut handle	1	2	3	4	5	6	7
82.	Sagt mir, wie ich meine Arbeit zu tun habe	1	2	3	4	5	6	7
83.	Handelt nach ethischen Prinzipien	1	2	3	4	5	6	7
84.	Achtet auf mein persönliches Wohlergehen	1	2	3	4	5	6	7
85.	Erwartet unbedingten Gehorsam von denen, die ihr/ihm berichten	1	2	3	4	5	6	7
86.	Fordert mich auf, über Probleme in einer neuen Art und Weise nachzudenken	1	2	3	4	5	6	7

Ihre Stellungnahme

In diesem Abschnitt sind wir an Ihrer Stellungnahme und Ihren Ansichten über die Organisation interessiert. Ihre Antworten werden streng vertraulich behandelt.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen mit Hilfe der gleichen Antwortalternativen, die Sie im vorigen Abschnitt benutzt haben!

(1) starke Ablehnung
(2) Ablehnung
(3) leichte Ablehnung
(4) weder Ablehnung noch Zustimmung
(5) leichte Zustimmung
(6) Zustimmung
(7) starke Zustimmung

87.	Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen.	1 2 3 4 5 6 7
88.	Ich bringe 100% meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein.	1 2 3 4 5 6 7
89.	Ich erwarte, daß ich auch in 3 Jahren noch für diese Firma arbeite.	1 2 3 4 5 6 7
90.	Die Kollegen auf meiner Ebene arbeiten gut zusammen.	1 2 3 4 5 6 7
91.	Meine Zukunft in dieser Organisation sehe ich optimistisch.	1 2 3 4 5 6 7
92.	Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre.	1 2 3 4 5 6 7
93.	Das Top-Management arbeitet wie ein effektives Team.	1 2 3 4 5 6 7
94.	Ich stimme mit der Vision des Geschäftsführer/Vorstands für dieses Unternehmen überein.	1 2 3 4 5 6 7
95.	Ich nehme an, daß diese Organisation eine hervorragende Zukunft vor sich hat.	1 2 3 4 5 6 7
96.	Ich bin bereit echte persönliche Opfer zu bringen, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	1 2 3 4 5 6 7
97.	Meine Anstrengungen gehen über das hinaus, was gefordert wird.	1 2 3 4 5 6 7

Die Wichtigkeit organisatorischer Ergebnisse für Sie

In diesem Abschnitt stellen wir einige Fragen zu Werthaltungen. Bitte geben Sie an, welche Wichtigkeit den nachfolgenden Faktoren **beigemessen werden sollte**, wenn kritische Managemententscheidungen zu treffen sind.

Kreuzen Sie jeweils die passende Antwortalternative an:

(1) Keine	*Keine* Wichtigkeit
(2) Sehr geringe	*Sehr geringe* Wichtigkeit
(3) Einige	Von einiger aber nur *beschränkter* Wichtigkeit
(4) Mittleres Ausmaß	Sollte *häufig* als wichtig angesehen werden
(5) Hohe Wichtigkeit	Sollte *fast immer* als wichtig angesehen werden
(6) Sehr hohes Ausmaß	Sollte *immer* als wichtig angesehen werden
(7) Höchste Wichtigkeit	Sollte *wichtiger* als alle anderen Überlegungen angesehen werden

98. Kostenkontrolle

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

99. Kundenzufriedenheit

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

100. Mitarbeiterbezogene Faktoren wie z. B. „Wohlbefinden der Mitarbeiter“, „Sicherheit“, „Arbeitsbedingungen“

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

101. Beitrag für das ökonomische Wohlergehen des Staates

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

102 Beitrag für das Wohlergehen der unmittelbaren Region

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

103. Professionelles Wachstum und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

104. Erfreuen, Respektieren und Nichterzürnen eines höheren Wesens, wie z. B. Gott oder ein Idol

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

105. Auswirkungen auf die Umwelt

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

106. Ethische Überlegungen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

107. Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

108. Auswirkungen auf Beziehungen zu anderen wichtigen Organisationen mit denen Geschäftsbeziehungen bestehen, wie z. B. zu Lieferanten, öffentlichen Stellen, Mitgliedern strategischer Allianzen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

109. Auswirkungen auf die Gewinnsituation der Unternehmung

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

110. Auswirkungen auf Minderheiten unter den Mitarbeitern (z. B. Ausländer)

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

111. Auswirkungen auf weibliche Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

112. Einflüsse übernatürlicher Kräfte, wie sie mit schicksalhaften Tagen, Vorhersagen von Wahrsagern und dergleichen verbunden sind

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

113. Auswirkungen auf die Produktqualität

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

114. Auswirkungen auf das Umsatzvolumen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

Persönliche Daten

Nachfolgend geht es um persönliche Daten. Wir brauchen Ihre Antworten zu diesen Fragen, um Merkmale und Funktionen von Managern in den untersuchten Ländern zu vergleichen. Diese Informationen werden **nicht** benutzt, um Sie bzw. Ihre Organisation zu identifizieren.

115. Welche Haupttätigkeiten haben Sie in Ihrer Funktion zu erfüllen?

1. _____ Allgemeine administrative Tätigkeit
2. _____ Finanzmanagement (Aufbringung und Verteilung finanzieller Mittel)
3. _____ Rechnungswesen
4. _____ Human Resource Management/Personalmanagement
5. _____ Produktion
6. _____ Einkauf
7. _____ Versand/ Transport
8. _____ Lagermanagement
9. _____ Ingenieurwesen/ Technik
10. _____ Forschung und Entwicklung
11. _____ Personalunterstützung (Koordination, Planung, Beratung)
12. _____ Anlagen- Management
13. _____ Verkauf oder Marketing
14. _____ Informationstechnologisches Management
15. _____ andere _____

116. Bitte geben Sie Ihr Alter an: _____

117. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: männlich:_____
weiblich:_____

118. Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Ihre Berufsausbildung dauerte: _____ Jahre

119. Was ist das ungefähre Durchschnittsalter der Führungskräfte, die dem Geschäftsführer/Vorstand in Ihrem Unternehmen Bericht erstatten?

1. _____ 20- 30
2. _____ 31- 40
3. _____ 41- 50
4. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

120. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?

1. _____ 20- 30
2. _____ 31- 40
3. _____ 41- 50
4. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

Wir bitten Sie zum Schluß noch die folgenden Fragen aus einem langjährigen Führungsprojekt der **Technischen Universität Chemnitz** zu beantworten. Dadurch soll ein Vergleich der Führungsauffassungen zwischen Ost- und Westdeutschland, sowie Österreich ermöglicht werden.

		sehr selten	selten	manch-mal	oft	sehr oft
121.	Wie oft kommt es in Ihrer Arbeitsumgebung vor, daß sich Mitarbeiter davor fürchten ihre mangelnde Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten diesem gegenüber zum Ausdruck zu bringen?	1	2	3	4	5

Im folgenden bitten wir Sie noch, Ihre Ansichten zu einigen Führungsfragen zu äußern. Kreuzen Sie auch hier den Grad Ihrer Zustimmung an!

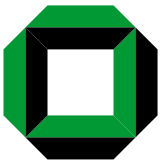
		trifft gar nicht zu				trifft voll-kommen zu
122.	Es ist wichtig, daß ich als Führungskraft weiß, wie die formellen und informellen Beziehungen von Gruppen im Unternehmen verlaufen, um im Notfall in das Gebilde eingreifen zu können.	1	2	3	4	5
123.	Manchmal verfälschen die Beschäftigten Informationen, um in einem besseren Licht dazustehen.	1	2	3	4	5
124.	Als Mitarbeiter muß man etwas leisten. Wer nichts leistet, muß eben das Unternehmen verlassen. Das ist im Leben so.	1	2	3	4	5
125.	Damit die Beschäftigten die gewünschte Leistung erbringen, sind regelmäßige Kontrollen notwendig.	1	2	3	4	5
126.	In der Marktwirtschaft wird alles über das Geld geregelt. Da zählt eine Arbeitskraft oder ein Freund nicht, wenn er keinen Nutzen bringt oder man ihn nicht auslasten kann.	1	2	3	4	5
127.	Je komplexer die Aufgaben der Abteilung werden, desto wichtiger ist es für den einzelnen, daß seine Funktion genau definiert ist.	1	2	3	4	5
128.	Um zu einer effektiven Arbeitsbeziehung zu gelangen, ist es oft notwendig, die hierarchische Linie zu umgehen.	1	2	3	4	5
129.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.	1	2	3	4	5
130.	Gute Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern vollständige und detaillierte Anweisungen über die auszuführende Tätigkeit.	1	2	3	4	5
131.	Arbeitnehmer sollten stärker in übergeordnete Entscheidungsprozesse einbezogen werden.	1	2	3	4	5

		trifft gar nicht zu				trifft voll-kommen zu
132.	Die Regeln des Betriebes sollten nicht gebrochen werden, auch wenn der Mitarbeiter denkt, es wäre im Interesse des Betriebes.	1	2	3	4	5
133.	Zuständigkeiten sollten dezentralisiert sein. Entscheidungen sollten in der individuellen Verantwortung liegen.	1	2	3	4	5
134.	Mitarbeiter sollten flexibel genug sein, ohne Rücksicht auf formale Regeln Kontakt zu verschiedenen Ebenen und Bereichen aufzunehmen.	1	2	3	4	5
135.	Da der Mensch ungern arbeitet, muß er kontrolliert werden.	1	2	3	4	5
136.	Führungskräfte sollten in der Regel auf wichtigen Gebieten besser informiert sein als ihre Mitarbeiter.	1	2	3	4	5

Recht herzlichen Dank für Ihre Kooperation. Ihr Beitrag liefert einen wichtigen Input für die Managementforschung und -ausbildung.

Den Fragebogen schicken Sie bitte im beiliegenden Kuvert an uns zurück.

Wenn Sie eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie wünschen, dann füllen Sie bitte das Formular auf der nächsten Seite aus.



Fragebogen zum Führungsverhalten

Version E

Einleitung

Der Zweck dieses Forschungsprojektes ist, Führungsstile von Geschäftsführern kennenzulernen und zu erkunden, wie diese Praktiken in unterschiedlichen Kulturen wirken. Auf Ihre Anfrage hin schicken wir Ihnen gern eine speziell für Führungskräfte angefertigte Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse zu. Ein gesondertes Formular zur Anforderung dieses Berichtes ist beigefügt.
Das Projekt wird gemeinsam durch Fakultätsmitglieder der Wharton School (USA) und 15 anderen Business Schools in der ganzen Welt durchgeführt. Mindestens zwei Länder von den wichtigen Regionen der Welt beteiligen sich an diesem Forschungsprojekt. Der Fragebogen, den wir Sie bitten auszufüllen, ist so angelegt, daß Sie dafür 40 Minuten benötigen. Dieser Fragebogen wird insgesamt durch leitende Angestellte in ungefähr 500 Firmen in den kommenden 12 Monaten bearbeitet. Die Ergebnisse der Forschung sollen in verschiedenen wissenschaftlichen Artikeln und in einem Buch veröffentlicht werden. Diese Ergebnisberichte können dann für Studium und Unterricht an Universitäten und Technologischen Instituten überall in der Welt verwendet werden. Die Publikationen werden den Menschen hoffentlich helfen, ebenso erfolgreich zu arbeiten wie Sie und eine hohe Arbeitszufriedenheit und berufliche Entwicklung zu erreichen.
Wir schätzen Ihre Mitwirkung an diesem Forschungsprogramm sehr. Um die Antworten Ihres Fragebogens mit anderen Antworten, die sich auf den selben Vorgesetzten beziehen, in Verbindung zu setzen, bitten wir Sie, den Namen Ihres Geschäftsführers/Vorstandes Ihrer Organisation anzugeben. Sie werden jedoch nicht gebeten, sich in diesem Fragebogen in irgend einer Art selbst zu identifizieren. Auch der Name des Geschäftsführers und der Ihrer Organisation wird an keine andere Person oder Institution weitergegeben. Ihre Antworten werden streng vertraulich und anonym behandelt und kein Beteiligter kann in irgendeiner Form identifiziert werden.
Uns ist klar, daß einige Fragen Dinge betreffen, die von privater oder persönlicher Natur sind. Solche Informationen werden nur für wissenschaftliche Forschungszwecke genutzt und in keiner Form publiziert. Sie werden streng vertraulich gehandhabt. Wir wissen, daß Ihre Organisation möglicherweise Regelungen gegen die Weitergabe solcher Informationen hat. Wir würden es bevorzugen, wenn Sie alle Fragen beantworten, aber falls Sie damit gegen die Unternehmenspolitik verstoßen, beantworten Sie bitte nur jene Fragen, die nicht die Grundsätze und die Politik Ihres Unternehmens verletzen.
Nach dem Ausfüllen des Fragebogens legen Sie diesen bitte in den beigefügten Umschlag und schicken ihn direkt an

Prof. Dr. Rainhart Lang

Technische Universität Chemnitz

Professur für Organisation

09107 Chemnitz

Wenn Sie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse haben möchten, senden Sie bitte das Anforderungsformblatt auf der letzten Seite des Fragebogens an Prof. Robert House. Wir erwarten, daß die Forschung ca. 2 Jahre in Anspruch nehmen wird.

Allgemeine Fragen über das Unternehmen

1. Das Unternehmen gehört:

   1. _____ Dem Gründer
   2. _____ Der Familie des Gründers
   3. _____ Privaten Investoren, die nicht zur Gründerfamilie gehören
   4. _____ Dem Staat
   5. _____ Privaten Investoren und dem Staat

2. Wenn das Unternehmen anteilig privaten Investoren und dem Staat gehört, wie hoch sind dann die relativen Anteile?

   1. _____% Privateigentum
   2. _____% Staatseigentum

3. Die Organisation wird geleitet von:

   1. _____ Dem Gründer
   2. _____ Mitgliedern der Familie des Gründers
   3. _____ 2 oder mehr Partnern
   4. _____ einem angestellten Geschäftsführer/ Vorstand
   5. _____ einem angestellten Vorstand

4. Was sind die Hauptergebnisse der Organisation?

   1. _____ Produkte
   2. _____ Dienstleistungen
   3. _____ Produkte und Dienstleistungen

5. Wenn die Organisation Produkte und Dienstleistungen anbietet, wie hoch sind die prozentualen Anteile?

   1. _____% Produkte
   2. _____% Dienstleistungen

6. Welche der folgenden Aussagen beschreibt die Position Ihres Unternehmens hinsichtlich Ihrer wichtigsten Märkte am besten?

