

Gräbner, Doreen

**Research Report**

## Neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen: Theorie und Empirie

Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 13

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaften

*Suggested Citation:* Gräbner, Doreen (2004) : Neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen: Theorie und Empirie, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 13, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20080715143>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58201>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Schriften zur Organisationswissenschaft**

Nr. 13

- Diplomarbeit -

**Neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen –  
Theorie und Empirie**

Doreen Gräbner

2004

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](http://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 Fernsehendung, 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  
Philosophische Fakultät  
Institut für Soziologie  
Professur Sozialisationsforschung und empirische Sozialforschung

**Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades 'Diplom-Soziologin'**

**Neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen -  
Theorie und Empirie**

bearbeitet von: Doreen Gräbner

Betreuer: Prof. Dr. Klaus Boehnke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Rainhart Lang

Chemnitz, 21.01.2004

---

**INHALTSVERZEICHNIS**

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	III
TABELLENVERZEICHNIS .....	IV
ABKÜRZUNGS- UND ANLAGENVERZEICHNIS .....	V
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Definitorische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Der Führungs-Begriff .....	4
2.2 Der Charisma-Begriff .....	6
2.2.1 Das Charisma-Konzept von Max Weber .....	7
2.2.2 Das organisationale Charisma .....	10
<b>3. Die Rolle der Führungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozess .....</b>	<b>13</b>
3.1 Rahmenbedingungen des Handelns ostdeutscher Führungskräfte .....	16
3.1.1 Gesellschaftliche Ebene .....	16
3.1.2 Betriebliche Ebene .....	22
3.2 Führungskräfte im Transformationsprozess .....	27
3.2.1 Führungskräfte in Ostdeutschland vor der Wiedervereinigung Deutschlands .....	28
3.2.2 Führungskräfte in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung Deutschlands .....	32
3.3 Überblick bisheriger empirischer Ergebnisse zu ostdeutschen Führungskräften .....	36
3.4 Defizite der bisherigen ostdeutschen Führungsforschung .....	45
3.5 Schlussfolgerungen .....	47
<b>4. Neocharismatische Führung .....</b>	<b>49</b>
4.1 Traditionelle Ansätze der Führungsforschung .....	50
4.2 Neue Ansätze der Führungsforschung .....	52
4.3 Die neocharismatischen Führungstheorien .....	54
4.3.1 Die integrierten Ansätze .....	56
4.3.2 Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorien im Überblick .....	61
4.3.2.1 Begünstigende situative und soziale Bedingungen charismatischer Führung .....	61

4.3.2.2	Persönlichkeitscharakteristika und Motive charismatischer Führungskräfte .....	63
4.3.2.3	Charismatisches Führungsverhalten .....	64
4.3.2.4	Auswirkungen charismatischer Führung .....	67
4.4	Kritik an den neocharismatischen Theorien .....	70
4.5	Das GLOBE-Projekt .....	73
4.6	Hypothesengenerierung .....	78
<b>5.</b>	<b>Die Empirische Untersuchung</b> .....	<b>80</b>
5.1	Konstruktoperationalisierung .....	80
5.2	Beschreibung der Stichprobe .....	84
5.3	Analysen .....	85
5.3.1	Führungsmuster ostdeutscher Führungskräfte .....	85
5.3.2	Die Wirkung charismatischer Führung auf das organisationale Commitment .....	93
5.3.3	Zusammenhang zwischen neocharismatischer Führung und organisationalen Praktiken .....	101
5.3.4	Zusammenhang zwischen neocharismatischer Führung und der Übereinstimmung der Werthaltungen von Führungskräften und Nachgeordneten .....	108
5.3.5	Der Einfluss neocharismatischer Führung auf den Unternehmenserfolg .....	110
5.3.6	Vergleich der Führungsverhaltensweisen und -stile der Führungskräfte bezüglich ihrer Herkunft .....	113
5.4	Vergleich der statistischen Ergebnisse mit bisherigen empirischen Befunden zu ostdeutschen Führungskräften .....	117
<b>6.</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>120</b>
LITERATURVERZEICHNIS .....		i
ANLAGEN .....		x
EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG		

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Ebenen des Transformationsprozesses.....	15
Abbildung 2	Kultureller Einfluss auf das Managerhandeln.....	25
Abbildung 3	Schematischer Überblick über den charismatischen Führungsansatz von Robert J. House .....	58
Abbildung 4	Schematische Darstellung der Selbstkonzept-Theorie von Shamir et al. (1993).....	69
Abbildung 5	Schematischer Überblick der Hauptannahmen neocharismatischer Führungstheorien bezüglich unterstellter Zusammenhänge.....	79
Abbildung 6	Führungsmuster ostdeutscher Führungskräfte .....	90
Abbildung 7	Führungsverhaltensweisen der jeweiligen Führungsstile ostdeutscher Führungskräfte .....	91
Abbildung 8	Organisationales Commitment der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte .....	94
Abbildung 9	Vergleich der Werthaltungen zwischen Führungskräften und Nachgeordneten.....	110
Abbildung 10	Vergleich der Führungsverhaltensweisen hinsichtlich der Herkunft der Führungskräfte .....	115
Abbildung 11	Vergleich der Führungsstile in Bezug auf die Herkunft der Führungskräfte .....	116
Abbildung 12	Führungsverhaltensweisen ostdeutscher Führungskräfte.....	118

---

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Gesamtwirtschaftliche Eckdaten der Prognose des IWH für Ostdeutschland .....	20
Tabelle 2	Typologie ostdeutscher Führungskräfte.....	42
Tabelle 3	Manager-/Führerdichotomie nach Zaleznik.....	55
Tabelle 4	Skalen zur Erfassung der Führungs-Prototypikalität .....	75
Tabelle 5	Faktorenmatrix bezüglich ostdeutscher Führungsmuster .....	87
Tabelle 6	Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Führungsstilen und dem organisationalen Commitment .....	96
Tabelle 7	Zusammenhänge zwischen neocharismatischen Führungsattributen und organisationalem Commitment.....	97
Tabelle 8	Zusammenhänge zwischen charismatischer Führung und Organisationspraktiken .....	103
Tabelle 9	Zusammenhänge zwischen relevanten Organisationspraktiken und den einzelnen neocharismatischen Führungsattributen .....	104
Tabelle 10	Zusammenhänge zwischen charismatischer Führung und den Wertedifferenzen.....	108
Tabelle 11	Zusammenhänge zwischen Indikatoren des Unternehmenserfolgs und dem neocharismatischen Führungsstil .....	111
Tabelle 12	Vergleich der Führungskräfte ostdeutscher und westdeutscher Herkunft in Bezug auf ihre Führungsverhaltensweisen.....	113
Tabelle 13	Vergleich der Führungskräfte ostdeutscher und westdeutscher Herkunft in Bezug auf die von ihnen praktizierten Führungsstile.....	114

---

**Abkürzungsverzeichnis**

BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CEOS	Chief Executive Officers
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
FK	Führungskraft
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
IWH	Institut für Wirtschaftsforschung Halle
MBO	Management-Buy-Out
MBI	Management-Buy-In
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

**Anlagenverzeichnis**

Skalenbildung der Führungsattribute.....	x
Fragebogen Version A.....	xvii
Fragebogen Version C.....	xxiv
Fragebogen Version D.....	xxxvii
Fragebogen Version E.....	l

## 1. Einleitung

"CEOS who have it...