   1. _____ der einzige dominante Anbieter
   2. _____ einer von 5 oder weniger Anbietern
   3. _____ einer von 10 oder weniger Anbietern
   4. _____ einer von mehr als 10 Anbietern
   5. _____ einer von mehr als 20 Anbietern

7. Wie groß ist der Marktanteil Ihrer Organisation in Ihrem Land hinsichtlich des/der am besten verkauften Produktes/Dienstleistung? _____%

8. Wenn Ihre Organisation Produktionsfirmen in anderen Ländern hat, wieviel Prozent der Unternehmensprodukte oder –dienstleistungen werden in anderen Ländern durch Tochterfirmen verkauft? _____%

9. Wieviel Prozent der Verkäufe des Unternehmens werden in andere Länder exportiert? _____%

10. Welche der folgenden Situationen beschreiben den aktuellen Entwicklungsstand Ihres Unternehmens am besten?

1. _____ Anlaufphase
2. _____ schnelles (ansteigendes) Wachstum
3. _____ gleichmäßiges Wachstum
4. _____ Stabilität
5. _____ Rückgang

11. Wieviele Organisationsebenen befinden sich zwischen dem Geschäftsführer/Vorstand des Unternehmens und den Angestellten auf der untersten Ebene? _____

12. Wieviele Jahre sind vergangen, seit der jetzige Geschäftsführer/Vorstand die Stellung angetreten hat? _____

13. Wie groß war das Ausmaß von wichtigen technologischen Veränderungen des Unternehmens in den letzten 3 Jahren?

1. _____ sehr drastische technologische Veränderungen
2. _____ wesentliche Veränderungen
3. _____ gemäßigte Veränderungen
4. _____ geringe Veränderungen
5. _____ nur unbedeutende Veränderungen

14. Wie oft traten bedeutende technologische Veränderungen in der Organisation in den letzten 3 Jahren auf?

1. _____ sehr häufig
2. _____ häufig
3. _____ manchmal
4. _____ selten
5. _____ sehr selten

15. Wieviele Jahre sind vergangen, seit das Unternehmen gegründet wurde? _____

Wieviele Personen beschäftigt ihr Unternehmen in jeder der nachfolgenden Kategorien?

16. Vollzeit, weiblich _____
Vollzeit, männlich _____
17. Teilzeit, weiblich _____
Teilzeit, männlich _____

Wieviel Prozent des Top-Managements (Geschäftsführer/Vorstand und nachfolgende Ebene, die direkt Geschäftsführer/Vorstand berichtet) sind:

18. männlich _____%
19. weiblich _____%

Wieviel Prozent des mittleren Managements (Manager zwischen dem Top-Management und der untersten Führungsebene) sind:

20. männlich _____%
21. weiblich _____%

Wieviel Prozent der untersten Führungsebene sind:

22. männlich _____%
23. weiblich _____%

Wieviel Prozent der Mitarbeiter sind:

24. männlich _____%
25. weiblich _____%

Wie groß ist der ungefähre Prozentsatz bei Vollzeitbeschäftigten, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben in:

26. 1998 _____%
27. 1999 _____%

28. Wie groß ist das ungefähre jährliche Wachstum (oder Abnahme) der Vollzeitbeschäftigten von 1997 bis 1999: _____%

29. Wie stark automatisiert ist Ihre Produktionstechnologie?

Geringe Automatisierung (z.B. Werbebüro, Architekt, Immobilienmakler)	1 2 3 4 5 6 7	Hohe Automatisierung (z.B. Ölraffinerie)

Externe Rahmenbedingungen

Bitte markieren Sie die Zahl, die am besten die externen Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens reflektiert!

30.

nur wenig profitable Investitionsmöglichkeiten	1 2 3 4 5 6 7	viele Möglichkeiten für profitable Investitionen

31.

eine dominante Umwelt, in der die Initiative des Unternehmens nur wenig gegenüber Wettbewerbern, Regierung oder politischer Macht zählt	1 2 3 4 5 6 7	eine Umwelt, die ihre Unternehmung zu ihrem eigenen Vorteil kontrollieren und manipulieren kann (z.B. ein dominantes Unternehmen mit geringem Wettbewerb und wenigen Hindernissen)

32. sehr sicher, geringe Bedrohung für das Überleben und das Wohlergehen des Unternehmens 1 2 3 4 5 6 7 sehr riskant, ein Fehler kann ernste Probleme für das Unternehmen bedeuten

33. sehr stressig, fordernd feindlich 1 2 3 4 5 6 7 kaum stressig, fordernd oder feindlich

34. Änderungen in staatlichen Regelungen sind:

unberechenbar, sehr schwer vorhersehbar 1 2 3 4 5 6 7 berechenbar, sehr leicht vorherzusagen

35. Änderungen der politischen Umwelt sind:

unberechenbar, sehr schwer vorherzusagen 1 2 3 4 5 6 7 berechenbar, sehr leicht vorherzusagen

36. Wie häufig gibt es beträchtliche Veränderungen in der externen technologischen Umwelt ihrer Firma (z.B. die Entwicklung neuer Technologien)?
sehr häufig Veränderungen 1 2 3 4 5 6 7 praktisch keine Veränderungen

37. Wie häufig verändert sich ihre Organisation in Reaktion auf neue Technologien oder große technologische Veränderungen?
monatlich quartalsweise jährlich alle 2 Jahre

38. Wie hoch ist das Niveau der produktbezogenen Forschung und Entwicklung in der Industrie?

Praktisch keine produktbezogene Forschung und Entwicklung in der Industrie (z.B. Bäckerei, Verlage, Immobilien) 1 2 3 4 5 6 7 extrem an Forschung und Entwicklung orientiert (z.B. Raumfahrt, Pharmazie)

Konkurrenzumwelt

Welches Stadium des Konjunkturverlaufs existiert zurzeit für:

39. Dieses Land insgesamt?

1. _____ Depression
2. _____ Rezession
3. _____ Stagnation
4. _____ Wiederbelebung
5. _____ Wachstum

40. Den industriellen Sektor (oder Hauptgeschäft) ihrer Organisation?

1. _____ Depression
2. _____ Rezession
3. _____ Stagnation
4. _____ Wiederbelebung
5. _____ Wachstum

41. Wie intensiv ist der Marketingwettbewerb (Promotion, Werbung, Verkauf)?

Praktisch kein Wettbewerb; ein Verkäufer am Markt — 1 2 3 4 5 6 7 — extrem intensiver Wettbewerb; verschiedene starke Anbieter

42. Wie intensiv ist der Wettbewerb in der Qualität und Vielfalt der Produkte oder Dienstleistungen?

Praktisch keiner (gleichartige Produkte – ein Monopol z.B. öffentl. Versorgung) — 1 2 3 4 5 6 7 — extrem intensiv (z.B. Textilien, Computer Software)

43. Wie intensiv ist der Preiswettbewerb?

Praktisch kein Wettbewerb (ein Monopol) — 1 2 3 4 5 6 7 — extrem intensiv - ruinös (z.B. Einzelhandelsdiscounter)

44. Wie stark ist der Wettbewerb bei Einkäufen oder Inputs (z.B. Rohmaterial oder Betriebsmittel bei Produktionsunternehmen; Bargeld bei Finanzdienstleistungsunternehmen)?

Unbedeutend — 1 2 3 4 5 6 7 — sehr intensiv

45. Wie intensiv ist der Wettbewerb bei Fachkräften, z.B. Ingenieuren, Buchhaltern, Programmierern?

Unbedeutend — 1 2 3 4 5 6 7 — sehr intensiv

46. Wie stark ist der Produktwettbewerb (Qualität, Darstellung, Vielfalt der Produkte oder Dienstleistungen?

Praktisch keiner; ein Monopol oder vom Staat geschützte Regelungen	1	2	3	4	5	6	7	sehr intensiv (z.B. ein offener Markt mit starkem Wettbewerb)

Wie würden Sie den Hauptmarkt Ihres Unternehmens in Bezug auf Produkte oder Dienstleistungen charakterisieren?

47. Sehr gleichartig (z.B. ein einfacher, undifferenzierter Markt mit vielen ähnlichen Kunden)	1	2	3	4	5	6	7	sehr heterogen; große Verschiedenheit des Marktes und der Käufertypen
48. sehr schnell expandierend	1	2	3	4	5	6	7	sehr stabil oder abnehmend
49. sehr starke Konjunktur; saisonbedingt oder andere periodische Schwankungen	1	2	3	4	5	6	7	sehr stabil, praktisch keine periodischen Schwankungen
50. Veränderungen der Wettbewerbsaktivitäten in Absatzmärkten (z.B. Preise, Promotion, Verkauf) sind vorhersehbar und leicht zu antizipieren	1	2	3	4	5	6	7	kaum vorhersehbar; nur schwer vorauszuplanen
51. Veränderungen in der Käufernachfrage sind sehr schwer vorherzusehen, sehr schwer zu antizipieren	1	2	3	4	5	6	7	Veränderungen sind sehr leicht vorherzusehen

Organisatorische Praktiken

Bitte kennzeichnen Sie, mit welchen der folgenden Aussagen über ihre Organisation sie übereinstimmen:

(1) starke Ablehnung
(2) mäßige Ablehnung
(3) geringe Ablehnung
(4) weder Zustimmung noch Ablehnung
(5) geringe Zustimmung
(6) mäßige Zustimmung
(7) starke Zustimmung

52.	Ich stimme mit den leitenden Werten dieser Organisation überein.	1 2 3 4 5 6 7
53.	Vor dem Treffen strategisch kritischer Entscheidungen werden alle Personen mit relevantem Wissen oder relevanten Informationen kontaktiert.	1 2 3 4 5 6 7
54.	In dieser Organisation sind Entscheidungen auf der obersten Ebene als ein "Hin und Her" zwischen unterschiedlichen Interessen (z.B. Marketing versus Produktion) zu charakterisieren.	1 2 3 4 5 6 7
55.	Wir bieten unseren Kunden erprobte und zuverlässige Dienstleistungen/ Produkte anstelle von neuen mit zweifelhafter Qualität an.	1 2 3 4 5 6 7
56.	Bürokratische Kämpfe sind selten in dieser Organisation.	1 2 3 4 5 6 7
57.	Unsere Philosophie bei der Markt- und Produktentwicklung ist es, Markttrends abzuwarten und zu beobachten und erst dann aufzuspringen, um Vorteile daraus zu ziehen.	1 2 3 4 5 6 7
58.	Um strategische Inhalte zu diskutieren, trifft sich das Top-Management eher zufällig, anstatt in geplanten Meetings während des Jahres.	1 2 3 4 5 6 7
59.	Wir bevorzugen in unserem Unternehmen Teamentscheidungsprozesse, die konsensorientiert sind, statt Einzelentscheidungen.	1 2 3 4 5 6 7
60.	Das Top-Management ist eine zusammenhaltende Einheit, die ständig gegen die offiziellen Ziele der Firma arbeitet.	1 2 3 4 5 6 7
61.	Die Strategie für das kommende Jahr wird für gewöhnlich auf Basis eines formalen Planungsprozesses definiert.	1 2 3 4 5 6 7

		starke Ablehnung						starke Zustimmung
62.	Die Mitglieder des Top-Managements dieser Unternehmung haben ein klares Verständnis davon, was die Ziele und die Mission der Unternehmung sind.	1	2	3	4	5	6	7
63.	Der Geschäftsführer/Vorstand dieser Firma bezieht das Top-Management-Team in alle wichtigen Entscheidungsprozesse ein.	1	2	3	4	5	6	7
64.	Unter dem derzeitigen Management war unsere Firma in mehreren Fällen die erste bei der Einführung neuer Technologien, Produkte oder organisatorischer Prozesse für die relevanten Märkte.	1	2	3	4	5	6	7
65.	Die Organisation hat ein System zum Aufspüren von Marktchancen sowie eine Systematik zur Berücksichtigung von Kosten und Erträgen im Planungsprozeß.	1	2	3	4	5	6	7
66.	Es gibt einige „Divisionen“, die auf Kosten anderer wachsen.	1	2	3	4	5	6	7
67.	Das Top-Management initiiert lieber von selbst neue Projekte statt darauf zu warten, daß niedrigere Managementebenen neue Projekte vorschlagen.	1	2	3	4	5	6	7
68.	In dieser Organisation haben nur eine Handvoll Menschen einen Einfluß auf die Strategie des Unternehmens.	1	2	3	4	5	6	7
69.	Wir haben in diesem Unternehmen einen formalisierten strategischen Planungsprozeß bestehend aus Dingen wie Planungshandbücher, Fünf-Jahrespläne etc.	1	2	3	4	5	6	7
70.	Unsere Politik bei neuen Produkt- bzw. Marktentwicklungen ist es, schrittweise vorzugehen, statt gleich zu Beginn eine große Menge an Ressourcen einzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
71.	Bei wichtigen strategischen Angelegenheiten nutzen wir Untersuchungen, Analysen und Ratschläge von Spezialisten aus den Stabsbereichen.	1	2	3	4	5	6	7
72.	Wir glauben, daß jeder Geschäftsfall einmalig ist, so daß detaillierte formale Planung nur von begrenztem Wert ist.	1	2	3	4	5	6	7
73.	In diesem Unternehmen beteiligen sich außenstehende „Interessengruppen“ wie Kunden, Lieferanten oder Investoren am Prozeß der Strategieformulierung.	1	2	3	4	5	6	7
74.	Mitglieder des Top-Managements tendieren dazu, ihre eigene „Division“ zu protegieren, und zwar häufig auf Kosten der Gesamtorganisation.	1	2	3	4	5	6	7
75.	Strategische Entscheidungen werden häufig auf einer ad hoc Basis getroffen, weil der Zeitdruck den Gebrauch von Planungsmethoden nicht zuläßt.	1	2	3	4	5	6	7

		starke Ablehnung						starke Zustimmung
76.	Unsere Entscheidungsfindung auf höchster Ebene ist von Vorsicht gekennzeichnet und Probleme werden in kleinen Schritten angegangen.	1	2	3	4	5	6	7
77.	Wir sind pro-aktiv und aggressiv in unseren Wettbewerbspraktiken.	1	2	3	4	5	6	7

Veränderungen

Bitte bewerten Sie anhand nachfolgender Liste, wieviel Veränderungen in Ihrem Unternehmen in verschiedenen Bereichen stattgefunden haben, seit der derzeitige Geschäftsführer/Vorstand in seiner Position ist. Benutzen Sie dazu folgendes Antwortschema:

1. Sehr wenig Veränderungen
2. Einige Veränderungen
3. Veränderungen mittleren Niveaus
4. Substantielle Veränderungen
5. Veränderungen in hohem Ausmaß

78.	Märkte	1	2	3	4	5
79.	Finanzielle Situation	1	2	3	4	5
80.	Interne organisationale Abläufe, Programme, Praktiken	1	2	3	4	5
81.	Leitende Angestellte	1	2	3	4	5
82.	Abgabe von Geschäftsbereichen (De-Investitionen)	1	2	3	4	5
83.	Akquisitionen und Neuerwerbungen	1	2	3	4	5
84.	Produkte	1	2	3	4	5
85.	Mitarbeiter	1	2	3	4	5

Erfolgsindikatoren der Unternehmung

Bitte beschreiben Sie anhand der nachfolgenden Fragen verschiedene Erfolgsindikatoren Ihres Unternehmens und zwar im Vergleich zum Hauptkonkurrenten:

86. Umsatzentwicklung von 1995 – 1999

    1. _____ 30 % oder darunter im Vergleich zum Hauptkonkurrenten
    2. _____ zwischen 20 % und 30 % unter dem Hauptkonkurrenten
    3. _____ zwischen 10 % und 20 % unter dem Hauptkonkurrenten
    4. _____ ungefähr dieselbe Entwicklung
    5. _____ zwischen 10 % und 20 % über dem Hauptkonkurrenten
    6. _____ zwischen 20 % und 30 % über dem Hauptkonkurrenten
    7. _____ über 30 % im Vergleich zum Hauptkonkurrenten

87. *Investitionserträge (ROI) bezogen auf die Geschäftstätigkeit vor Steuern (lassen Sie also außeralltägliche Einkünfte/Kosten unberücksichtigt, wie sie sich aus Gewinnanteilen, Verkauf von Geschäftseinheiten oder bilanztechnisch bedingten Vermögenstransaktionen ergeben)*

    1. _____ 30 % oder darunter im Vergleich zum Hauptkonkurrenten
    2. _____ zwischen 20 % und 30 % unter dem Hauptkonkurrenten
    3. _____ zwischen 10 % und 20 % unter dem Hauptkonkurrenten
    4. _____ ungefähr dieselbe Entwicklung
    5. _____ zwischen 10 % und 20 % über dem Hauptkonkurrenten
    6. _____ zwischen 20 % und 30 % über dem Hauptkonkurrenten
    7. _____ über 30 % im Vergleich zum Hauptkonkurrenten

88. In welchem Ausmaß ist Ihr Unternehmen marktbeherrschend?

    1. _____ fast vollständig
    2. _____ in großem Ausmaß
    3. _____ in mittlerem Ausmaß
    4. _____ in geringerem Ausmaß
    5. _____ in bescheidenem Ausmaß bzw. gar nicht

89. Wie hoch war das ungefähre Wachstum (bzw. der Rückgang) bei den vollbeschäftigten Mitarbeitern im Vergleich zwischen 1995 und 1999? _____ % (Bitte – oder + angeben!)

90. Wie hoch war das ungefähre Wachstum (bzw. der Rückgang) der Erträge zwischen 1995 und 1999? _____%

91. Wie viele neue Produkte (unternehmensintern entwickelt) wurden in den vergangenen zwei Jahren auf den Markt gebracht? _____

92. In wieviel neue Marktsegmente sind Sie in den vergangenen zwei Jahren eingestiegen? _____

		1999	1998	1997
93.	*Investitionserträge (ROI) bezogen auf die Geschäftstätigkeit vor Steuern (lassen Sie also außeralltägliche Einkünfte/Kosten unberücksichtigt, wie sie sich aus Gewinnanteilen, Verkauf von Geschäftseinheiten oder bilanztechnisch bedingten Vermögenstransaktionen ergeben)*	_____	_____	_____
94.	Umsatz	_____	_____	_____
95.	Mitarbeiterzahl	_____	_____	_____
96.	Aktivvermögen	_____	_____	_____

Ihre Einstellungen

In diesem Abschnitt interessieren uns Ihre Einstellungen und Sichtweisen über Ihr Unternehmen. Ihre Antworten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. Bitte beantworten Sie die Fragen anhand folgender Antwortkategorien:

(1) starke Ablehnung
(2) mäßige Ablehnung
(3) geringe Ablehnung
(4) weder Zustimmung noch Ablehnung
(5) geringe Zustimmung
(6) mäßige Zustimmung
(7) starke Zustimmung

97.	Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen.	1 2 3 4 5 6 7
98.	Ich bringe 100 % meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein.	1 2 3 4 5 6 7
99.	Ich erwarte, daß ich auch in drei Jahren noch für diese Firma arbeite.	1 2 3 4 5 6 7
100.	Die Kollegen auf meiner Ebene arbeiten gut zusammen.	1 2 3 4 5 6 7
101.	Meine Zukunft in dieser Organisation sehe ich optimistisch.	1 2 3 4 5 6 7
102.	Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre.	1 2 3 4 5 6 7
103.	Das Top-Management arbeitet wie ein effektives Team.	1 2 3 4 5 6 7
104.	Ich stimme mit der Vision des Geschäftsführers/Vorstands für dieses Unternehmen überein.	1 2 3 4 5 6 7
105.	Ich nehme an, daß dieses Unternehmen eine hervorragende Zukunft vor sich hat.	1 2 3 4 5 6 7
106.	Ich bin bereit echte persönliche Opfer zu bringen, um zum Erfolg dieses Unternehmen beizutragen.	1 2 3 4 5 6 7
107.	Meine Anstrengungen gehen über das hinaus, was gefordert wird.	1 2 3 4 5 6 7

Wichtigkeit organisatorischer Ergebnisse für Sie

In diesem Abschnitt stellen wir einige Fragen zu Werthaltungen. Bitte geben Sie an, welche Wichtigkeit den nachfolgenden Faktoren **beigemessen werden sollte**, wenn kritische Managemententscheidungen zu treffen sind.

Kreuzen Sie jeweils die passende Antwortalternative an:

(1)	Keine	*Keine* Wichtigkeit
(2)	Sehr geringe	*Sehr geringe* Wichtigkeit
(3)	Einige	Von einiger aber nur *beschränkter* Wichtigkeit
(4)	Mittleres Ausmaß	Sollte *häufig* als wichtig angesehen werden
(5)	Hohe Wichtigkeit	Sollte *fast immer* als wichtig angesehen werden
(6)	Sehr hohes Ausmaß	Sollte *immer* als wichtig angesehen werden
(7)	Höchste Wichtigkeit	Sollte *wichtiger* als alle anderen Überlegungen angesehen werden

108. Kostenkontrolle

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

109. Kundenzufriedenheit

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

110. Mitarbeiterbezogene Faktoren wie z. B. „Wohlbefinden der Mitarbeiter“, „Sicherheit“, „Arbeitsbedingungen“

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

111. Beitrag für das ökonomische Wohlergehen des Staates

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

112. Beitrag für das Wohlergehen der unmittelbaren Region

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

113. Professionelles Wachstum und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

114. Erfreuen, Respektieren und Nichterzürnen eines höheren Wesens, wie z. B. Gott oder ein Idol

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

115. Auswirkungen auf die Umwelt

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

116. Ethische Überlegungen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigk eit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

117. Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

118. Auswirkungen auf Beziehungen zu anderen wichtigen Organisationen mit denen Geschäftsbeziehungen bestehen, wie z. B. zu Lieferanten, öffentlichen Stellen, Mitgliedern strategischer Allianzen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

119 Auswirkungen auf die Gewinnsituation der Unternehmung

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

120. Auswirkungen auf Minderheiten unter den Mitarbeitern (z. B. Ausländer)

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

121. Auswirkungen auf weibliche Mitarbeiter

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

122. Einflüsse übernatürlicher Kräfte, wie sie mit schicksalhaften Tagen, Vorhersagen von Wahrsagern und dergleichen verbunden sind

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

123. Auswirkungen auf die Produktqualität

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

124. Auswirkungen auf das Umsatzvolumen

keine	sehr geringe	einige	mittleres Ausmaß	hohe Wichtigkeit	sehr hohes Ausmaß	höchste Wichtigkeit
1	2	3	4	5	6	7

Persönliche Daten

Nachfolgend geht es um persönliche Daten. Wir brauchen Ihre Antworten zu diesen Fragen, um Merkmale und Funktionen von Managern in den untersuchten Ländern zu vergleichen. Diese Informationen werden **nicht** benutzt, um Sie bzw. Ihre Organisation zu identifizieren.

125. Welche Haupttätigkeiten haben Sie in Ihrer Funktion zu erfüllen?

1. _____ Allgemeine administrative Tätigkeiten
2. _____ Finanzmanagement (Aufbringung und Verteilung finanzieller Ressourcen)
3. _____ Rechnungswesen
4. _____ Human Resource Management/Personalmanagement
5. _____ Produktion
6. _____ Einkauf
7. _____ Transport
8. _____ Lagermanagement
9. _____ Technik
10. _____ Forschung und Entwicklung
11. _____ Personalunterstützung (Koordinierung, Planung, Beratung)
12. _____ Anlagen-Management
13. _____ Informationstechnolologisches Management
14. _____ Anderes: _____

126. Bitte geben Sie Ihr Alter an: _____

127. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: männlich:_____
weiblich:_____

128. Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Ihre Berufsausbildung dauerte: _____ Jahre

129. Was ist das ungefähre Durchschnittsalter jener Führungskräfte, die dem Geschäftsführer/Vorstand in Ihrem Unternehmen Bericht erstatten?

1. _____ 20- 30
2. _____ 31- 40
3. _____ 41- 50
4. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

130. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?

5. _____ 20- 30
6. _____ 31- 40
7. _____ 41- 50
8. _____ 51- 60
5. _____ 61- 70
6. _____ 71- 80
7. _____ über 80

Recht herzlichen Dank für Ihre Kooperation. Ihr Beitrag liefert einen wichtigen Input für die Managementforschung und -ausbildung.

Den Fragebogen schicken Sie bitte im beiliegenden Kuvert an uns zurück.

Wenn Sie eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie wünschen, dann füllen Sie bitte das Formular auf der nächsten Seite aus. Mit Ergebnissen ist etwa in zwei Jahren zu rechnen.

Auswertung der 52 Interviews

Interview 1

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	115	Anzahl der Wörter:	6.751
Entrepreneur:	ja	NPI:	11,00

	Verteilung	pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	60,62 %	17,33
Personalpronomen „wir“	39,38 %	11,26
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	3,33 %	0,59
Defensive Strategien	1,67 %	0,30
Protektive Strategien	0,83 %	0,15
Assertive Strategien	94,17 %	16,74

Bemerkung: Der Interviewpartner gibt bei der Frage nach den Schwächen im Unternehmen eine ausweichende Antwort. Er stellt das Unternehmen stattdessen positiv dar und betont das Engagement für die Region. Auf die Frage nach Problemen im Unternehmen antwortet der Interviewpartner, indem er Probleme verneint, Privates erzählt und seine Mitarbeiter positiv darstellt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führungskraft die Fragen nach Schwächen und Problemen nicht beantwortet, sondern ausweicht.

Organisation 1	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,00	1,50		1,25
decisive	6,00	7,00		6,50
diplomatic	6,33	5,67		6,00
face saver	6,00	4,00		5,00
visionary	6,00	6,67		6,34
inspirational	6,50	6,00		6,25
integrity	6,00	5,40		5,70
bureaucratic	5,33	5,67		5,50
administratively effective	6,00	6,67		6,34
autonomous	5,00	5,00		5,00
malevolent	1,00	1,50		1,25
performance oriented	6,00	6,00		6,00
power sharing	4,67	4,50		4,59
humane	6,00	5,00		5,50
calmness	3,50	3,50		3,50
information source	0,00	0,00		0,00
communicator	6,00	5,50		5,75
role clarification	6,33	5,50		5,92
directive	5,60	4,00		4,80
shows self-confidence	6,40	6,80		6,60
fair	4,67	4,33		4,50
intellectually stimulating	5,00	4,60		4,80
follower confidence	5,50	6,00		5,75
team oriented	4,00	4,00		4,00
risk taker	1,00	2,50		1,75
noncontingent praise	2,00	1,00		1,50
self-protective	2,20	1,80		2,00

status conscious	4,67	5,00		4,84
charismatic effects	6,00	5,67		5,84
indirect	1,00	4,00		2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,80	5,80		5,80

Interview 2

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	170	Anzahl der Wörter:	10.907
Entrepreneur:	nein	NPI:	16,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	64,40 %	25,21
Personalpronomen „wir“	35,60 %	13,94
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	1,52 %	0,28
Defensive Strategien	3,05 %	0,55
Protektive Strategien	0,51 %	0,09
Assertive Strategien	94,92 %	17,14

Bemerkung: Der Unternehmer nennt fünf eigene Stärken und eine Schwäche. (Es wurde nur nach Stärken gefragt.)

Interview 3

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	42	Anzahl der Wörter:	11.688
Entrepreneur:	nein	NPI:	10,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	60,99 %	22,07
Personalpronomen „wir“	39,01 %	14,12
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,42 %	2,14
Defensive Strategien	5,42 %	1,11
Protektive Strategien	1,67 %	0,34
Assertive Strategien	82,50 %	16,94

Bemerkung: Der Interviewpartner reagiert auf die Frage nach Problemen/ Schwächen des Unternehmens, indem er ausweicht, die Ursachen für Mängel Anderen zuschreibt, negative Entwicklungen herunterspielt, Andere abwertet und die eigene Meinung hervorhebt.

Interview 4

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	45	Anzahl der Wörter:	29.088
Entrepreneur:	ja	NPI:	17,86

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	81,99 %	37,40
Personalpronomen „wir“	18,01 %	8,22
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,95 %	1,31
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	89,05 %	10,62

Bemerkung: Die Führungskraft erzählt sehr viel. Es werden kaum Fragen gestellt, da der Interviewpartner beinahe jedes Thema selbst aufgreift. Es werden 4 Stärken und 2 Schwächen genannt.

Organisation 4	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,50	4,00		2,75
decisive	7,00	6,00		6,50
diplomatic	4,67	4,33		4,50
face saver	4,00	5,00		4,50
visionary	7,00	5,83		6,42
inspirational	6,80	6,60		6,70
integrity	3,60	4,00		3,80
bureaucratic	7,00	5,00		6,00
administratively effective	7,00	6,00		6,50
autonomous	3,75	2,67		3,21
malevolent	2,67	1,75		2,21
performance oriented	7,00	6,00		6,50
power sharing	4,67	6,33		5,50
humane	5,80	6,00		5,90
calmness	6,33	4,67		5,50
information source	6,67	6,33		6,50
communicator	7,00	6,00		6,50
role clarification	5,00	5,67		5,34
directive				
shows self-confidence	7,00	7,00		7,00
fair	7,00	4,00		5,50
intellectually stimulating	7,00	6,00		6,50
follower confidence	7,00	6,00		6,50
team oriented	5,50	6,00		5,75
risk taker		4,00		4,00
noncontingent praise		1,00		1,00
self-protective	1,00	3,00		2,00
status conscious	7,00	5,50		6,25
charismatic effects	5,80	6,00		5,90
indirect	1,00	2,00		1,50
commitment, effectiveness and satisfaction	6,30	5,80		6,05

Interview 5

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	143	Anzahl der Wörter:	6.030
Entrepreneur:	ja	NPI:	8,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	30,05 %	9,62
Personalpronomen „wir“	69,95 %	22,39
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,71 %	1,49
Defensive Strategien	4,76 %	0,66
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	84,52 %	11,77

Bemerkung: keine Besonderheiten

Organisation 5	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,67	1,33	1,50	1,50
decisive	4,67	6,25	6,00	5,64
diplomatic	5,00	5,33	6,00	5,44
face saver	4,00	3,67	5,00	4,22
visionary	5,33	5,89	5,33	5,52
inspirational	5,86	6,14	5,50	5,83
integrity	3,70	4,80	5,00	4,50
bureaucratic	4,60	4,80	5,00	4,80
administratively effective	4,60	5,80	6,67	5,69
autonomous	3,29	2,00	5,00	3,43
malevolent	1,83	1,33	1,50	1,55
performance oriented	5,80	6,20	6,00	6,00
power sharing	3,89	4,00	4,17	4,02
humane	5,29	5,14	6,00	5,48
calmness	3,20	3,40	3,00	3,20
information source	6,33	6,00		6,17
communicator	5,33	6,00	5,50	5,61
role clarification	5,11	4,56	5,50	5,06
directive	4,00	4,40	4,40	4,27
shows self-confidence	5,00	6,33	6,20	5,84
fair	4,20	4,20	5,00	4,47
intellectually stimulating	4,78	5,89	4,80	5,16
follower confidence	6,00	4,80	6,00	5,60
team oriented	5,33	5,50	3,50	4,78
risk taker	3,00	3,67	4,00	3,56
noncontingent praise	3,00	3,50	2,00	2,83
self-protective	4,00	4,43	3,40	3,94
status conscious	4,60	5,40	4,33	4,78
charismatic effects	5,38	6,13	6,33	5,95
indirect	4,50	1,50	1,00	2,33
commitment, effectiveness and satisfaction	5,25	5,70	6,00	5,65

Interview 6

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	45	Anzahl der Wörter:	11.081
Entrepreneur:	nein	NPI:	16,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	39,59 %	13,90
Personalpronomen „wir“	60,41 %	21,21

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	1,75 %	0,27
Defensive Strategien	3,51 %	0,54
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	94,74 %	14,62

Bemerkung: Der Interviewpartner nennt eine eigene Schwäche, aber keine Schwäche des Unternehmens.