HERB KELLEHER, 64; South west Airlines  
Chain-smoking, bourbon-loving maverick.  
He inspires employees to break the rules and  
have fun. His enthusiasm has helped make  
Southwest profitable for 17 years straight."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

GERALD LEVIN, 56; Time Warner  
He proves you don't need charisma to  
head the world's largest entertainment  
company. Stoic, cerebral, and reserved,  
he has a daredevil foil in vice-  
chairman-to-be Ted Turner."  
(Sellers/Puri: 1996; online)

Entweder man hat es oder man hat es nicht - Charisma. Es verleiht Menschen eine gewisse Aura, Faszination, Anziehungskraft, Ausstrahlung. Der Begriff selbst ist schwer in Worte zu fassen. Ist es Mystik? Ist es ein Mythos? In Verbindung mit Charisma wird vor allem das Außergewöhnliche, Geheimnisvolle, Einzigartige gebracht. Es wird mit überdurchschnittlicher Leistung, herausragendem Erfolg und eindrucksvollen Persönlichkeiten assoziiert. Viele streben danach, aber nur Wenige besitzen es. Wissenschaftler aus den Politik- und Sozialwissenschaften, aber auch Historiker und Forscher aus anderen Bereichen versuchen, mittels des Charisma-Konzepts das Geheimnis außergewöhnlicher Führung zu lüften.

Vor allem im Wirtschaftsbereich wird diesem Konzept zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. Denn in Zeiten von Globalisierung, wachsender internationaler Konkurrenz, stets wandelnden Märkten, Dezentralisierung, Outsourcing und Downsizing sind neue Lösungen für die Erstarrungsprobleme der Unternehmen gefragt.

Für die Wirtschaft könnte Charisma und somit charismatische Führung als Synonym für Erfolg, Innovation und Aufbruch einen Ausweg bieten:

"Charismatische Führung scheint geeignet, die 'Nachteile' von Organisationen in turbulenten Umwelten und die Hindernisse organisationeller Inflexibilität und Entscheidungsschwäche zu überspringen." (Blutner/Holtgrewe/Wagner 1999: 201).

Denkt man in diesem Zusammenhang an die sich im Umbruch befindlichen Strukturen und Kulturen in Ostdeutschland aufgrund des Transformationsprozesses, stellt sich die Frage, ob sich die neocharismatischen Managementkonzepte für den notwendigen Wandel sowie die strukturelle Anpassung der ostdeutschen Wirtschaft an die soziale Marktwirtschaft eignen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Führungsverhalten und den Führungsstilen ostdeutscher Führungskräfte, da sie im Transformationsprozess als

handelnde Akteure auf wirtschaftlicher Ebene eine Schlüsselrolle einnehmen, indem sie den sozio-ökonomischen Umbruch entscheidend mitgestalten. Dabei soll auch beachtet werden, dass die Führungskräfte selbst von den Konsequenzen des Wandels betroffen sind und mit den Veränderungen konfrontiert werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist daher zum einen zu klären, ob sich vor dem Hintergrund des Systemwechsels und somit der transformationalen Situation ostdeutscher Betriebe neocharismatische Führungsauffassungen, Führungsstile und -verhaltensweisen bei den Führungskräften in Ostdeutschland herausgebildet haben und empirisch nachgewiesen werden können.

Zum anderen soll dabei geprüft werden, inwiefern sich Besonderheiten hinsichtlich der Führungsmuster ergeben, die auf den kulturellen bzw. den transformationalen Kontext in Ostdeutschland zurückzuführen sind.

Da in den neocharismatischen Führungsansätzen die Interaktionsprozesse im Sinne einer wechselseitigen Einflussnahme zwischen Führer und Geführten in den Vordergrund rücken, Führung als Wahrnehmungsphänomen verstanden wird und vor allem die Mitarbeiter in der bisherigen deutschen Managementforschung weitgehend vernachlässigt wurden, steht im Mittelpunkt dieser quantitativen Studie die Wahrnehmung der ostdeutschen Führungskräfte durch ihre nachgeordneten Fach- und Führungskräfte.

Außerdem soll ein Vergleich mit bisherigen empirischen Ergebnissen zu ostdeutschen Führungskräften zeigen, inwieweit die Umbruchphase und die damit verbundene Konfrontation mit einem neuen gesellschaftlichen Wertesystem Veränderungen in den Führungsverhaltensweisen und -auffassungen bewirkt hat.

Nach der definitorischen Abgrenzung der Thematik im zweiten Kapitel bildet daher die Darstellung der Rolle der Führungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozess (Kapitel III) den Ausgangspunkt der Betrachtungen. Um zu verstehen, mit welchen Anforderungen und Schwierigkeiten die Führungskräfte konfrontiert sind, wird zum einen der gesellschaftliche und betriebliche Handlungsrahmen im Transformationsprozess beschrieben. Zum anderen werden die sozialistischen Bedingungen der ehemaligen Leiter zum Zeitpunkt vor der "Wende" dargestellt, um die Besonderheiten und Konsequenzen, die die Transformation für die ostdeutschen Führungskräfte mit sich bringt, besser nachvollziehen zu können. Des Weiteren wird auf bisherige empirische Ergebnisse bezüglich der Werthaltungen, Führungsauffassungen, -stile und -verhaltensweisen

ostdeutscher Führungskräfte in der Transformationssituation eingegangen, damit die statistischen Befunde der hier vorliegenden Untersuchung mittels entsprechender Hintergrundkenntnisse angemessen analysiert werden können und anhand eines Vergleichs eventuelle Veränderungen aufzeigen zu können.

Im Anschluss daran werden im vierten Kapitel die führungstheoretischen Grundlagen eingehend erläutert. Anhand eines Überblicks verschiedener Führungsansätze werden die Besonderheiten der neuen und speziell der neocharismatischen Führungsansätze herausgearbeitet. Nach Darstellung der verschiedenen Theorien, die unter dem Begriff "neocharismatisch" zusammengefasst werden (vgl. House/Shamir 1995: 878), werden die wichtigsten Hauptannahmen bezüglich neocharismatischer Führung erläutert und daraus entsprechend prüfbare Hypothesen in Bezug auf die ostdeutschen Führungskräfte abgeleitet.

Davon ausgehend erfolgt in Kapitel V die Beschreibung der verwendeten Konstrukte sowie deren Operationalisierung und der Datengrundlage. Daran schließt sich die Überprüfung der zuvor formulierten Hypothesen und die ausführliche Darstellung sowie Interpretation der Ergebnisse, auch in Bezug auf die bisherigen Forschungserkenntnisse zu ostdeutschen Führungskräften, an.

Das sechste Kapitel dient der Zusammenfassung der empirischen Befunde und gewonnenen Erkenntnisse.

## 2. Definitorische Grundlagen

"CEOS who have it...

GEOFF BIBLE, 58; Philip Morris  
The tobacco industry's Crocodile Dundee,  
this Aussie shamelessly and unflappably  
Defends the rights of smokers.  
He thrives on fixing problems --  
always with a twinkle in his eye."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

WOLF SCHMITT, 51; Rubbermaid  
A humorless workaholic, he can  
be a bully about making the numbers.  
He sets difficult growth targets and  
sometimes yells when his managers  
don't hit them."  
(Sellers/Puri 1996; online)

### 2.1 Der Führungs-Begriff

Das Phänomen der Führung war schon immer Gegenstand von großem wissenschaftlichen Interesse. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die Vielfalt der Ansätze, Konzepte und Theorien, die sich mit dem Sachverhalt "Führung" auseinandersetzen, nahezu unüberschaubar sind und demzufolge auch die Anzahl von Führungsdefinitionen (vgl. Steinle 1995: 524). Zudem wird betont, dass "Das universelle Phänomen der Führung (..) in jeder Gesellschaft verschiedene kulturelle Ausprägungen" (Müller 1995: 574) findet. Eine umfassende Definition, die alle verschiedenen Blickwinkel und Perspektiven berücksichtigt, ist daher kaum zu finden.

Führung ist also vielmehr ein multifaktorielles Phänomen, dass je nach Sichtweise und relevanten Einflussgrößen wie z.B. Aufgaben, Führer, Geführte, Kontext, betriebliche Strukturen und Prozesse, in verschiedenen Begriffen zusammengefasst wird.

Deshalb soll an dieser Stelle auch keine Aufzählung diverser Führungsbegriffe oder bestimmter Führungsmerkmale erfolgen, sondern vor allem die für diese Arbeit entscheidende Perspektive und die entsprechende zugrunde liegende Führungsdefinition dargestellt werden.

Da die für die folgenden Analysen verwendeten empirischen Daten in Phase 3 des internationalen GLOBE-Projekts erhoben wurden, soll die dafür spezifizierte Definition organisationaler Führung von House et al. (1999: 184) als Rahmen dieser Arbeit dienen.

Sie grenzen Führung ab als "(...) the ability of an individual to influence, motivate, enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members."

Es wird deutlich, dass hier in erster Linie die Frage nach Effizienz und Effektivität der Unternehmenssteuerung, die im Zusammenhang mit dem vielfach geforderten und notwendigen tiefgreifenden Wandel der Unternehmen in Zeiten komplexer, dynamischer und globaler Märkte, im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Es wird sich damit beschäftigt, wie umwälzende Veränderungen in Unternehmen erreicht und gesteuert werden können. Dabei wird der Fokus in erster Linie auf die personalistische Führung gerichtet.

Vor allem in den USA wurde intensiv diskutiert, inwieweit angesichts der aktuellen und künftigen Herausforderungen charismatische, transformative Führungspersönlichkeiten benötigt werden, deren Potential in ihrer herausragenden Führungskompetenz und Ausstrahlung sowie in ihrer motivierenden Wirkung auf die Mitarbeiter gesehen wird. Aber auch in anderen Industriestaaten, in denen Missmanagement und Führungsdefizite aufgrund komplexer, unüberschaubarer Unternehmenssituationen zunehmen, wird der Ruf nach außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten immer deutlicher.

Dabei rückt zunehmend der Interaktionsprozess einer wechselseitigen Einflussnahme zwischen Führungskraft und Mitarbeitern in den Mittelpunkt des Interesses. Es findet also auch das Verhalten der Geführten als bewusst handelnde Subjekte mit je eigenen Zielen Beachtung. In diesem Sinne ist dann Führungsverhalten als das Verhalten einer Führungsperson in einer bestimmten Situation in Bezug auf die Geführten zu verstehen. Es wird durch die Interaktionsbeziehung und damit auch durch die Erwartungen der Geführten an die Rolle der Führungskraft geprägt.

Den Verhaltensweisen liegt der Führungsstil zugrunde. Dieser wird als das "(...) zeitlich relativ überdauernde und in bezug auf verschiedene Situationen konstante Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeiter/innen (...)" (Domsch/Harms/Macke 1998: 228) definiert.

Eine weitere wichtige Abgrenzung bezieht sich auf die Begriffe "Führung" und "Management", die zwar in der Praxis häufig eine synonyme Verwendung finden, aber gerade in den neocharismatischen Führungstheorien stark differenziert werden. In den 80er Jahren wurde in der Managementliteratur der Ruf nach Führern anstelle von Managern immer stärker. Diese Forderung ist in der Unterscheidung begründet, dass Manager in erster Linie als risikoscheue, rational-orientierte und technikzentrierte Bürokraten seien, wohingegen Führer vor allem durch persönliche Ausstrahlung, mitreißende Ideen sowie Visionen in Zeiten gestiegenen Konkurrenzdrucks und dynamischer Unternehmensumwelten motivieren und Erfolg versprechen (vgl. Tabelle 3).

Bennis und Nanus fassen die Differenzen wie folgt zusammen: *"Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge."* (Bennis/Nanus: 1990: 29).

In der vorgelegten Arbeit werden die beiden Begriffe synonym im Sinne für Führung verwendet.

Des Weiteren sind unter den Begriffen "Führer", "Führungskraft", "Führungsperson", "Leiter", "Manager" etc. männliche und weibliche Personen zusammengefasst.

Im Anschluss soll nun der Charisma-Begriff näher erläutert werden, der neben dem erläuterten Führungsbegriff ebenfalls die Grundlage des hier verwendeten theoretischen Rahmens darstellt.

## 2.2 Der Charisma-Begriff

Der Begriff "Charisma" stammt aus dem Altgriechischen, wobei 'Charis' mit 'Gnade' und die Nachsilbe '-ma' mit 'Geschenk' oder 'Gabe' übersetzt wird (vgl. Steyrer 1995: 21). Demjenigen, dem dieses "Gnadengeschenk" bzw. diese übernatürliche Bestimmung zuteil wurde, werden außergewöhnliche Fähigkeiten zugeschrieben. Charismatische Führer können begeistern, faszinieren, sind enthusiastisch und inspirierend. Charismatische Führung ist Ausdruck einer "übernatürlichen Bestimmung" und nach Neuberger (2002: 144) in zweierlei Hinsicht außerordentlich:

1. "Sie stellt sich außerhalb der geltenden gewohnten Ordnung, behauptet die Ungültigkeit der alten Maßstäbe und verkündet eine neue Ordnung, (...)" und fordert demnach Veränderung bzw. Transformation.
2. "(...) sie nimmt in Anspruch, in Forderungen und Wirkungen außerordentlich (...) zu sein."

Dies erklärt auch die zentrale Rolle, die dieser Begriff in den neocharismatischen Führungsansätzen einnimmt. Denn deren Interesse gilt sowohl theoretisch als auch empirisch der außergewöhnlichen, begnadeten Führung. Von fast allen Autoren wird dabei die Konzeptualisierung von Charisma durch den deutschen Soziologen Max Weber als Referenz gewählt.

### 2.2.1 Das Charisma-Konzept von Max Weber

Max Weber hat das Charisma-Konzept bekannt und für die Soziologie nutzbar gemacht. Eingeführt hat er den Begriff im Rahmen seiner Herrschaftssoziologie. Er unterscheidet zwischen Macht und Herrschaft. Macht sieht er als die Chance, den eigenen Willen gegen Widerstreben zu behaupten. Im Gegensatz dazu steht seine Definition von Herrschaft:

"Herrschaft soll heißen, die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts Gehorsam zu finden." (Weber 1972: 28).

Anders als Macht ist Herrschaft demzufolge legitimiert, d.h. "(...) die Akzeptanz oder Geltung eines Anspruchs in einer Gesellschaft oder Gemeinschaft; es müssen deshalb keine Zwangsmittel angewandt werden, um ihn [seinen Willen] durchzusetzen." (Neuberger 2002: 146).

Weber differenziert seine Herrschaftstypologie nach drei Legitimations- bzw. Geltungsgründen: Tradition, Charisma und Legalität und entwickelt diese als Idealtypen<sup>1</sup> mit je unterschiedlicher Rationalität. Da hier aber nur die charismatische Herrschaft von Interesse ist, sollen die zwei anderen Herrschaftsformen nicht detaillierter betrachtet werden.

Für den Inhalt der vorliegenden Arbeit ist vor allem der Charisma-Begriff und die Entstehung von Charisma bedeutend und daher in den wesentlichen Charakteristika darzustellen.