Organisation 6	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	4,75			4,75
decisive	4,00			4,00
diplomatic	3,33			3,33
face saver	4,50			4,50
visionary	4,83			4,83
inspirational	4,20			4,20
integrity	3,60			3,60
bureaucratic	5,50			5,50
administratively effective	3,00			3,00
autonomous	4,17			4,17
malevolent	3,00			3,00
performance oriented	5,50			5,50
power sharing	5,00			5,00
humane	3,20			3,20
calmness	5,00			5,00
information source	4,00			4,00
communicator	6,00			6,00
role clarification	5,00			5,00
directive				
shows self-confidence	4,00			4,00
fair	4,00			4,00
intellectually stimulating	3,25			3,25
follower confidence	4,00			4,00
team oriented	2,50			2,50
risk taker	3,00			3,00
noncontingent praise	1,00			1,00
self-protective	3,00			3,00
status conscious	4,00			4,00
charismatic effects	3,60			3,60
indirect	5,00			5,00
commitment, effectiveness and satisfaction	4,60			4,60

Interview 7

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	600	Anzahl der Wörter:	10.797
Entrepreneur:	nein	NPI:	13,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	67,66 %	21,12
Personalpronomen „wir“	32,34 %	10,10

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,67 %	1,02
Defensive Strategien	2,58 %	0,46
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	91,75 %	16,49

Bemerkung: Auf die Frage zu Allgemeinem über das Unternehmen betont der Interviewpartner, dass Mängel ihre Ursache bei anderen Personen hatten. Die Führungskraft nennt 3 Stärken und 2 Schwächen.

Organisation 7	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,00	1,50	1,00	1,17
decisive	6,25	6,00	6,00	6,08
diplomatic	5,33	7,00	6,00	6,11
face saver	6,33	5,33	6,00	5,89
visionary	6,00	6,56	6,33	6,30
inspirational	6,14	6,71	6,50	6,45
integrity	5,00	5,10	6,00	5,37
bureaucratic	4,80	5,40	6,33	5,51
administratively effective	6,00	6,20	6,67	6,29
autonomous	2,57	3,86	2,00	2,81
malevolent	1,83	1,00	1,00	1,28
performance oriented	6,00	6,00	5,67	5,89
power sharing	4,00	3,56	4,00	3,85
humane	6,57	6,43	5,00	6,00
calmness	4,20	4,60	3,00	3,93
information source	7,00	6,67		6,84
communicator	6,00	6,33	5,50	5,94
role clarification	5,67	6,00	5,33	5,67
directive	5,00	5,40	4,00	4,80
shows self-confidence	5,50	5,67	6,00	5,72
fair	5,40	5,40	2,67	4,49
intellectually stimulating	5,22	4,56	4,40	4,73
follower confidence	5,40	7,00	5,50	5,97
team oriented	5,67	5,83	3,50	5,00
risk taker	3,00	2,67	3,50	3,06
noncontingent praise	3,50	2,50	1,00	2,33
self-protective	3,14	2,86	2,60	2,87
status conscious	5,20	4,80	4,67	4,89
charismatic effects	5,63	6,50	6,00	6,04
indirect	2,00	1,50	2,00	1,83
commitment, effectiveness and satisfaction	5,20	5,95	5,50	5,55

Interview 8

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	120	Anzahl der Wörter:	6.544
Entrepreneur:	ja	NPI:	15,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	44,48 %	20,94
Personalpronomen „wir“	55,52 %	26,13

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,56 %	0,46
Defensive Strategien	5,13 %	0,92
Protektive Strategien	0,85 %	0,15
Assertive Strategien	91,45 %	16,35

Bemerkung: Bereits bei der ersten Frage (Thema Karriere) betont der Interviewpartner die eigene Meinung, wertet Andere ab und schreibt die Ursache von Mängeln Anderen zu.

Auf die Frage zu Faktoren, die dem Unternehmen halfen, hebt die Führungskraft die eigenen Mitarbeiter positiv hervor, schreibt aber andererseits auch Ursachen von Mängeln Anderen zu, wertet Andere ab, übt Selbstkritik und prahlt.

Organisation 8	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	3,00	5,25		4,13
decisive	5,75	5,00		5,38
diplomatic	4,50	4,67		4,59
face saver	4,33	2,00		3,17
visionary	5,33	5,67		5,50
inspirational	5,29	6,20		5,75
integrity	4,20	3,40		3,80
bureaucratic	4,80	3,50		4,15
administratively effective	5,20	6,00		5,60
autonomous	3,00	2,83		2,92
malevolent	2,33	1,75		2,04
performance oriented	6,20	6,50		6,35
power sharing	4,67	4,33		4,50
humane	5,14	4,40		4,77
calmness	4,20	4,33		4,27
information source	5,00	6,33		5,67
communicator	6,33	6,00		6,17
role clarification	4,78	4,67		4,73
directive				
shows self-confidence	5,50	6,00		5,75
fair	4,20	4,00		4,10
intellectually stimulating	5,67	6,00		5,84
follower confidence	5,80	4,00		4,90
team oriented	4,67	3,75		4,21
risk taker	3,67	2,00		2,84
noncontingent praise	2,50	1,00		1,75
self-protective	4,29	2,00		3,15
status conscious	4,20	4,50		4,35
charismatic effects	5,63	5,20		5,42
indirect	4,50	5,00		4,75
commitment, effectiveness and satisfaction	5,60	5,20		5,40

Interview 9

Geschäftsführer:	zu 1/2	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	97	Anzahl der Wörter:	7.391
Entrepreneur:	nein	NPI:	15,42

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	63,19 %	24,62
Personalpronomen „wir“	36,81 %	14,34
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	9,17 %	1,35
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	1,83 %	0,27
Assertive Strategien	88,99 %	13,12

Bemerkung: Die Führungskraft nennt 2 Stärken und 2 Schwächen.

Organisation 9	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,50	1,75		2,13
decisive	6,75	6,67		6,71
diplomatic	4,67	4,67		4,67
face saver	3,00	2,50		2,75
visionary	5,78	6,50		6,14
inspirational	6,00	6,60		6,30
integrity	4,70	4,40		4,55
bureaucratic	3,40	3,00		3,20
administratively effective	4,00	7,00		5,50
autonomous	4,43	4,17		4,30
malevolent	2,50	1,75		2,13
performance oriented	6,20	7,00		6,60
power sharing	4,11	4,33		4,22
humane	5,14	6,00		5,57
calmness	3,40	4,67		4,04
information source	7,00	6,67		6,84
communicator	5,33	7,00		6,17
role clarification	3,22	6,00		4,61
directive	4,20			4,20
shows self-confidence	6,00	7,00		6,50
fair	5,20	6,00		5,60
intellectually stimulating	5,78	5,25		5,52
follower confidence	5,00	6,00		5,50
team oriented	5,50	6,75		6,13
risk taker	3,00	5,00		4,00
noncontingent praise	2,50	1,00		1,75
self-protective	3,14	1,00		2,07
status conscious	3,80	2,50		3,15
charismatic effects	5,88	6,40		6,14
indirect	1,50	1,00		1,25
commitment, effectiveness and satisfaction	5,40	6,30		5,85

Interview 10

Geschäftsführer:	zu 1/2	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	3.000	Anzahl der Wörter:	10.566
Entrepreneur:	nein	NPI:	Fragebogen nicht ausgefüllt

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	76,37 %	38,24
Personalpronomen „wir“	23,63 %	11,83

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,28 %	1,42
Defensive Strategien	0,97 %	0,19
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	91,75 %	17,89

Bemerkung:

Organisation 10	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,00	1,00		1,50
decisive	4,50	4,00		4,25
diplomatic	5,17	4,67		4,92
face saver	4,00	7,00		5,50
visionary	5,44	5,67		5,56
inspirational	4,14	5,00		4,57
integrity	4,30	4,60		4,45
bureaucratic	5,00	4,67		4,84
administratively effective	4,20	5,00		4,60
autonomous	3,71	2,00		2,86
malevolent	2,67	1,00		1,84
performance oriented	5,80	5,00		5,40
power sharing	4,22	4,50		4,36
humane	3,86	5,50		4,68
calmness	4,00	3,50		3,75
information source	5,67			5,67
communicator	6,33	5,50		5,92
role clarification	4,56	4,83		4,70
directive	6,00	4,20		5,10
shows self-confidence	6,33	5,00		5,67
fair	4,80	4,00		4,40
intellectually stimulating	5,11	4,20		4,66
follower confidence	5,00	5,25		5,13
team oriented	2,33	2,50		2,42
risk taker	5,00	4,00		4,50
noncontingent praise	3,00	2,00		2,50
self-protective	5,14	2,50		3,82
status conscious	4,80	3,33		4,07
charismatic effects	4,63	5,67		5,15
indirect	3,00	1,00		2,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,45	5,60		5,53

Interview 11

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	sonstige
Anzahl der Mitarbeiter:	400	Anzahl der Wörter:	11.413
Entrepreneur:	ja	NPI:	11,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	46,93 %	22,78
Personalpronomen „wir“	53,07 %	25,76
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	3,45 %	0,53
Defensive Strategien	1,15 %	0,18
Protektive Strategien	0,57 %	0,09
Assertive Strategien	94,83 %	14,46

Bemerkung: Der Interviewpartner nennt drei Schwächen und keine Stärke, wobei seine Aussagen sehr widersprüchlich sind.

Organisation 11	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,33	2,17		1,75
decisive	5,00	5,00		5,00
diplomatic	6,33	5,67		6,00
face saver	4,67	3,67		4,17
visionary	6,44	6,25		6,35
inspirational	6,71	5,57		6,14
integrity	4,60	4,60		4,60
bureaucratic	3,80	5,20		4,50
administratively effective	4,60	6,00		5,30
autonomous	3,14	3,14		3,14
malevolent	1,83	2,17		2,00
performance oriented	5,20	6,40		5,80
power sharing	4,78	4,44		4,61
humane	6,57	5,29		5,93
calmness	2,20	4,20		3,20
information source	6,33	6,00		6,17
communicator	6,33	6,00		6,17
role clarification	4,56	5,78		5,17
directive	4,00	3,80		3,90
shows self-confidence	6,67	5,83		6,25
fair	4,40	4,00		4,20
intellectually stimulating	5,67	5,56		5,62
follower confidence	7,00	7,00		7,00
team oriented	5,67	4,50		5,09
risk taker	4,00	2,67		3,34
noncontingent praise	5,50	2,00		3,75
self-protective	4,00	3,00		3,50
status conscious	6,00	4,20		5,10
charismatic effects	6,25	5,75		6,00
indirect	5,50	2,00		3,75
commitment, effectiveness and satisfaction	6,25	5,70		5,98

Interview 12

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	80	Anzahl der Wörter:	8.270
Entrepreneur:	ja	NPI:	12,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	72,04 %	18,38
Personalpronomen „wir“	27,96 %	7,13
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6,90 %	1,45
Defensive Strategien	1,15 %	0,24
Protektive Strategien	1,72 %	0,36
Assertive Strategien	90,23 %	18,98

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und zwei Schwächen. Er betonte oft seine Meinung.

Organisation 12	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	3,00	3,67	3,25	3,31
decisive	4,75	5,25	5,00	5,00
diplomatic	5,00	5,67	4,00	4,89
face saver	4,00	3,00	5,00	4,00
visionary	6,33	6,00	6,17	6,17
inspirational	6,14	5,57	6,60	6,10
integrity	4,40	4,50	4,00	4,30
bureaucratic	4,00	5,40	4,00	4,47
administratively effective	5,80	5,40	5,00	5,40
autonomous	3,29	5,29	3,33	3,97
malevolent	1,83	3,17	3,00	2,67
performance oriented	6,20	6,20	7,00	6,47
power sharing	4,11	4,56	6,33	5,00
humane	4,14	4,43	4,40	4,32
calmness	4,40	3,40	5,67	4,49
information source	6,67	6,00	5,67	6,11
communicator	5,33	5,33	6,00	5,55
role clarification	4,56	5,11	4,67	4,78
directive	4,40	4,40		4,40
shows self-confidence	6,17	6,00	7,00	6,39
fair	3,40	4,20	4,50	4,03
intellectually stimulating	5,22	5,00	6,00	5,41
follower confidence	5,80	5,80	6,00	5,87
team oriented	5,00	5,17	5,50	5,22
risk taker	1,67	4,00	3,00	2,89
noncontingent praise	1,50	3,50	4,00	3,00
self-protective	2,71	4,57	2,00	3,09
status conscious	4,80	4,20	4,00	4,33
charismatic effects	5,88	5,50	5,40	5,59
indirect	1,50	3,50	2,00	2,33
commitment, effectiveness and satisfaction	4,50	5,75	6,10	5,45

Interview 13

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	28	Anzahl der Wörter:	8.548
Entrepreneur:	ja	NPI:	12,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	71,84 %	40,59
Personalpronomen „wir“	28,16 %	15,91
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6,82 %	1,40
Defensive Strategien	0,57 %	0,12
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	92,61 %	19,07

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken und zwei Schwächen (eigentlich noch eine dritte, aber die ist nicht ernst gemeint)

Organisation 13	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,17	3,75		2,96
decisive	4,75	4,00		4,38
diplomatic	5,33	2,67		4,00
face saver	5,33	4,00		4,67
visionary	4,89	2,83		3,86
inspirational	5,29	4,20		4,75
integrity	3,70	3,00		3,35
bureaucratic	3,20	2,00		2,60
administratively effective	4,00	2,00		3,00
autonomous	2,57	4,50		3,54
malevolent	2,17	1,25		1,71
performance oriented	5,00	5,00		5,00
power sharing	4,11	3,67		3,89
humane	4,86	3,40		4,13
calmness	4,60	4,33		4,47
information source	5,67	5,33		5,50
communicator	5,67	2,00		3,84
role clarification	4,00	2,33		3,17
directive	4,40			4,40
shows self-confidence	5,67	6,00		5,84
fair	4,40	3,00		3,70
intellectually stimulating	4,89	3,75		4,32
follower confidence	6,00	6,00		6,00
team oriented	4,67	3,50		4,09
risk taker	3,33	3,00		3,17
noncontingent praise	5,50	2,00		3,75
self-protective	2,57	2,00		2,29
status conscious	3,00	4,00		3,50
charismatic effects	5,63	4,60		5,12
indirect	4,00	2,00		3,00
commitment, effectiveness and satisfaction	4,10	5,40		4,75

Interview 14

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	100	Anzahl der Wörter:	5.795
Entrepreneur:	nein	NPI:	Fragebogen nicht ausgefüllt

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	69,37 %	33,99
Personalpronomen „wir“	30,63 %	15,01
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	15,31 %	2,59
Defensive Strategien	1,02 %	0,17
Protektive Strategien	1,02 %	0,17
Assertive Strategien	82,65 %	13,98

Bemerkung: Der Interviewpartner nennt drei Stärken und drei Schwächen.