Weber (1972: 140) charakterisiert Charisma folgendermaßen:

"'Charisma' soll eine als außeralltäglich (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als 'Führer' gewertet wird. Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen, ästhetischen oder sonstigen Standpunkt aus 'objektiv' richtig zu bewerten sein würde, ist natürlich dabei begrifflich völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, den 'Anhängern', bewertet wird, kommt es an."

---

<sup>1</sup> Unter Idealtypen sind Generalisierungen und Abstraktionen von bestimmten Handlungsmustern und empirischer Beobachtungen, die nicht mit der Realität übereinstimmen. Sie sind ein gedankliches Konstrukt, dessen Konfrontation mit der Realität das "Verstehen" fördert. Denn, "(...) der Zweck einer derartigen Typenbildung liegt auch darin, tatsächliches Handeln in Kontrast zu den abstrakten Typen zu setzen und so den Sinngehalt einer realen Handlung abzuleiten (zu verstehen)." (Morel 1997: 23).

Weber spricht demnach der sozialen Zuschreibung durch die Geführten eine entscheidende Rolle für die Konstitution von charismatischer Herrschaft zu und betrachtet diese nicht nur als Konstruktion von Seiten des Führers.

Doch welche Voraussetzungen und Bedingungen sind für die Entstehung notwendig? Wie etabliert sich charismatische Herrschaft? Der Logik Steyrers (2002: 26ff.) folgend, soll die Genese und Entwicklung von Charisma phasenartig dargestellt werden. Diese Schilderung ermöglicht, die einzelnen Elemente von Webers Konzept in einem strukturell logischen Zusammenhang zu bringen<sup>2</sup>.

Ihren Ursprung findet charismatische Herrschaft in der Begeisterung für das Außergewöhnliche oder der Wahrnehmung einer krisenhaften Situation bzw. Not durch die Beherrschten. Wenn diese sich in einer Notlage oder sozialen Krise befinden und aufgrund des Überalltäglichen in einen Zustand der Erregung verfallen, kommt es zu einer Hinwendung an den charismatischen Führer.

Es liegt in der Natur des Charisma, eben diese wahrgenommene psychische, ethische, religiöse, politische, physische oder ökonomische Notlage durch das Auflösen bisher geltender Normen und Standards, bestehender Rollengeflechte und organisatorischer Strukturen zu ändern und somit aus der Krisensituation herauszuführen. Die charismatische Herrschaft bricht mit dem Traditionellen und wirkt in diesem Sinne als revolutionäres Element, dass sich an dem viel zitierten Prinzip "Es steht geschrieben - ich aber sage Euch" (Weber, 1972: 140) orientiert. Über alte Ordnungen wird sich hinweggesetzt, Neue werden geschaffen.

Von entscheidender Bedeutung für die Konstitution einer charismatischen Beziehung ist die Anerkennung des Führers durch seine Gefolgschaft. Durch die Hingabe an eine charismatische Persönlichkeit, die durch Hoffnung und gefühlsmäßige Erregung genährt wird, findet in letzter Konsequenz der Revolutionierung eine "Umformung von innen her" statt. Es kommt zu einer "(...) Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur 'Welt' überhaupt (...)" (Weber 1972: 657) und im Zuge dessen zum Bruch mit bisherigen Verhaltensmustern und einer Neustrukturierung sozialer Beziehungen.

---

<sup>2</sup> Es ist nicht möglich in dieser Arbeit die gesamten Beiträge Webers bezüglich seines Charisma-Konzepts einzubeziehen. Denn "Webers Kommentare zum Thema Charisma sind über sein ganzes Werk verstreut. Es ist schwer, losgelöst von diesen ungeheuren Stoffmassen eine reine 'Theorie' zu extrahieren." (Turner 1996: 76). Daher sollen nur die für das Verständnis der neocharismatischen Führungstheorien interessierenden Hauptmerkmale aufgezeigt werden.

Wie bereits erwähnt, ist die Anerkennung der charismatischen Herrschaft durch die Beherrschten für diese konstitutiv und birgt eine entscheidende Notwendigkeit in sich. Die Notwendigkeit der Bewährung. Darunter ist zu verstehen, dass die Legitimität charismatischer Führung ausschließlich auf ihrer Bewährung im Alltag basiert. Wenn die besonderen Persönlichkeitsqualitäten nicht zum Wohlergehen der Geführten beitragen, kann es zum Autoritätsverlust und damit einhergehend zur Schwächung der charismatischen Herrschaft kommen. Dies verleiht ihr einen labilen Charakter, denn nur in dem sie sich stets aufs Neue bezüglich des Wohlergehens ihrer Anhänger behauptet, kann sie sich legitimieren.

Charismatischen Beziehungen orientieren sich weder an rationellen Kriterien, noch weisen sie einen institutionellen Rahmen auf. Grundlage charismatischer Gebilde ist die emotionale Vergemeinschaftung.

Nach Kets de Vries (1990: 20) erzeugen charismatische Führer "(...) Ordnung aus Unordnung (...): sie versorgen ihre Anhänger mit neuen Systemen von Zusammenhalt, Kontinuität und Gerechtigkeit."

Der Zusammenhalt entsteht aus der personalen Bindung an den Herrscher. Struktur und Regeln existieren nur innerhalb der Logiken dieser charismatischen Herrschaft. Dementsprechend wird die Verwaltung durch ad-hoc Beauftragte übernommen, die den Verordnungen des Führers Folge leisten müssen, anstatt sich an allgemeinen Regeln zu orientieren. Aufgrund dieser Regelfremdheit ist nach Weber (1972: 141) der charismatische Herrschaftstypus "spezifisch irrational".

Außerdem ist sie wirtschaftsfremd, d.h. es wird die rational geregelte Alltagswirtschaft abgelehnt.

Charismatische Herrschaft ist durch die Bindung an die Führungspersönlichkeit in ihrer Dauer begrenzt und endlich. Aufgrund ihrer labilen Strukturmerkmale ist sie daher nur im Status nascendi<sup>3</sup> vorstellbar. Um Bestand zu haben, ist sie gezwungen, den Charakter einer Dauerbeziehung anzunehmen und somit entweder zum Vorteil der Tradition oder zugunsten rationaler Herrschaft zu schwinden. Das Charisma wird wieder in alltägliche Bahnen zurückgeführt und institutionalisiert. Es entwickelt sich ein Prozess der Veralltäglichung.

Diese Darstellung der für das weitere Verständnis wesentlichen strukturell-genetischen Charakteristika von Weber's Charisma-Konzept demonstriert, wie radikaler Wandel mittels

---

<sup>3</sup> Zustand des Entstehens

einer außergewöhnlichen Persönlichkeit herbeigeführt und legitimiert werden kann. Diese Bedeutung spielt eine wichtige Rolle bei seinen Ausführungen zur Bürokratie, die für ihn die reinste Form der rationalen Herrschaft verkörpert. Berechenbarkeit, Unpersönlichkeit und Sachlichkeit sind Kennzeichen von Rationalität. Um der Tendenz der Bürokratie, eine Eigendynamik zu entwickeln und als "stahlhartes Gehäuse" ihre Mitglieder in deren Bewegungsspielraum einzuengen, entgegenzuwirken, verweist Weber auf die charismatische Führung:

"Weber schlägt als Ausweg aus dem durch die Bürokratie heraufbeschworenen Dilemma vor: *An die Spitze der bürokratischen Stäbe sollen charismatische Führer und an die Spitze der Industriebetriebe selbstverantwortliche Unternehmer gestellt werden.* Der aus freier Eigenverantwortlichkeit handelnde Führer soll auf der Basis persönlicher Wertvorstellungen der gesellschaftlichen Entwicklung die Richtung weisen und verhindern, dass der bürokratische Apparat, dessen er sich bedient, ein Eigenleben entwickelt." (Kieser 1993b: 45).

Diese Formulierungen ebenso wie die Attribute Anti-Institutionalismus, Anti-Rationalismus, Außeralltäglichkeit lassen bereits erkennen, warum in der amerikanischen Führungsforschung Mitte der 70er das Interesse am Charisma-Konzept entfachte. Webers Konzept ist für das Verständnis dieser Theorien fundamental.

Allerdings muss erwähnt werden, dass die Perspektive Webers soziologischer Natur ist und sich daher vor allem auf die sozialen Strukturen konzentriert. Die organisationalen Theorien dagegen fragen auch nach den psychologischen Aspekten des Charisma-Phänomens. Aus diesem Grund soll im Folgenden auf das Verständnis von Charisma in den neuen Führungstheorien, speziell in den neocharismatischen Ansätzen, eingegangen werden.

### **2.2.2 Das organisationale Charisma**

Im Zentrum der soziologischen Betrachtungen stehen vor allem die sozialen Bedingungen und Möglichkeiten, die charismatische Führung hervorrufen sowie die Prozesse der Veralltäglichung und Routinisierung von Charisma in eine rechtmäßige soziale Ordnung. Wenig Beachtung finden dagegen Gesichtspunkte, wie Führungsverhalten, die Persönlichkeit der charismatischen Führer oder deren Interaktion mit ihrer Anhängerschaft

und damit einhergehende motivationale Prozesse. Dies sind Inhalte der neocharismatischen Führungstheorien<sup>4</sup>, deren Interesse an Charisma vor allem auf den angenommenen Effekten bezüglich gewünschter Leistung in den Organisationen zurückzuführen ist. Dieser Bereich der Führungsforschung setzt sich überwiegend mit sozialpsychologischen Gesichtspunkten in komplexen formalen Organisationen auseinander und stellt dabei heraus, auf welche Art und Weise charismatische Führer andersartig und außergewöhnlich sind.

House (1999: 564), einer der Hauptvertreter der neocharismatischen Führungstheorie, definiert daher organisationales Charisma:

"(...) as an extraordinary relationship between an individual (leader) and others (followers) based on shared deeply held ideological (as opposed to material) values. The outcome of this relationship is extraordinary accomplishments as a result of the vision and inspirational ability of the leader and the loyalty and trust of the followers, their cohesiveness as a collective, and their willingness to make personal sacrifices in the interest of the leader's vision and the collective led by the leader."

Diese Bestimmung soll den weiteren Ausführungen dieser Arbeit hinsichtlich charismatischer, transformationaler Führung ostdeutscher Führungskräfte zu Grunde liegen, da die Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorien als theoretische Basis dienen.

Festzuhalten ist, dass sich die soziologische und die sozialpsychologische neocharismatische Sichtweise vielmehr ergänzen als in Konflikt zueinander stehen. Ihr Erkenntnisinteresse gilt verschiedenen Blickwinkeln von Charisma, wie aus den Darstellungen deutlich wird. Eine neuere Theorie, die diese komplementären Perspektiven zu integrieren versucht, ist die "Rise-Decline Theory" von Robert J. House.

Ziel ist es, durch die Verbindung von makro-soziologischen und mikro-psychologischen Erkenntnissen eine umfassendere Erklärung zur Genese von Charisma, angefangen bei der Entstehung bis hin zu seinem Schwinden, zu formulieren. Darunter ist zu verstehen, dass nicht nur die Dynamiken, durch die charismatische Führer ihre Anhänger zu außergewöhnlichem Erfolg und Opfern inspirieren, sondern auch Feedback-Prozesse zwischen charismatischem Führungsverhalten, Reaktionen ihrer Anhänger und der sie umgebenden Struktur in die Theorie einfließen (vgl. Jacobsen/House 1999; online)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Zur näheren Erläuterung der neocharismatischen Führungstheorie soll Kapitel IV dienen.

<sup>5</sup> Da in dieser Arbeit nach der Existenz und nicht nach dem Entstehungsprozess charismatischer Führung gefragt wird, wird diese Theorie nicht weiter dargestellt.

---

Bevor im weiteren Verlauf die Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorien genauer erläutert werden, soll die spezifische Ausgangssituation der Führungskräfte in Ostdeutschland dargestellt werden. Durch den Transformationsprozess entsteht eine besondere Situation. Ziel des folgenden Abschnittes soll es sein, einen Einblick in die damit verbundenen Anforderungen und Verantwortungen zu vermitteln. Dadurch ist es möglich, die empirischen Analysen dieser Arbeit bezüglich der ostdeutschen Führungskräfte anhand der entsprechenden Hintergrundkenntnisse angemessen zu analysieren und zu interpretieren.

### 3. Die Rolle der Führungskraft im ostdeutschen Transformationsprozess

"CEOS who have it...

OPRAH WINFREY, 41; Harpo Entertainment  
Telegenetic charm and empathetic  
personality have helped make her  
America's hottest businesswoman.  
She manages employees as she does  
audiences - with emotion and intimacy."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

FRANK SCHRONTZ, 64; Boeing  
A calm, unassuming engineer. His  
complacent style contributed to a profit  
nosedive in 1994. Confronting the  
turbulence, he cut 21,000 jobs and  
streamlined manufacturing."  
(Sellers/Puri 1996; online)

Der Fall der Berliner Mauer am 9. November 1989 steht symbolisch für den Beginn umwälzender, tiefgreifender Veränderungen in Ostdeutschland. Die Deutsche Wiedervereinigung ist als eines der nachhaltigsten Ereignisse in der deutschen Geschichte zu betrachten. Seitdem sind 14 Jahre vergangen, in denen die neuen Bundesländer einen enormen Strukturänderungs- und Transformationsprozess durchlaufen haben und dies noch tun.

Es sind vor allem drei miteinander verflochtene Teilprozesse, die den Inhalt der öffentlichen Diskussion ausmachen und als prägend für das Wesen des Transformationsprozesses angesehen werden:

- Die Veränderung des Wirtschaftssystems von planwirtschaftlicher zu marktwirtschaftlicher Ordnung;
- Der Prozess des politischen Wandels in Form einer Demokratisierung;
- Die Realanpassung als Modernisierung der als vergleichsweise rückständig betrachteten Ökonomien (vgl. Lang/Alt, 1995: 1).

In früheren wirtschaftswissenschaftlichen Debatten galt der Transformationsprozess als abgeschlossen, sobald die beiden ersten Teilprozesse als bewältigt angesehen wurden. Es wird deutlich, dass vor allem die Systemintegration bei dieser Betrachtungsweise im Vordergrund steht. Die Sozialintegration und damit verbundene mentale und kulturelle Anpassungsprozesse sowie der ökonomische Aufholprozess werden hingegen vernachlässigt. Damit wird gleichzeitig außer Acht gelassen, dass System- und Sozialintegration nicht zwingend parallel auftreten, sondern zeitlich auseinanderfallen können.

Man kann also nicht bereits nach wirksamen Transfer der demokratischen Institutionen sowie der marktwirtschaftlichen Rechts- und Eigentumsordnung vom Ende der

Transformation sprechen, da nach Dietrich (2003: 13) "(...) die übertragenen Basisinstitutionen (..) 'keine Bodenhaftung' [erreichen], sondern (..) 'formelle Hülsen' [sind], die auf einen anderen Werthintergrund und abweichende Handlungsorientierungen treffen, was u.a. auf die Dominanz exogener Einflüsse und Akteure zurückgeführt wird (...).".