Interview 16

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	290	Anzahl der Wörter:	5.782
Entrepreneur:	ja	NPI:	8,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	71,73 %	29,40
Personalpronomen „wir“	28,27 %	11,59
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	3,53 %	0,52
Defensive Strategien	3,53 %	0,52
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	92,94 %	13,66

Bemerkung: Die Führungskraft nennt auf die Frage nach Stärken der Organisation eine eigene Stärke.

Organisation 16	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	4,50			4,50
decisive	6,00			6,00
diplomatic	4,33			4,33
face saver	3,00			3,00
visionary	5,00			5,00
inspirational	4,50			4,50
integrity	4,60			4,60
bureaucratic	4,67			4,67
administratively effective	3,67			3,67
autonomous	4,00			4,00
malevolent	3,00			3,00
performance oriented	5,67			5,67
power sharing	4,67			4,67
humane	4,00			4,00
calmness	4,00			4,00
information source				
communicator	6,00			6,00
role clarification	5,17			5,17
directive	5,40			5,40
shows self-confidence	6,00			6,00
fair	4,00			4,00
intellectually stimulating	5,20			5,20
follower confidence	5,00			5,00
team oriented	3,50			3,50
risk taker	3,50			3,50
noncontingent praise	2,00			2,00
self-protective	4,20			4,20
status conscious	4,67			4,67
charismatic effects	5,67			5,67
indirect	4,00			4,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,60			5,60

Interview 17

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	36	Anzahl der Wörter:	11.739
Entrepreneur:	ja	NPI:	7,66

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	84,50 %	37,14
Personalpronomen „wir“	15,50 %	6,81
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	9,64 %	1,62
Defensive Strategien	1,02 %	0,17
Protektive Strategien	0,51 %	0,09
Assertive Strategien	88,83 %	14,91

Bemerkung: Die Führungskraft nennt sechs Stärken und vier Schwächen. Sie beginnt mit den Schwächen.

Organisation 17	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,33	3,50	2,00	2,28
decisive	5,50	5,50	5,75	5,58
diplomatic	5,50	5,17	4,83	5,17
face saver	3,67	5,00	3,00	3,89
visionary	5,11	5,11	5,56	5,26
inspirational	5,71	5,71	5,57	5,66
integrity	5,20	4,67	5,00	4,96
bureaucratic	5,00	4,00	3,80	4,27
administratively effective	5,20	4,80	6,00	5,33
autonomous	3,57	4,14	3,29	3,67
malevolent	1,00	4,33	1,33	2,22
performance oriented	5,80	5,60	6,40	5,93
power sharing	4,67	4,78	4,44	4,63
humane	6,71	5,14	5,57	5,81
calmness	4,00	5,20	3,40	4,20
information source	6,33	5,67	6,00	6,00
communicator	6,33	4,33	6,00	5,55
role clarification	5,00	4,56	5,67	5,08
directive	4,60	4,40	5,00	4,67
shows self-confidence	6,67	5,00	6,33	6,00
fair	3,60	4,80	4,00	4,13
intellectually stimulating	5,00	4,44	5,56	5,00
follower confidence	6,20	5,00	6,00	5,73
team oriented	5,17	5,17	4,83	5,06
risk taker	4,00	5,00	4,67	4,56
noncontingent praise	1,50	4,00	2,50	2,67
self-protective	3,14	3,71	1,86	2,90
status conscious	3,80	4,20	3,60	3,87
charismatic effects	4,88	4,50	5,00	4,79
indirect	3,50	3,50	2,50	3,17
commitment, effectiveness and satisfaction	5,40	4,80	5,30	5,17

Interview 18

Geschäftsführer:	zu 1/2	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	130	Anzahl der Wörter:	9.724
Entrepreneur:	ja	NPI:	20,09

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	53,62 %	15,22
Personalpronomen „wir“	46,38 %	13,16

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6,52 %	1,23
Defensive Strategien	2,17 %	0,41
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	91,30 %	17,28

Bemerkung: Bei den Geschäftsführern handelt es sich um Eheleute. Der Interviewpartner nannte zwei Stärken und zwei Schwächen.

Organisation 18	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,33	2,67	2,00	2,33
decisive	6,00	7,00	5,75	6,25
diplomatic	4,67	5,33	6,00	5,33
face saver	4,67	2,33	5,00	4,00
visionary	5,78	6,38	5,56	5,91
inspirational	6,14	6,71	5,71	6,19
integrity	4,80	3,40	5,40	4,53
bureaucratic	5,00	3,60	4,50	4,37
administratively effective	6,00	6,00	6,20	6,07
autonomous	3,14	3,57	4,86	3,86
malevolent	1,33	3,00	1,50	1,94
performance oriented	6,00	6,40	6,60	6,33
power sharing	4,89	4,22	5,33	4,81
humane	4,86	5,43	5,57	5,29
calmness	5,20	4,40	4,20	4,60
information source	5,67	6,67	6,33	6,22
communicator	6,00	7,00	6,00	6,33
role clarification	4,78	6,11	4,75	5,21
directive	4,20	4,80	5,00	4,67
shows self-confidence	6,00	7,00	6,50	6,50
fair	5,20	5,40	5,00	5,20
intellectually stimulating	5,44	5,78	5,67	5,63
follower confidence	5,40	6,60	6,80	6,27
team oriented	4,50	5,17	4,17	4,61
risk taker	4,00	1,33	2,67	2,67
noncontingent praise	2,50	1,00	2,50	2,00
self-protective	2,43	3,00	2,33	2,59
status conscious	4,60	2,80	4,40	3,93
charismatic effects	5,88	6,75	6,00	6,21
indirect	1,00	2,00	1,50	1,50
commitment, effectiveness and satisfaction	6,10	6,10	6,05	6,08

Interview 19

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	54	Anzahl der Wörter:	10.455
Entrepreneur:	ja	NPI:	8,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	59,66 %	26,59
Personalpronomen „wir“	40,34 %	17,98

	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	12,89 %	2,39
Defensive Strategien	2,58 %	0,48
Protektive Strategien	0,52 %	0,10
Assertive Strategien	84,02 %	15,59

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und drei Schwächen.

Organisation 19	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,83			2,83
decisive	4,50			4,50
diplomatic	4,83			4,83
face saver	3,67			3,67
visionary	5,33			5,33
inspirational	5,14			5,14
integrity	4,10			4,10
bureaucratic	4,60			4,60
administratively effective	4,40			4,40
autonomous	4,29			4,29
malevolent	2,50			2,50
performance oriented	5,40			5,40
power sharing	4,50			4,50
humane	4,14			4,14
calmness	4,60			4,60
information source	6,00			6,00
communicator	5,00			5,00
role clarification	4,38			4,38
directive	5,20			5,20
shows self-confidence	5,33			5,33
fair	5,40			5,40
intellectually stimulating	5,00			5,00
follower confidence	5,80			5,80
team oriented	3,67			3,67
risk taker	3,33			3,33
noncontingent praise	2,00			2,00
self-protective	3,43			3,43
status conscious	5,00			5,00
charismatic effects	4,88			4,88
indirect	6,00			6,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,16			5,16

Interview 20

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	127	Anzahl der Wörter:	7.530
Entrepreneur:	nein	NPI:	12,76

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	82,46 %	31,21
Personalpronomen „wir“	17,54 %	6,64
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,83 %	2,26
Defensive Strategien	0,64 %	0,13
Protektive Strategien	0,64 %	0,13
Assertive Strategien	87,90 %	18,33

Bemerkung: Die Führungskraft nennt eine Stärke und eine Schwäche.

Organisation 20	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,67			1,67
decisive	6,00			6,00
diplomatic	5,17			5,17
face saver	4,50			4,50
visionary	6,13			6,13
inspirational	6,00			6,00
integrity	4,80			4,80
bureaucratic	4,80			4,80
administratively effective	6,60			6,60
autonomous	2,86			2,86
malevolent	1,00			1,00
performance oriented	6,20			6,20
power sharing	4,56			4,56
humane	5,57			5,57
calmness	3,40			3,40
information source	6,33			6,33
communicator	5,67			5,67
role clarification	5,22			5,22
directive	5,40			5,40
shows self-confidence	6,00			6,00
fair	4,80			4,80
intellectually stimulating	5,22			5,22
follower confidence	5,80			5,80
team oriented	4,50			4,50
risk taker	4,67			4,67
noncontingent praise	2,50			2,50
self-protective	2,83			2,83
status conscious	3,40			3,40
charismatic effects	5,75			5,75
indirect	1,00			1,00
commitment, effectiveness and satisfaction	4,80			4,80

Interview 21

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	90	Anzahl der Wörter:	10.622
Entrepreneur:	ja	NPI:	9,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	62,63 %	28,71
Personalpronomen „wir“	37,37 %	17,13
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,65 %	0,94
Defensive Strategien	1,69 %	0,28
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	92,66 %	15,44

Bemerkung: Die Führungskraft nennt vier Schwächen und zwei Stärken, beginnt mit den Schwächen.

Organisation 21	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	3,83	4,17	2,00	3,33
decisive	5,75	5,75	6,75	6,08
diplomatic	5,00	4,00	5,17	4,72
face saver	4,67	3,67	4,00	4,11
visionary	5,75	5,75	6,33	5,94
inspirational	5,14	4,86	5,43	5,14
integrity	3,90	3,50	4,30	3,90
bureaucratic	3,60	4,60	5,00	4,40
administratively effective	5,60	5,40	5,40	5,47
autonomous	3,71	4,29	3,29	3,76
malevolent	2,33	3,17	2,00	2,50
performance oriented	5,80	5,00	6,20	5,67
power sharing	5,11	4,44	4,44	4,66
humane	4,00	5,00	4,29	4,43
calmness	4,80	4,00	5,40	4,73
information source	4,67	5,00	7,00	5,56
communicator	5,00	4,50	4,00	4,50
role clarification	6,00	3,78	3,67	4,48
directive	4,60	4,20	3,60	4,13
shows self-confidence	6,00	5,17	5,83	5,67
fair	3,40	4,00	4,20	3,87
intellectually stimulating	4,44	5,56	6,00	5,33
follower confidence	5,20	5,20	5,60	5,33
team oriented	5,00	4,60	4,67	4,76
risk taker	3,67	4,33	2,67	3,56
noncontingent praise	3,00	2,50	1,00	2,17
self-protective	3,43	4,29	3,57	3,76
status conscious	4,60	4,00	3,40	4,00
charismatic effects	5,75	4,86	5,25	5,29
indirect	3,00	4,00	3,00	3,33
commitment, effectiveness and satisfaction	6,00	5,75	5,45	5,73

Interview 23

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	100	Anzahl der Wörter:	9.627
Entrepreneur:	ja	NPI:	13,36

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	56,16 %	16,10
Personalpronomen „wir“	43,84 %	12,57
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	4,82 %	0,83
Defensive Strategien	0,60 %	0,10
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	94,58 %	16,31

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und drei Schwächen. Sie beginnt mit den Schwächen.

Organisation 23	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	5,50	5,50		5,50
decisive	5,50	5,33		5,42
diplomatic	2,83	4,67		3,75
face saver	3,33	3,00		3,17
visionary	5,78	5,60		5,69
inspirational	5,00	5,20		5,10
integrity	3,70	3,40		3,55
bureaucratic	4,80	3,50		4,15
administratively effective	4,80	5,50		5,15
autonomous	3,43	5,67		4,55
malevolent	3,50	4,25		3,88
performance oriented	6,00	6,00		6,00
power sharing	3,89	6,00		4,95
humane	4,57	3,00		3,79
calmness	2,60	5,33		3,97
information source	5,67	4,67		5,17
communicator	4,33	4,00		4,17
role clarification	4,11	3,67		3,89
directive	4,40			4,40
shows self-confidence	5,33	6,00		5,67
fair	4,00	2,00		3,00
intellectually stimulating	4,56	2,75		3,66
follower confidence	3,40	2,00		2,70
team oriented	4,83	4,00		4,42
risk taker	4,67	3,00		3,84
noncontingent praise	4,00	2,00		3,00
self-protective	4,14	4,00		4,07
status conscious	3,00	4,50		3,75
charismatic effects	4,38	4,20		4,29
indirect	4,00	4,00		4,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,65	4,90		5,28

Interview 24

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	180	Anzahl der Wörter:	10.127
Entrepreneur:	nein	NPI:	kein Fragebogen ausgefüllt

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	71,10 %	24,29
Personalpronomen „wir“	28,90 %	9,87
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,84 %	1,58
Defensive Strategien	1,46 %	0,39
Protektive Strategien	5,84 %	1,58
Assertive Strategien	86,86 %	23,50

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken und drei Schwächen. Sie beginnt mit Stärken.

Interview 25

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	350	Anzahl der Wörter:	1.659
Entrepreneur:	nein	NPI:	20,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	29,03 %	5,42
Personalpronomen „wir“	70,97 %	13,26
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	0,00 %	0,00
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	24,24 %	4,82
Assertive Strategien	75,76 %	15,07

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und zwei Schwächen. Sie beginnt mit den Stärken.

Interview 26

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	55	Anzahl der Wörter:	9.136
Entrepreneur:	nein	NPI:	13,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	81,56 %	25,18
Personalpronomen „wir“	18,44 %	5,69
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	11,56 %	1,86
Defensive Strategien	2,04 %	0,33
Protektive Strategien	2,72 %	0,44
Assertive Strategien	83,67 %	13,46

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und zwei Schwächen. Sie beginnt mit den Stärken.

Organisation 26	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,50	2,50		2,50
decisive	6,00	6,00		6,00
diplomatic	5,83	4,67		5,25
face saver	4,00	3,00		3,50
visionary	6,33	5,67		6,00
inspirational	6,29	6,00		6,15
integrity	4,40	4,00		4,20
bureaucratic	4,00	4,00		4,00
administratively effective	5,00	6,00		5,50
autonomous	2,57	4,17		3,37
malevolent	1,80	1,75		1,78
performance oriented	6,60	6,50		6,55
power sharing	4,44	4,67		4,56
humane	5,14	4,40		4,77
calmness	4,40	5,00		4,70
information source	5,67	6,00		5,84
communicator	5,67	6,00		5,84
role clarification	4,67	4,33		4,50
directive	5,80			5,80
shows self-confidence	6,67	7,00		6,84
fair	3,20	5,00		4,10
intellectually stimulating	6,22	6,00		6,11
follower confidence	5,20	6,00		5,60
team oriented	4,83	5,50		5,17
risk taker	4,67	4,00		4,34
noncontingent praise	2,00	1,00		1,50
self-protective	3,43	1,00		2,22
status conscious	3,60	2,50		3,05
charismatic effects	6,00	5,80		5,90
indirect	3,00	2,00		2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	6,15	6,10		6,13

Interview 27

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	200	Anzahl der Wörter:	6.393
Entrepreneur:	ja	NPI:	10,28

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	61,43 %	20,18
Personalpronomen „wir“	38,57 %	12,67
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	12,24 %	1,88
Defensive Strategien	2,04 %	0,31
Protektive Strategien	1,02 %	0,16
Assertive Strategien	84,69 %	12,98

Bemerkung: Die Führungskraft nennt fünf Stärken und zwei Schwächen. Sie beginnt mit den Stärken.

Organisation 27	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,67	3,50		3,09
decisive	5,25	6,00		5,63
diplomatic	4,50	5,00		4,75
face saver	3,33	4,00		3,67
visionary	5,33	5,33		5,33
inspirational	6,29	6,50		6,40
integrity	4,90	5,00		4,95
bureaucratic	4,20	3,67		3,94
administratively effective	4,40	5,00		4,70
autonomous	3,86	5,00		4,43
malevolent	1,83	2,00		1,92
performance oriented	5,80	5,67		5,74
power sharing	4,56	4,33		4,45
humane	5,57	4,00		4,79
calmness	4,60	2,00		3,30
information source	6,00			6,00
communicator	5,33	6,00		5,67
role clarification	4,22	5,17		4,70
directive	4,60	5,20		4,90
shows self-confidence	5,17	5,60		5,39
fair	4,60	4,67		4,64
intellectually stimulating	4,89	4,60		4,75
follower confidence	5,20	5,50		5,35
team oriented	5,00	4,00		4,50
risk taker	3,67	3,50		3,59
noncontingent praise	1,50	2,00		1,75
self-protective	2,86	3,80		3,33
status conscious	3,60	5,67		4,64
charismatic effects	5,38	6,00		5,69
indirect	3,00	2,00		2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,40	5,40		5,40

Interview 28

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	300	Anzahl der Wörter:	13.587
Entrepreneur:	ja	NPI:	10,28

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	92,39 %	44,68
Personalpronomen „wir“	7,61 %	3,68
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,82 %	0,52
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	3,23 %	0,59
Assertive Strategien	93,95 %	17,15

Bemerkung: Die Führungskraft nennt sechs Stärken und zwei Schwächen. Sie beginnt mit den Stärken.

Organisation 28	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	3,33	3,17	3,50	3,33
decisive	4,00	3,50	6,00	4,50
diplomatic	6,00	5,17	6,00	5,72
face saver	6,00	4,33	6,00	5,44
visionary	3,89	4,56	5,67	4,71
inspirational	3,71	5,00	5,00	4,57
integrity	4,33	5,00	4,60	4,64
bureaucratic	3,60	4,40	4,67	4,22
administratively effective	4,20	5,20	4,00	4,47
autonomous	5,86	3,57	2,00	3,81
malevolent	2,83	2,83	3,50	3,05
performance oriented	4,40	5,40	5,00	4,93
power sharing	4,67	4,63	4,17	4,49
humane	2,71	3,86	5,00	3,86
calmness	3,60	3,60	2,50	3,23
information source	3,67	5,33		4,50
communicator	6,33	6,33	5,50	6,05
role clarification	4,22	4,44	5,00	4,55
directive	4,20	5,60	3,80	4,53
shows self-confidence	5,67	5,67	6,20	5,85
fair	3,40	3,20	3,67	3,42
intellectually stimulating	4,00	4,33	4,80	4,38
follower confidence	4,60	6,20	5,75	5,52
team oriented	2,17	3,67	4,00	3,28
risk taker	3,33	3,00	3,00	3,11
noncontingent praise	2,50	2,50	2,00	2,33
self-protective	4,14	3,43	4,80	4,12
status conscious	4,60	5,00	4,67	4,76
charismatic effects	3,50	5,13	5,67	4,77
indirect	5,50	2,50	1,00	3,00
commitment, effectiveness and satisfaction	4,58	5,30	5,20	5,03

Interview 29

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	160	Anzahl der Wörter:	4.551
Entrepreneur:	nein	NPI:	14,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	45,09 %	17,14
Personalpronomen „wir“	54,91 %	20,87
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,59 %	1,32
Defensive Strategien	5,06 %	0,88
Protektive Strategien	1,27 %	0,22
Assertive Strategien	86,08 %	14,94

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken und eine Schwäche. Sie beginnt mit den Stärken.

Organisation 29	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,33	2,00		1,67
decisive	5,25	3,75		4,50
diplomatic	4,67	4,83		4,75
face saver	4,67	5,00		4,84
visionary	4,89	3,89		4,39
inspirational	5,29	4,29		4,79
integrity	4,60	4,50		4,55
bureaucratic	4,40	5,20		4,80
administratively effective	4,20	3,80		4,00
autonomous	3,00	2,14		2,57
malevolent	1,33	1,17		1,25
performance oriented	5,40	4,00		4,70
power sharing	3,89	4,78		4,34
humane	5,29	4,57		4,93
calmness	4,00	4,20		4,10
information source	6,33	5,00		5,67
communicator	6,33	5,67		6,00
role clarification	5,00	3,67		4,34
directive	4,20	3,80		4,00
shows self-confidence	5,50	5,00		5,25
fair	4,80	4,00		4,40
intellectually stimulating	5,22	3,78		4,50
follower confidence	5,20	6,40		5,80
team oriented	4,50	4,33		4,42
risk taker	3,00	3,33		3,17
noncontingent praise	2,00	3,50		2,75
self-protective	2,43	3,00		2,72
status conscious	3,40	4,40		3,90
charismatic effects	5,63	4,63		5,13
indirect	3,50	3,50		3,50
commitment, effectiveness and satisfaction	3,90	4,45		4,18

Interview 30

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	sonstige
Anzahl der Mitarbeiter:	308	Anzahl der Wörter:	4.050
Entrepreneur:	ja	NPI:	18,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	76,72 %	21,98
Personalpronomen „wir“	23,28 %	6,67
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,67 %	0,49
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	97,33 %	18,02

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und eine Schwäche.

Organisation 30	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,83	4,83	2,00	2,89
decisive	5,75	6,50	7,00	6,42
diplomatic	5,67	5,33	7,00	6,00
face saver	4,67	4,00	4,00	4,22
visionary	6,33	6,56	6,67	6,52
inspirational	6,43	6,29	7,00	6,57
integrity	5,20	5,00	5,60	5,27
bureaucratic	4,40	5,40	6,00	5,27
administratively effective	6,40	6,00	6,00	6,13
autonomous	3,14	4,00	5,00	4,05
malevolent	1,50	1,83	3,00	2,11
performance oriented	7,00	6,80	6,67	6,82
power sharing	4,33	4,78	4,00	4,37
humane	5,86	5,71	4,50	5,36
calmness	4,20	4,40	3,00	3,87
information source	6,00	6,33		6,17
communicator	5,67	6,00	6,00	5,89
role clarification	6,00	5,89	6,50	6,13
directive	4,80	6,20	5,60	5,53
shows self-confidence	6,83	6,67	6,40	6,63
fair	4,80	4,80	3,67	4,42
intellectually stimulating	6,00	6,44	5,60	6,01
follower confidence	6,40	5,60	6,75	6,25
team oriented	4,50	6,00	4,00	4,83
risk taker	3,33	3,33	1,50	2,72
noncontingent praise	1,50	2,50	1,00	1,67
self-protective	2,57	4,00	3,00	3,19
status conscious	3,20	5,20	6,00	4,80
charismatic effects	6,13	6,25	6,33	6,24
indirect	1,00	2,00	1,00	1,33
commitment, effectiveness and satisfaction	5,95	5,85	5,80	5,87

Interview 31

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	52	Anzahl der Wörter:	7.035
Entrepreneur:	nein	NPI:	19,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	52,61 %	17,20
Personalpronomen „wir“	47,39 %	15,49
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,69 %	1,14
Defensive Strategien	1,92 %	0,28
Protektive Strategien	1,92 %	0,28
Assertive Strategien	88,46 %	13,08

Bemerkung: Die Führungskraft nennt vier Stärken (bei der Frage nach Stärken). Bei der Frage nach Schwächen redet sie nur von „wir“, nennt keine eigenen Schwächen. Erst nach direkter Nachfrage nennt er eine Schwäche.

Organisation 31	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,67	2,83	1,00	2,17
decisive	5,25	5,50	7,00	5,92
diplomatic	5,33	5,33	6,00	5,55
face saver	4,33	4,67	6,00	5,00
visionary	5,89	6,00	6,33	6,07
inspirational	6,00	6,14	5,50	5,88
integrity	4,89	4,10	5,20	4,73
bureaucratic	5,00	5,20	6,00	5,40
administratively effective	5,80	5,60	5,33	5,58
autonomous	3,00	4,57	7,00	4,86
malevolent	1,83	2,33	1,00	1,72
performance oriented	6,20	6,40	6,33	6,31
power sharing	4,67	3,67	3,17	3,84
humane	4,86	5,29	6,50	5,55
calmness	3,60	4,20	3,00	3,60
information source	5,67	5,67		5,67
communicator	6,00	5,67	5,00	5,56
role clarification	5,44	5,67	5,33	5,48
directive	6,00	4,80	5,00	5,27
shows self-confidence	5,83	6,17	6,60	6,20
fair	5,00	5,60	5,33	5,31
intellectually stimulating	5,78	6,11	5,80	5,90
follower confidence	6,00	6,60	6,75	6,45
team oriented	5,67	4,67	3,50	4,61
risk taker	2,33	3,67	2,50	2,83
noncontingent praise	2,50	2,50	1,00	2,00
self-protective	2,86	3,14	4,20	3,40
status conscious	5,00	5,60	5,00	5,20
charismatic effects	5,88	6,25	6,00	6,04
indirect	4,00	5,50	4,00	4,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,70	6,40	6,40	6,17

Interview 32

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	250	Anzahl der Wörter:	9.917
Entrepreneur:	nein	NPI:	31,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	55,25 %	20,17
Personalpronomen „wir“	44,75 %	16,34
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,24 %	1,71
Defensive Strategien	1,20 %	0,20
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	88,55 %	14,82

Bemerkung: Die Führungskraft nennt ohne Umschweife vier Stärken und zwei Schwächen.

Organisation 32	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	3,67	2,33	3,67	3,22
decisive	5,75	5,00	5,25	5,33
diplomatic	5,00	5,33	5,00	5,11
face saver	4,00	3,00	3,67	3,56
visionary	6,33	5,67	6,11	6,04
inspirational	5,14	6,00	6,14	5,76
integrity	4,20	4,70	4,00	4,30
bureaucratic	4,40	3,20	4,60	4,07
administratively effective	5,20	5,40	6,00	5,53
autonomous	3,71	3,57	3,57	3,62
malevolent	2,00	1,67	2,67	2,11
performance oriented	6,40	5,80	5,80	6,00
power sharing	4,22	4,33	3,78	4,11
humane	4,00	5,14	4,14	4,43
calmness	3,20	3,80	4,00	3,67
information source	6,00	6,33	5,33	5,89
communicator	5,67	6,00	4,67	5,45
role clarification	5,78	4,89	4,78	5,15
directive	5,00	4,40	5,00	4,80
shows self-confidence	6,67	6,00	5,17	5,95
fair	4,00	5,20	4,20	4,47
intellectually stimulating	5,33	5,78	5,33	5,48
follower confidence	5,80	5,60	4,60	5,33
team oriented	4,83	5,17	5,33	5,11
risk taker	3,33	4,33	4,67	4,11
noncontingent praise	2,00	4,50	1,50	2,67
self-protective	3,00	3,57	2,71	3,09
status conscious	4,40	4,20	4,00	4,20
charismatic effects	5,38	5,50	5,13	5,34
indirect	4,00	5,50	2,00	3,83
commitment, effectiveness and satisfaction	5,60	5,85	5,45	5,63

Interview 33

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	keine Angabe	Anzahl der Wörter:	10.907
Entrepreneur:	ja	NPI:	21,76

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	83,65 %	32,36
Personalpronomen „wir“	16,35 %	6,33
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6,61 %	1,47
Defensive Strategien	0,41 %	0,09
Protektive Strategien	1,24 %	0,28
Assertive Strategien	91,74 %	20,35

Bemerkung: Die Führungskraft nennt eine Schwäche, daraufhin eine Stärke und wieder eine Schwäche. Insgesamt vier Stärken und zwei Schwächen.

Organisation 33	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,33	3,17		2,25
decisive	6,75	5,25		6,00
diplomatic	5,50	5,17		5,34
face saver	2,67	3,33		3,00
visionary	6,44	4,89		5,67
inspirational	5,43	4,00		4,72
integrity	5,00	4,00		4,50
bureaucratic	4,40	5,60		5,00
administratively effective	6,60	4,20		5,40
autonomous	2,43	3,14		2,79
malevolent	1,00	2,67		1,84
performance oriented	6,00	5,60		5,80
power sharing	4,33	4,78		4,56
humane	5,57	4,43		5,00
calmness	3,40	3,60		3,50
information source	6,67	4,00		5,34
communicator	6,33	5,67		6,00
role clarification	5,44	5,33		5,39
directive	5,40	5,20		5,30
shows self-confidence	6,33	6,00		6,17
fair	4,60	4,80		4,70
intellectually stimulating	5,44	4,22		4,83
follower confidence	5,40	5,40		5,40
team oriented	3,83	4,50		4,17
risk taker	4,67	3,33		4,00
noncontingent praise	2,50	4,50		3,50
self-protective	3,57	4,43		4,00
status conscious	3,60	4,00		3,80
charismatic effects	6,25	5,00		5,63
indirect	2,50	2,00		2,25
commitment, effectiveness and satisfaction	5,50	4,67		5,09

Interview 34

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	250	Anzahl der Wörter:	6.554
Entrepreneur:	ja	NPI:	20,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	57,69 %	16,02
Personalpronomen „wir“	42,31 %	11,75
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6,35 %	1,22
Defensive Strategien	3,17 %	0,61
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	90,48 %	17,39

Bemerkung: Die Führungskraft nennt vier Stärken und vier Schwächen. Er weicht den Fragen kurz aus, beantwortet sie jedoch dann ohne weitere Aufforderung.