Hinzu kommt die erforderliche Modernisierung der ökonomischen Strukturen. Die Unternehmen müssen sich gegenüber der neuen wirtschaftlichen Ordnung als überlebensfähig erweisen und im internationalen Wettbewerb bestehen. Dabei sehen sie sich mit einer zum Teil veränderten Umwelt konfrontiert und müssen ihre bisherigen Strukturen und ihre Organisation dem Wandel, sowie den neuen Anforderungen angleichen.

Gerade die Enttäuschung und Unzufriedenheit aufgrund zu hoch angelegter Erwartungshaltungen vieler Menschen in den neuen Bundesländern hinsichtlich der Wirtschaftslage zeugt davon, dass auf diesem Gebiet noch längst nicht von dem Ende des Anpassungsprozesses gesprochen werden kann, wie auch neuere Untersuchungen bestätigen:

"Jüngst hat Allensbach festgestellt, dass mehr als die Hälfte der ostdeutschen Bürger die wirtschaftliche Situation im Osten als 'schlecht' oder 'eher schlecht' beurteilen, und außerdem meinen, sie verschlechtere sich weiterhin." (Schmidt 2002: 77; online).

Daher ist es sinnvoll, den weiteren Ausführungen einen umfassenderen Transformationsbegriff zugrunde zu legen, der auch die soziokulturellen und unternehmerischen Wandlungsprozesse mit einschließt. Eine entsprechende Definition findet sich bei Lang (1996b: 8):

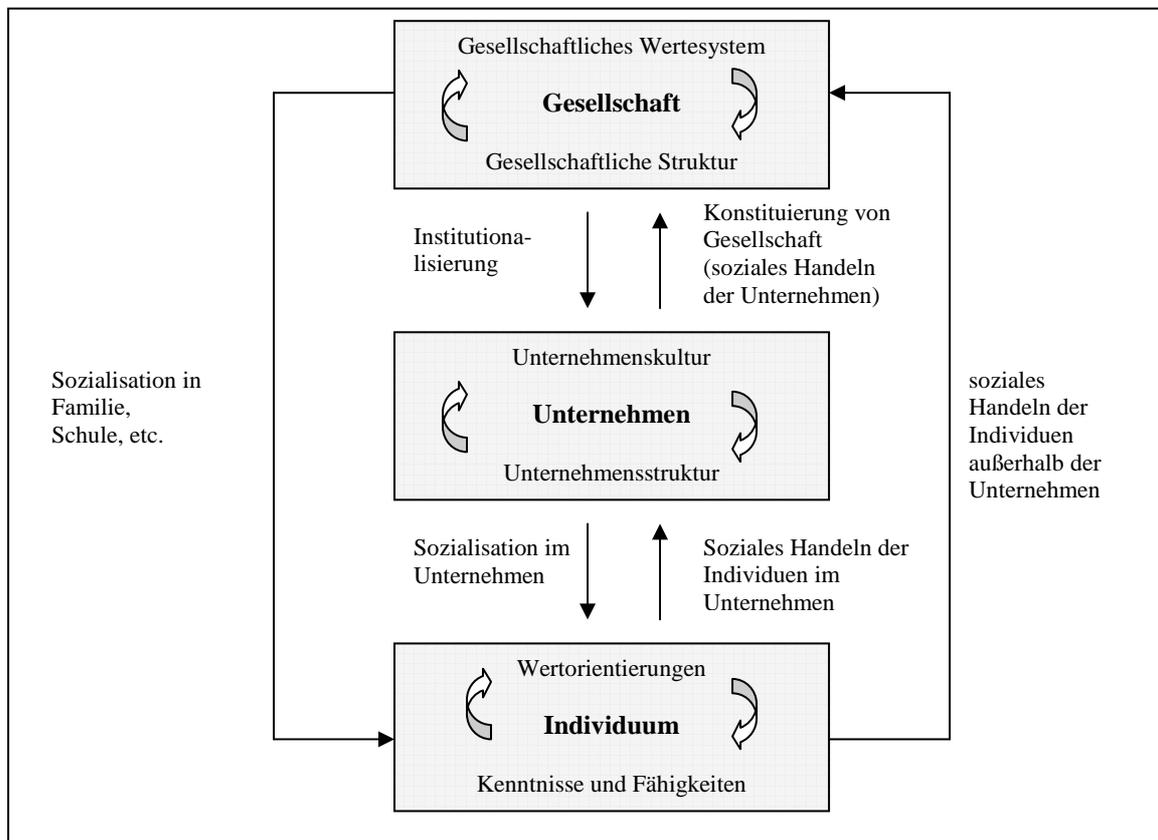
"Der Transformationsprozess ist ein gesteuerter eigendynamischer Prozess der grundlegenden Veränderung von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrunde liegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft."

In dieser Bestimmung kommt bereits zum Ausdruck, dass sich der Wandlungsprozess auf drei miteinander verbundenen Ebenen analysieren lässt. Dazu gehören:

- die Makro-Ebene der Gesellschaft,
- die Meso-Ebene der Unternehmen und
- die Mikro-Ebene der Individuen.

In Abbildung 1 sind die Komplexität des Transformationsprozesses und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen modellhaft dargestellt.

**Abbildung 1:** Ebenen des Transformationsprozesses (in Anlehnung an Lang, 1996b:10)



Es wird deutlich, dass die thematische Ausrichtung dieser Arbeit mit dem Schwerpunkt auf die Führungskräfte als betriebliche Akteure nur in ihren Verflechtungen mit gesellschaftlichen und organisationalen Wandlungsprozessen zu analysieren ist. Führungskräften wird im Transformationsprozess eine entscheidende Rolle zugesprochen, vor allem vor dem Hintergrund der noch zu bewältigenden Sozialintegration und der anhaltenden betrieblichen Veränderungen. Pohlmann und Schmidt (1995: 224) weisen darauf hin, dass "Es gilt, den Managementfaktor als ein strategisches Element (unter anderen) der Gestaltung der Betriebe, insbesondere der in zahlreichen Strukturparametern noch offenen ostdeutschen Betriebe, ernst zu nehmen."

Aber auch Preusche (1997: 55) hat erkannt, dass bei der Restrukturierung der Marktwirtschaft "(...) der Erfolg oder Misserfolg des betrieblichen Transformationsprozesses wesentlich beeinflusst oder gar abhängen wird von der Fähigkeit vorrangig des oberen Managements (...), sich dem betrieblichen Transformationsprozess in

Konzeption, Organisation und Motivation zu stellen, die damit verbundenen Herausforderungen an Gestaltungswillen und Risikobereitschaft anzunehmen und die anfangs in ihrer Dimension und Fülle noch nicht absehbaren Schwierigkeiten und Konflikte zu meistern."

Die tragende Rolle der Führungskräfte basiert auf deren Funktion als Entscheidungsträger in den Unternehmen. Denn dort wird der Übergang von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen konkret mitgestaltet. Allerdings gehören die Führungskräfte nicht nur zu den zentralen Hauptakteuren der betrieblichen Transformation. Sie sind auch selbst von dieser betroffen.

Die folgenden Ausführungen befassen sich nun anhand der Ebenen des Transformationsprozesses vor allem mit den Fragestellungen,

- wie sich der gesellschaftliche und wirtschaftliche Handlungsrahmen der Führungskräfte verändert hat,
- welche Probleme und Herausforderungen sich auf unternehmerischer Ebene ergeben und
- welche Handlungs- und Verhaltensmuster der Führungskräfte angesichts der zu bewältigenden Schwierigkeiten charakteristisch sind.