Organisation 34	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,33			2,33
decisive	6,50			6,50
diplomatic	5,67			5,67
face saver	4,67			4,67
visionary	5,56			5,56
inspirational	5,43			5,43
integrity	4,50			4,50
bureaucratic	3,80			3,80
administratively effective	4,60			4,60
autonomous	3,00			3,00
malevolent	1,17			1,17
performance oriented	5,40			5,40
power sharing	3,63			3,63
humane	5,14			5,14
calmness	3,60			3,60
information source	6,67			6,67
communicator	5,50			5,50
role clarification	4,22			4,22
directive	4,00			4,00
shows self-confidence	6,00			6,00
fair	4,00			4,00
intellectually stimulating	5,00			5,00
follower confidence	5,20			5,20
team oriented	4,17			4,17
risk taker	3,00			3,00
noncontingent praise	3,00			3,00
self-protective	4,00			4,00
status conscious	3,60			3,60
charismatic effects	5,50			5,50
indirect	2,00			2,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,10			5,10

Interview 35

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	170	Anzahl der Wörter:	8.605
Entrepreneur:	nein	NPI:	13,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	83,33 %	34,86
Personalpronomen „wir“	16,67 %	6,97
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	14,77 %	2,56
Defensive Strategien	0,67 %	0,12
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	84,56 %	14,64

Bemerkung: Keine Frage nach eigenen Schwächen oder Stärken.

Organisation 35	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,50	2,50	2,25	2,08
decisive	4,75	5,00	5,33	5,03
diplomatic	4,33	4,83	5,33	4,83
face saver	4,33	5,00	3,00	4,11
visionary	5,44	4,89	4,17	4,83
inspirational	4,86	4,57	4,60	4,68
integrity	3,80	4,80	4,20	4,27
bureaucratic	4,00	4,00	4,50	4,17
administratively effective	3,00		4,50	3,75
autonomous	2,57	3,71	2,50	2,93
malevolent	1,33	1,67	2,25	1,75
performance oriented	4,20	5,40	5,00	4,87
power sharing	4,44	4,00	4,33	4,26
humane	4,57	5,43	5,00	5,00
calmness	4,00	3,80	3,33	3,71
information source	5,33	4,67	5,67	5,22
communicator	6,00	5,33	5,00	5,44
role clarification	4,00	4,56	4,00	4,19
directive	3,20	4,20		3,70
shows self-confidence	5,17	5,67	6,00	5,61
fair	4,00	4,40	4,50	4,30
intellectually stimulating	4,44	5,00	5,75	5,06
follower confidence	6,40	5,00	6,00	5,80
team oriented	4,33	4,17	5,00	4,50
risk taker	3,33	2,50	4,00	3,28
noncontingent praise	1,50	3,00	2,00	2,17
self-protective	2,71	3,00	1,50	2,40
status conscious	2,80	4,00	5,00	3,93
charismatic effects	4,75	5,38	5,00	5,04
indirect	4,00	5,00	3,00	4,00
commitment, effectiveness and satisfaction	4,50	5,10	5,60	5,07

Interview 36

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	1.400	Anzahl der Wörter:	9.364
Entrepreneur:	ja	NPI:	15,86

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	48,56 %	14,42
Personalpronomen „wir“	51,44 %	15,27
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,61 %	1,50
Defensive Strategien	0,54 %	0,11
Protektive Strategien	1,63 %	0,32
Assertive Strategien	90,22 %	17,73

Bemerkung: Auf die Frage nach eigenen Stärken antwortet die Führungskraft mit zwei Stärken und einer Schwäche.

Organisation 36	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,67	3,00	3,50	3,06
decisive	5,75	5,25	6,00	5,67
diplomatic	5,17	4,17	6,33	5,22
face saver	4,00	3,00	3,00	3,33
visionary	5,56	5,11	6,00	5,56
inspirational	5,71	5,57	4,00	5,09
integrity	4,30	4,10	4,00	4,13
bureaucratic	3,80	2,40	5,00	3,73
administratively effective	4,40	4,20	5,33	4,64
autonomous	3,86	4,00	5,00	4,29
malevolent	3,00	1,67	3,50	2,72
performance oriented	6,20	5,60	5,67	5,82
power sharing	4,67	3,78	4,17	4,21
humane	3,29	4,71	4,00	4,00
calmness	3,20	3,20	3,00	3,13
information source	6,33	6,33		6,33
communicator	6,33	6,00	4,50	5,61
role clarification	4,67	4,56	5,00	4,74
directive	4,60	3,80	5,00	4,47
shows self-confidence	6,67	5,83	6,40	6,30
fair	3,80	4,60	3,33	3,91
intellectually stimulating	5,22	5,00	5,00	5,07
follower confidence	6,60	5,60	4,00	5,40
team oriented	4,33	4,67	2,50	3,83
risk taker	1,67	3,33	3,00	2,67
noncontingent praise	1,50	1,50	3,00	2,00
self-protective	2,14	4,57	5,60	4,10
status conscious	4,20	4,20	4,00	4,13
charismatic effects	4,50	5,63	5,67	5,27
indirect	2,50	1,50	4,00	2,67
commitment, effectiveness and satisfaction	5,30	5,30	5,10	5,23

Interview 37

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	keine Angabe	Anzahl der Wörter:	6.929
Entrepreneur:	nein	NPI:	15,24

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	83,53 %	30,02
Personalpronomen „wir“	16,47 %	5,92
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,69 %	1,59
Defensive Strategien	0,70 %	0,14
Protektive Strategien	0,70 %	0,14
Assertive Strategien	90,91 %	18,76

Bemerkung: Die Führungskraft nennt fünf Stärken und eine Schwäche. (nur Frage nach Stärken)

Organisation 37	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,67	1,17	1,00	1,28
decisive	5,25	5,75	7,00	6,00
diplomatic	5,00	5,33	6,67	5,67
face saver	4,33	4,00	5,00	4,44
visionary	5,33	5,22	6,33	5,63
inspirational	5,43	5,71	6,50	5,88
integrity	5,00	4,80	6,60	5,47
bureaucratic	4,00	3,60	6,00	4,53
administratively effective	5,40	3,60	6,00	5,00
autonomous	2,29	3,14	6,00	3,81
malevolent	1,50	1,17	1,00	1,22
performance oriented	5,20	5,20	7,00	5,80
power sharing	4,44	4,56	4,83	4,61
humane	5,00	5,29	6,00	5,43
calmness	3,60	3,00	4,00	3,53
information source	6,33	6,00		6,17
communicator	6,00	5,67	6,50	6,06
role clarification	4,22	4,00	6,17	4,80
directive	4,00	4,20	4,00	4,07
shows self-confidence	5,50	5,50	6,60	5,87
fair	4,80	4,40	4,33	4,51
intellectually stimulating	4,56	5,33	5,40	5,10
follower confidence	5,40	5,40	6,00	5,60
team oriented	5,00	4,83	3,50	4,44
risk taker	3,00	2,67	4,00	3,22
noncontingent praise	2,00	1,00	3,00	2,00
self-protective	2,14	2,14	2,80	2,36
status conscious	4,00	3,60	5,00	4,20
charismatic effects	5,13	5,63	6,33	5,70
indirect	1,50	1,50	2,00	1,67
commitment, effectiveness and satisfaction	5,05	5,35	6,20	5,53

Interview 38

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	270	Anzahl der Wörter:	5.190
Entrepreneur:	nein	NPI:	11,38

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	52,63 %	23,12
Personalpronomen „wir“	47,37 %	20,81
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,15 %	0,39
Defensive Strategien	1,08 %	0,19
Protektive Strategien	5,38 %	0,96
Assertive Strategien	91,40 %	16,38

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und eine Schwäche.

Organisation 38	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	1,83	1,00		1,42
decisive	5,50	5,67		5,59
diplomatic	6,17	6,00		6,09
face saver	4,67	5,00		4,84
visionary	6,13	5,17		5,65
inspirational	5,33	6,20		5,77
integrity	5,30	4,20		4,75
bureaucratic	4,00	4,00		4,00
administratively effective	6,00	6,00		6,00
autonomous	3,57	2,67		3,12
malevolent	1,50	1,00		1,25
performance oriented	5,80	5,50		5,65
power sharing	4,56	4,33		4,45
humane	6,00	5,40		5,70
calmness	4,80	3,67		4,24
information source	6,33	7,00		6,67
communicator	6,33	6,00		6,17
role clarification	6,00	3,00		4,50
directive	4,60			4,60
shows self-confidence	6,17	5,00		5,59
fair	5,40	5,50		5,45
intellectually stimulating	5,33	5,75		5,54
follower confidence	5,40	7,00		6,20
team oriented	5,00	5,25		5,13
risk taker	3,00	6,00		4,50
noncontingent praise	3,00	3,00		3,00
self-protective	2,71	1,50		2,11
status conscious	4,20	1,50		2,85
charismatic effects	5,63	5,40		5,52
indirect	2,00	1,00		1,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,60	6,00		5,80

Interview 39

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	43	Anzahl der Wörter:	6.355
Entrepreneur:	nein	NPI:	11,97

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	75,94 %	38,24
Personalpronomen „wir“	24,06 %	12,12
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,26 %	1,10
Defensive Strategien	0,75 %	0,16
Protektive Strategien	2,26 %	0,47
Assertive Strategien	91,73 %	19,20

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und zwei Schwächen.

Organisation 39	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,00	2,75		2,38
decisive	5,67	5,67		5,67
diplomatic	4,67	4,33		4,50
face saver	3,00	4,00		3,50
visionary	5,50	6,00		5,75
inspirational	5,60	6,40		6,00
integrity	2,80	4,20		3,50
bureaucratic	3,50	4,00		3,75
administratively effective	6,00	6,00		6,00
autonomous	3,33	2,33		2,83
malevolent	2,50	1,50		2,00
performance oriented	6,50	6,50		6,50
power sharing	3,67	4,33		4,00
humane	5,40	5,40		5,40
calmness	4,33	4,67		4,50
information source	6,00	6,00		6,00
communicator	6,00	7,00		6,50
role clarification	4,67	4,33		4,50
directive				
shows self-confidence	5,00	7,00		6,00
fair	3,50	4,50		4,00
intellectually stimulating	4,50	6,00		5,25
follower confidence	5,00	7,00		6,00
team oriented	5,00	6,00		5,50
risk taker	2,00	4,00		3,00
noncontingent praise	4,00	4,00		4,00
self-protective	1,50	1,50		1,50
status conscious	2,00	3,50		2,75
charismatic effects	5,40	5,60		5,50
indirect	2,00	3,00		2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	4,50	5,40		4,95

Interview 40

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	110	Anzahl der Wörter:	2.916
Entrepreneur:	ja	NPI:	7,79

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	44,30 %	12,00
Personalpronomen „wir“	55,70 %	15,09
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	0,00 %	0,00
Defensive Strategien	2,00 %	0,34
Protektive Strategien	6,00 %	1,03
Assertive Strategien	92,00 %	15,78

Bemerkung: Die Führungskraft nennt eine Stärke und eine Schwäche.

Interview 42

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	50	Anzahl der Wörter:	8.509
Entrepreneur:	nein	NPI:	9,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	75,16 %	13,52
Personalpronomen „wir“	24,84 %	4,47
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,38 %	0,24
Defensive Strategien	2,38 %	0,24
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	95,24 %	9,40

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken, sagt aber, dass es schwierig zu beurteilen wäre. Nennt eine Schwäche.

Interview 43

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	90	Anzahl der Wörter:	7.673
Entrepreneur:	ja	NPI:	11,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	60,71 %	13,29
Personalpronomen „wir“	39,29 %	8,60
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,97 %	1,43
Defensive Strategien	5,07 %	0,91
Protektive Strategien	7,25 %	1,30
Assertive Strategien	79,71 %	14,34

Bemerkung: Der Geschäftsführer versucht die Frage nach eigenen Stärken erst auszulassen, nennt aber dennoch eine Stärke, gleitet in ein Beispiel ab und schlägt vor, dass die Mitarbeiter dazu befragt werden

sollen. Auch auf die Frage nach Schwächen reagiert der Interviewpartner ähnlich. Er fragt noch einmal kurz nach, nennt dann eine Schwäche, erzählt daraufhin wieder Beispiele und sagt, dass er nicht mehr darüber reden will. Allgemein ist der Interviewpartner sehr besorgt über seine „Bewertung“ und fragt oft: „Wollten Sie das hören?“ oder „Werde ich jetzt benotet?“

Organisation 43	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,33	2,67	2,17	2,39
decisive	4,75	5,00	5,00	4,92
diplomatic	4,83	3,33	4,67	4,28
face saver	4,67	4,00	3,00	3,89
visionary	5,00	5,33	5,89	5,41
inspirational	3,43	4,57	4,29	4,10
integrity	4,20	4,10	2,60	3,63
bureaucratic	5,00	4,20	3,60	4,27
administratively effective	4,80	5,40	4,60	4,93
autonomous	3,29	3,86	3,29	3,48
malevolent	2,17	2,33	3,00	2,50
performance oriented	4,60	5,80	4,40	4,93
power sharing	4,44	4,44	4,67	4,52
humane	4,86	4,14	4,00	4,33
calmness	4,00	4,60	4,60	4,40
information source	3,00	5,33	5,33	4,55
communicator	5,67	4,33	4,33	4,78
role clarification	4,89	4,00	3,56	4,15
directive	3,60	4,40	3,80	3,93
shows self-confidence	5,50	5,00	4,67	5,06
fair	4,00	3,60	3,40	3,67
intellectually stimulating	4,44	5,11	5,00	4,85
follower confidence	5,20	4,60	4,20	4,67
team oriented	3,67	4,50	4,67	4,28
risk taker	3,00	3,00	5,67	3,89
noncontingent praise	1,50	3,00	1,50	2,00
self-protective	2,57	3,43	4,86	3,62
status conscious	3,20	4,20	4,00	3,80
charismatic effects	3,75	5,13	4,88	4,59
indirect	5,00	4,00	6,50	5,17
commitment, effectiveness and satisfaction	5,35	5,40	5,45	5,40

Interview 44

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	60	Anzahl der Wörter:	3.186
Entrepreneur:	ja	NPI:	Fragebogen nicht ausgefüllt

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	71,20 %	41,12
Personalpronomen „wir“	28,80 %	16,64
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	11,11 %	2,51
Defensive Strategien	1,39 %	0,31
Protektive Strategien	2,78 %	0,63
Assertive Strategien	84,72 %	19,15

Bemerkung: Der Geschäftsführer nennt eine Stärke und eine Schwäche.