Aspekte, die dabei eine wichtige Rolle spielen, sind die gesellschaftlichen und individuellen Wertvorstellungen, da ihnen "(...) jeweils konstituierende Bedeutung für die Systeme und Strukturen [zukommt und] zugleich (..) die Strukturen zumindest tendenziell die Reproduktion und damit eine relative Stabilität der Wertemuster [sichern]." (Lang 1995: 3).

### **3.1 Rahmenbedingungen des Handelns ostdeutscher Führungskräfte**

#### **3.1.1 Gesellschaftliche Ebene**

Der Einigungsvertrag besiegelte mit dem Beitritt der ehemaligen DDR zur Bundesrepublik Deutschland auf der Grundlage der Verfassung der DDR und dem Grundgesetz der Bundesrepublik den Beginn eines grundsätzlichen Wandels. Dieser betraf die gesellschaftlichen Strukturen, die Besitzverhältnisse, die rechtlichen Bestimmungen und die ökonomischen Voraussetzungen, die durch die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1.7.1990 und die staatliche Einheit am 3.10.1990 geprägt wurden.

Allerdings ist der Umbruch vom planwirtschaftlichen zum marktwirtschaftlichen System für die neuen Bundesländer als Sonderfall zu bezeichnen. Er unterscheidet sich von den anderen osteuropäischen Staaten insofern, dass es kein ergebnisoffener Systemwechsel ist, sondern ein "(...) Kopiervorgang von gesellschaftlichen Institutionen der BRD (...)" (Pohlmann/Schmidt 1996b:11).

Ziel des Transfers von allen Funktionssystemen, wie z.B. Sozial-, Rechts- oder Wirtschaftssystem, ihrer Institutionen und normativen Ordnungen war die Anpassung ostdeutscher politischer, sozialer und wirtschaftlicher Verhältnisse an den westdeutschen Standard. Die Modernisierung der ostdeutschen Infrastruktur und der wirtschaftliche Aufschwung sollten durch die Privatisierung der Wirtschaft und mit Hilfe finanzieller Transferleistungen rasch erreicht werden. Charakteristisch für die ostdeutsche Transformation sind also einerseits ein starker von "außen" auferlegter Anpassungs- und Veränderungsdruck und andererseits eine stabilisierende ökonomische Unterstützung durch die Bundesrepublik.

Windolf (1999:13) verweist jedoch darauf, "(...) dass der Transfer von Ressourcen und Institutionen nicht nur Vorteile hatte, sondern dass Ostdeutschland damit auch einige Erblasten der *alten* BRD importierte.". Dadurch entstanden Probleme, von denen einige näher erläutert werden sollen.

Dazu gehört unter anderem, dass das Institutionensystem "(...) zur Zeit der deutschen Vereinigung in der Bundesrepublik schon unter Reform- und Anpassungsdruck (...)" stand, wie Kreißig (1997: 92) betont. Hinzu kommt, dass diese Institutionen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung für einen anderen Zweck erschaffen wurden als vordergründig zur Krisenbewältigung unter Transformationsbedingungen, wie es in den neuen Bundesländern der Fall war.

Der Restrukturierungsprozess erzeugt Probleme, mit denen man sich bis zu diesem Zeitpunkt in den neuen Bundesländern kaum auseinandersetzen musste. Dazu gehört die Massenarbeitslosigkeit, die unter anderem auf enorme Zusammenbrüche in der ostdeutschen Industrie und Landwirtschaft zurückzuführen ist. Die Arbeitslosenquote, bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen, betrug nach Angaben des statistischen Bundesamtes in den neuen Ländern und Berlin im Dezember 2003 17,9% (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2003a; online). Im Vergleich dazu lag die Quote im früheren Bundesgebiet ohne Berlin-West bei einem Wert von 8,4% (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2003b; online).

Die Währungsunion mit der Einführung der D-Mark war aus ökonomischer Perspektive fragwürdig. Sie konfrontierte die Unternehmen mit einem enorm hohen Aufwertungsdruck, denn die ostdeutschen Produkte waren in Preis und Qualität kaum auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig (vgl. Hahn 1998: 54). Windolf (1999: 14) betrachtet diesen Aspekt als den ersten "(...) Meilenstein auf dem Wege zur *Deindustrialisierung* Ostdeutschlands".

Ein weiterer Schritt in diese Richtung war der durch die Wiedervereinigung ermöglichte Beitritt zur Europäischen Union. Dieser bot zwar neue Chancen und Perspektiven, ebnete aber auch den Weg zum ostdeutschen Markt für westeuropäische Unternehmen. Infolgedessen investierten die "neuen" Bundesbürger in die begehrten Westwaren, die für sie bis dahin nicht erreichbar waren. Resultierend daraus kam es zu einem drastischen Verlust der Binnen- und Außennachfrage nach ostdeutschen Produkten.

Dem hinzuzufügen ist, dass sich der Transformationsprozess in fast allen staatssozialistischen Gesellschaften im Zeitraum zwischen 1989 und 1992 vollzog, was zum Wegbrechen der Ostmärkte führte, da sich die traditionellen Verflechtungen aufgelösten.

Einerseits führte dies dazu, dass "Potentielle westliche Investoren, die vor allem die eingespielten Lieferbeziehungen und Kontakte der ostdeutschen Betriebe für einen Vorstoß in die Ostmärkte nutzen wollten, (...) das Interesse [verloren]." (Wittke/Voskamp/Bluhm 1993: 13).

Andererseits waren die Investoren aufgrund der beschriebenen Entwicklungen nicht mehr an den osteuropäischen Märkten, sondern an den Produktionsstätten mit ihren unterschiedlichen komparativen Standortvorteilen interessiert. Die ostdeutschen Betriebe standen von diesem Zeitpunkt an in einem Konkurrenzkampf mit anderen osteuropäischen Ländern, um mögliche Investitionen, Kooperationen und Aufträge. Allerdings konnten sie dabei nicht auf einer Niedriglohnpolitik aufbauen, denn diese war durch die angestrebte Lohnangleichung in den neuen Bundesländern versperrt.

Insgesamt gewann die Wirtschaft an Autonomie gegenüber dem Staat, musste sich aber aufgrund des Zerfalls bisheriger volkswirtschaftlicher Netzwerke und Strukturen im Bereich der Beschaffungs- und Absatzmärkte neu orientieren.

Den gesamten Entwicklungsprozess der ostdeutschen Wirtschaft darzulegen, wäre im Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die Entwicklung dem Einfluss der weltwirtschaftlichen Geschehnisse und der konjunkturellen

Flaute in Deutschland zu Beginn des Jahres 2003 nicht entziehen kann. Für Europa ergab sich daher folgendes Szenario:

"Im Euroraum stagnierte die gesamtwirtschaftliche Produktion im ersten Halbjahr 2003 (...). Zu Jahresbeginn belastete die Unsicherheit im Zusammenhang mit der Krise im Irak die Investitionsbereitschaft der Unternehmen und die Konsumneigung. Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit wurde durch die markante Aufwertung des Euro beeinträchtigt; die Exporte waren rückläufig." (Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V. - Wirtschaft im Wandel 2003: 392; online).

Für den deutschen Raum kann die ökonomische Lage im August 2003 anhand der Erkenntnisse des Arbeitskreises "Konjunktur Ostdeutschland" (2003: 228; online) wie folgt beschrieben werden:

"Die gesamtwirtschaftliche Aktivität in Ostdeutschland hat zwei Jahre in Folge nicht zugenommen. Nach Stagnation im Jahr 2001 ist sie im vergangenen Jahr erstmals nach 1991 gesunken, pro Einwohner betrachtet erhöhte sie sich jedoch weiterhin."