Interview 45

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	652	Anzahl der Wörter:	6.483
Entrepreneur:	nein	NPI:	20,56

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	32,58 %	15,58
Personalpronomen „wir“	67,42 %	32,24
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,22 %	0,31
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	1,11 %	0,15
Assertive Strategien	96,67 %	13,42

Bemerkung: Die Führungskraft antwortet auf die Frage nach eigenen Stärken mit einer Stärke und stellt dann sein Unternehmen positiv dar. Bei der Frage nach Schwächen nennt er erst eine Schwäche, dann wieder eine Stärke, dann eine Schwäche, dann eine Stärke und dann wieder eine Schwäche.

Organisation 45	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	4,67	3,00	5,50	4,39
decisive	6,00	4,00	6,00	5,33
diplomatic	4,50	4,00	5,00	4,50
face saver	3,00	4,00	4,00	3,67
visionary	6,44	4,33	5,33	5,37
inspirational	5,71	4,00	4,00	4,57
integrity	4,90	4,80	5,00	4,90
bureaucratic	5,80	5,33	5,33	5,49
administratively effective	6,40	6,00	6,00	6,13
autonomous	3,86	4,00	5,00	4,29
malevolent	2,83	2,00	4,00	2,94
performance oriented	6,80	3,67	6,00	5,49
power sharing	4,33	4,33	4,33	4,33
humane	5,14	4,00	4,50	4,55

calmness	3,20	4,00	1,50	2,90
information source	6,33			6,33
communicator	6,00	4,50	5,50	5,33
role clarification	5,11	4,33	5,33	4,92
directive	5,00	3,60	5,00	4,53
shows self-confidence	5,67	4,80	6,00	5,49
fair	4,50	3,33	4,33	4,05
intellectually stimulating	5,67	3,20	5,20	4,69
follower confidence	4,80	3,75	5,00	4,52
team oriented	5,83	3,00	4,00	4,28
risk taker	3,33	3,00	4,00	3,44
noncontingent praise	1,00	2,00	4,00	2,33
self-protective	3,29	3,20	4,75	3,75
status conscious	4,00	4,00	5,00	4,33
charismatic effects	5,38	3,67	5,00	4,68
indirect	1,50	3,00	3,00	2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,53	4,30	4,90	4,91

Interview 46

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	91	Anzahl der Wörter:	3.371
Entrepreneur:	nein	NPI:	14,39

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	50,49 %	15,43
Personalpronomen „wir“	49,51 %	15,13
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	1,33 %	0,30
Defensive Strategien	0,00 %	0,00
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	98,67 %	21,95

Bemerkung: Die Führungskraft beantwortet die Frage nach den eigenen Stärken nicht, stellt stattdessen das Unternehmen positiv dar. Auf eine Nachfrage hin nennt er eine Stärke, redet aber sofort wieder von seinen Mitarbeitern. Bei der Frage nach eigenen Schwächen nennt er zwei Schwächen und eine Stärke.

Organisation 46	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	4,25	5,00	5,00	4,75
decisive	5,67	5,67	6,00	5,78
diplomatic	4,67	4,67	4,67	4,67
face saver	6,00	4,50	3,00	4,50
visionary	6,50	5,67	6,00	6,06
inspirational	6,40	5,80	5,60	5,93
integrity	4,20	3,80	4,40	4,13
bureaucratic	3,50	4,00	4,50	4,00
administratively effective	6,00	5,50	5,00	5,50
autonomous	3,83	4,33	4,17	4,11
malevolent	1,50	2,75	3,00	2,42
performance oriented	6,50	5,50	6,50	6,17

power sharing	5,33	4,67	5,33	5,11
humane	6,20	4,80	5,00	5,33
calmness	3,67	4,67	5,00	4,45
information source	5,67	5,33	5,67	5,56
communicator	7,00	6,00	6,00	6,33
role clarification	4,00	4,67	5,00	4,56
directive				
shows self-confidence	6,00	6,00	6,00	6,00
fair	5,50	5,00	4,50	5,00
intellectually stimulating	6,25	5,50	5,75	5,83
follower confidence	7,00	7,00	6,00	6,67
team oriented	5,25	5,50	6,00	5,58
risk taker	3,00	3,00	4,00	3,33
noncontingent praise	1,00	3,00	4,00	2,67
self-protective	4,00	4,50	4,00	4,17
status conscious	3,00	5,50	5,00	4,50
charismatic effects	5,40	5,60	5,60	5,53
indirect	6,00	2,00	3,00	3,67
commitment, effectiveness and satisfaction	6,50	5,60	4,50	5,53

Interview 47

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	80	Anzahl der Wörter:	7.410
Entrepreneur:	ja	NPI:	11,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	38,21 %	12,69
Personalpronomen „wir“	61,79 %	20,51
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	10,88 %	2,16
Defensive Strategien	1,36 %	0,27
Protektive Strategien	2,04 %	0,40
Assertive Strategien	85,71 %	17,00

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken und erzählt dann viele Beispiele. Bei der Frage nach Schwächen nennt der Interviewpartner zwei Schwächen, jedoch erst nach einer Nachfrage.

Interview 48

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	1.300	Anzahl der Wörter:	4.166
Entrepreneur:	nein	NPI:	21,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	64,43 %	23,04
Personalpronomen „wir“	35,57 %	12,72
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,15 %	1,20
Defensive Strategien	1,03 %	0,24
Protektive Strategien	1,03 %	0,24
Assertive Strategien	92,78 %	21,60

Bemerkung: Die Führungskraft nennt drei Stärken und drei Schwächen. (Frage nach Schwächen wurde nicht gestellt)

Organisation 48	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,40	4,17		3,29
decisive	6,00	5,75		5,88
diplomatic	6,40	4,67		5,54
face saver	6,50	3,67		5,09
visionary	4,50	5,56		5,03
inspirational	6,43	5,14		5,79
integrity	5,25	4,60		4,93
bureaucratic	4,75	4,20		4,48
administratively effective	6,20	6,40		6,30
autonomous	3,50	5,14		4,32
malevolent	1,80	3,50		2,65
performance oriented	6,00	6,40		6,20
power sharing	5,00	4,22		4,61
humane	6,20	3,57		4,89
calmness	4,33	3,20		3,77
information source	7,00	6,00		6,50
communicator	6,67	6,00		6,34
role clarification	5,33	5,44		5,39
directive	6,00	3,20		4,60
shows self-confidence	6,17	6,17		6,17
fair	4,60	5,00		4,80
intellectually stimulating	6,00	5,89		5,95
follower confidence	6,80	5,00		5,90
team oriented	5,25	3,83		4,54
risk taker	2,00	2,67		2,34
noncontingent praise	4,00	3,50		3,75
self-protective	4,17	3,29		3,73
status conscious	4,00	3,60		3,80
charismatic effects	6,80	4,75		5,78
indirect	2,00	3,50		2,75
commitment, effectiveness and satisfaction	5,30	5,55		5,43

Interview 49

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	135	Anzahl der Wörter:	7.393
Entrepreneur:	ja	NPI:	14,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	62,98 %	15,42
Personalpronomen „wir“	37,02 %	9,06
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	0,74 %	0,14
Defensive Strategien	1,47 %	0,27
Protektive Strategien	0,74 %	0,14
Assertive Strategien	97,06 %	17,85

Bemerkung: Die Führungskraft nennt vier Schwächen und eine Stärke (keine Frage nach Stärken)

Organisation 49	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,00	3,67	3,75	3,14
decisive	6,00	6,00	5,00	5,67
diplomatic	5,50	5,80	5,00	5,43
face saver	2,00	3,67	4,50	3,39
visionary	6,44	6,22	5,33	6,00
inspirational	5,57	5,86	5,20	5,54
integrity	5,60	4,90	3,40	4,63
bureaucratic	5,00	5,60	3,00	4,53
administratively effective	6,00	6,20	7,00	6,40
autonomous	5,80	3,71	4,67	4,73
malevolent	2,17	1,60	1,25	1,67
performance oriented	6,80	6,60	6,50	6,63
power sharing	4,56	4,33	5,00	4,63
humane	5,83	5,29	5,40	5,51
calmness	4,40	3,20	5,00	4,20
information source	6,67	6,33	5,33	6,11
communicator	5,67	5,33	5,00	5,33
role clarification	6,75	4,78	4,67	5,40
directive	4,80	5,60		5,20
shows self-confidence	6,67	6,50	5,00	6,06
fair	4,00	5,40	4,00	4,47
intellectually stimulating	5,56	5,89	5,50	5,65
follower confidence	6,40	6,20	6,00	6,20
team oriented	5,00	4,00	4,25	4,42
risk taker	3,00	5,67	3,00	3,89
noncontingent praise	2,00	1,50	5,00	2,83
self-protective	3,14	3,57	1,50	2,74
status conscious	5,40	4,40	1,00	3,60
charismatic effects	5,63	6,00	5,20	5,61
indirect	1,50	3,00	2,00	2,17
commitment, effectiveness and satisfaction	6,68	6,00	6,00	6,23

Interview 50

Geschäftsführer:	zu 1/2	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	keine Angabe	Anzahl der Wörter:	3.577
Entrepreneur:	nein	NPI:	16,44

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	45,33 %	9,51
Personalpronomen „wir“	54,67 %	11,46
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	7,04 %	1,40
Defensive Strategien	4,23 %	0,84
Protektive Strategien	1,41 %	0,28
Assertive Strategien	87,32 %	17,33

Bemerkung: Die Führungskraft nennt ohne Umschweife drei Stärken und zwei Schwächen. Es handelt sich um Eheleute, das das Unternehmen gemeinsam führen. .

Organisation 50	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	2,75			2,75
decisive	5,33			5,33
diplomatic	5,00			5,00
face saver	2,00			2,00
visionary	5,67			5,67
inspirational	5,60			5,60
integrity	3,80			3,80
bureaucratic	5,00			5,00
administratively effective	5,50			5,50
autonomous	2,17			2,17
malevolent	1,75			1,75
performance oriented	6,50			6,50
power sharing	4,33			4,33
humane	5,40			5,40
calmness	3,67			3,67
information source	6,67			6,67
communicator	5,00			5,00
role clarification	5,67			5,67
directive				
shows self-confidence	6,00			6,00
fair	6,50			6,50
intellectually stimulating	5,25			5,25
follower confidence	6,00			6,00
team oriented	5,50			5,50
risk taker	2,00			2,00
noncontingent praise	3,00			3,00
self-protective	1,00			1,00
status conscious	2,50			2,50
charismatic effects	6,00			6,00
indirect	2,00			2,00
commitment, effectiveness and satisfaction	5,90			5,90

Interview 51

Geschäftsführer:	zu 1/2	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	60	Anzahl der Wörter:	5.579
Entrepreneur:	ja	NPI:	14,48

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	62,88 %	25,81
Personalpronomen „wir“	37,12 %	15,24
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	15,38 %	4,30
Defensive Strategien	1,28 %	0,36
Protektive Strategien	0,00 %	0,00
Assertive Strategien	83,33 %	23,30

Bemerkung: Die Führungskraft nennt ohne Umschweife sechs Stärken. Auf die Frage nach Schwächen nennt er drei.

Interview 52

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	180	Anzahl der Wörter:	4.385
Entrepreneur:	ja	NPI:	17,90

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	88,89 %	14,60
Personalpronomen „wir“	11,11 %	1,82
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	6.41 %	1,14
Defensive Strategien	2,56 %	0,46
Protektive Strategien	1,28 %	0,23
Assertive Strategien	89,74 %	15,96

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken und zwei Schwächen.

Organisation 52	Mittelwert MA 1	Mittelwert MA 2	Mittelwert MA 3	Mittelwert gesamt
autocratic	4,00	2,00		3,00
decisive	6,00	7,00		6,50
diplomatic	4,67	6,67		5,67
face saver	2,67	5,00		3,84
visionary	6,33	6,67		6,50
inspirational	6,14	6,00		6,07
integrity	4,20	5,60		4,90
bureaucratic	4,00	5,00		4,50
administratively effective	5,60	6,67		6,14
autonomous	4,00	5,00		4,50
malevolent	2,83	2,50		2,67
performance oriented	6,20	6,67		6,44
power sharing	4,33	4,33		4,33
humane	4,86	6,00		5,43
calmness	4,40	3,00		3,70

information source	7,00			7,00
communicator	6,00	6,00		6,00
role clarification	5,78	6,83		6,31
directive	5,60	5,60		5,60
shows self-confidence	5,50	6,40		5,95
fair	4,80	4,67		4,74
intellectually stimulating	6,00	5,40		5,70
follower confidence	5,20	5,75		5,48
team oriented	5,67	3,50		4,59
risk taker	5,00	1,50		3,25
noncontingent praise	2,50	2,00		2,25
self-protective	4,14	1,60		2,87
status conscious	3,20	5,33		4,27
charismatic effects	5,63	6,67		6,15
indirect	3,00	2,00		2,50
commitment, effectiveness and satisfaction	5,90	6,70		6,30

Interview 53

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	82	Anzahl der Wörter:	4.200
Entrepreneur:	ja	NPI:	26,00

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	47,79 %	15,48
Personalpronomen „wir“	52,21 %	16,90
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	0,00 %	0,00
Defensive Strategien	3,39 %	0,48
Protektive Strategien	1,69 %	0,24
Assertive Strategien	94,92 %	13,33

Bemerkung: Die Führungskraft nennt eine Schwäche und zwei Stärken, weicht aber zunächst aus.

Interview 54

Geschäftsführer:	allein	Herkunft:	west
Anzahl der Mitarbeiter:	260	Anzahl der Wörter:	9.013
Entrepreneur:	nein	NPI:	Fragebogen nicht ausgefüllt

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	63,04 %	25,74
Personalpronomen „wir“	36,96 %	15,09
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	5,95 %	1,22
Defensive Strategien	2,70 %	0,55
Protektive Strategien	1,08 %	0,22
Assertive Strategien	90,27 %	18,53

Bemerkung:

Interview 56

Geschäftsführer:	zu 1/3	Herkunft:	ost
Anzahl der Mitarbeiter:	20	Anzahl der Wörter:	8.697
Entrepreneur:	ja	NPI:	12,33

	Verteilung	Verteilung pro 1.000 Wörter
Personalpronomen „ich“	42,18 %	10,23
Personalpronomen „wir“	57,82 %	14,03
	Verteilung	Motive pro 1.000 Wörter
Offensive Strategien	2,31 %	0,34
Defensive Strategien	1,54 %	0,23
Protektive Strategien	2,31 %	0,34
Assertive Strategien	93,85 %	14,03

Bemerkung: Die Führungskraft nennt zwei Stärken. Die Frage nach Schwächen wird nicht beantwortet.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Christina Schulz, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.
Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

_____