Die Annäherung der Pro-Kopf-Produktion an das westdeutsche Niveau wird dabei auf die sinkende Einwohnerzahl in Ostdeutschland gegenüber den alten Bundesländern zurückgeführt. Als Ursachen für die ökonomische Situation sind massive Rückgänge im ostdeutschen Bausektor, eine weitere Verminderung der Beschäftigungszahlen, Verluste im Bereich der Nachfrage aufgrund der nationalen und internationalen Konjunkturschwäche, aber auch die Flutkatastrophe in Sachsen und Sachsen-Anhalt im Sommer 2002 und deren wirtschaftliche Beeinträchtigungen zu sehen.

Resümierend ist festzuhalten, dass es noch nicht gelungen ist, die gesamtwirtschaftliche Schwäche zu überwinden. Die ostdeutsche Wirtschaft liegt ihrer Entwicklung immer noch hinter dem Wachstum Westdeutschlands.

Allerdings muss hinzugefügt werden, dass nach einem Gutachten der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftlicher Forschungsinstitute e.V. zur Lage der Weltwirtschaft sowie der deutschen Wirtschaft im Herbst 2003 die weltwirtschaftliche Produktion wieder zunimmt und sich auch im Euroraum leicht erhöhen könnte. Für Deutschland kommen diese Institute aufgrund noch bestehender Beeinträchtigungen, wie z.B. den geplanten Einsparungen und der beabsichtigten Verminderung von Steuervergünstigungen zu der Prognose, "(...) dass die gesamtwirtschaftliche Produktion im Durchschnitt dieses Jahres stagniert und auch im kommenden Jahr nur moderat zunehmen wird." (Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftlicher Forschungsinstitute e.V. 2003: 381; online).

Für die ostdeutsche gesamtwirtschaftliche Produktivität lässt sich angesichts dieser Rahmenbedingungen eines zu erwartenden konjunkturellen Aufschwungs eine Belebung der Wirtschaft erhoffen. Diese Annahme kommt z. B. in der prognostizierten Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (real) je Einwohner um 2,2 % für das Jahr 2004 im Vergleich zu 1,3 % im Jahr 2003 zum Ausdruck. Die nachstehende Tabelle 1 zu den Eckdaten der Wirtschaft Deutschlands veranschaulicht diese Prognose.

**Tabelle 1:** Gesamtwirtschaftliche Eckdaten der Prognose des IWH für Ostdeutschland (ohne Berlin)  
(Quelle: Arbeitskreis Konjunktur Ostdeutschland 2003: 227; online)

	2002	2003	2004
	<i>Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %</i>		
inländische Verwendungskomponenten, real			
privater Konsum	-1,0	0,5	1,5
Anlageinvestitionen	-10,4	-3,0	-1,7
davon:			
Ausrüstungen und sonstige Anlagen	-10,3	-2,0	2,0
Bauten	-10,4	-3,6	-4,2
Bruttoinlandsprodukt, real	-0,2	0,5	1,5
darunter Wertschöpfung:			
verarbeitendes Gewerbe	4,4	3,4	5,4
Baugewerbe	-9,8	-3,0	-3,7
Dienstleistungen ohne Staat <sup>a</sup>	1,6	1,2	2,4
<i>Nachrichtlich:</i>			
BIP (real) je Einwohner	0,6	1,3	2,2
	<i>in 1000 Personen</i>		
Erwerbstätige (Inland) <sup>b</sup>	5740	5665	5635
Unterbeschäftigte <sup>c</sup>	1719	1773	1765
darunter:			
Arbeitslose, registrierte	1274	1327	1335
Arbeitslosenquote <sup>d</sup>	18,2	19,0	19,2

<sup>a</sup>Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister -

<sup>b</sup>Einschließlich der geförderten Personen in Arbeitsbeschaffungs- und

Strukturanpassungsmaßnahmen - <sup>c</sup>Einschließlich der geförderten Personen in Arbeitsbeschaffungs-

und traditionellen Strukturanpassungsmaßnahmen - <sup>d</sup>Registrierte Arbeitslose in % der Erwerbspersonen (Inland)

Die Konfrontation mit den neuen Institutionen und Systemen führte bei vielen Akteuren zu Verunsicherungen, die das wirtschaftliche und das individuelle Handeln betreffen.

Diese Unsicherheiten entstehen jedoch nicht nur aufgrund des Systemwechsels, sondern auch in Anbetracht der differenzierten Werte, die sich im Laufe der Jahre in beiden Teilen Deutschland entwickelt und verfestigt haben.

Der kulturelle Hintergrund im Osten Deutschlands unterscheidet sich maßgeblich von dem der alten Bundesländer. Außerdem waren die ostdeutschen Handlungsträger zum Zeitpunkt der "Wende" kaum mit den Abläufen, Funktionen, Wirkungsbedingungen und begrenzten Möglichkeiten der neuen Institutionen vertraut. Dies führte oftmals zu unrealistischen, illusionären Erwartungen an die Leistungsfähigkeit des neuen Systems. Häufig endete diese "Euphorie" jedoch in Enttäuschung, Unzufriedenheit und Unsicherheit, wie z.B. in einer bis dahin nicht gekannten hohen Arbeitslosigkeit, die im Sozialismus von einer sehr starken Arbeitsplatzsicherheit kontrastiert wurde.

Im Zuge dessen zeigt sich, dass die bis dahin vorhandenen Handlungsmuster und sozialisierten Wertvorstellungen hinfällig und unbrauchbar wurden. Die Akteure wurden mit einem neuen gesellschaftlichen Wertesystem konfrontiert und "(...) sehen sich vor einem doppelten Mentalitäts- und Wertewandel, da sich zum einen die grundlegenden sozialökonomischen Verhältnisse mit der Wiedervereinigung vollständig gewandelt haben, Qualitäten für ein marktwirtschaftlich-selbstorganisierendes Gemeinwesen gefragt sind und sie zum anderen in eine Gesellschaft 'hineingeraten' sind, deren Werte aus internen, mit dem Wertewandel selbst eng zusammenhängenden Gründen eine hohe Dynamik der Wertsynthese verzeichnen (...)." (Dietrich 2003: 16f.).

Da aber Werte relativ stabile zeitlich überdauernde Verhaltensdispositionen sind, deren Entstehung durch den jeweiligen Sozialisationskontext beeinflusst wird, kann nicht erwartet werden, dass sich diese aufgrund des Anpassungsdrucks kurzfristig verändern.

Eine Aufzählung<sup>6</sup> der wichtigsten Unterschiede der Werte zwischen den Menschen der alten und neuen Bundesländer soll zeigen, mit welchen kulturellen Differenzen die Ost- und Westdeutschen im Zuge gegenseitiger Zusammenarbeit und gemeinsamer Beziehungen teilweise konfrontiert wurden und werden.

Die Ostdeutschen zeigen sich im Vergleich als materialistischer, konventionalistischer und traditioneller. Sie betrachten Fleiß, Leistung, Wohlstand, Partizipation, Sparsamkeit sowie soziale Gleichheit und Gerechtigkeit als wichtige Prinzipien und legen Wert auf

---

<sup>6</sup> Inhaltlich wurde sich bei diesen Ausführungen an den Analysen von Evelyn Dietrich (2003: S.24-27) orientiert.

Geborgenheit und Sicherheit. Dies spiegelt sich auch in einer höheren Familienorientierung und der Wichtigkeit von materiellem Wohlstand wieder. Eine große Rolle spielte dabei in der ehemaligen DDR das Kollektiv, welches als sozialer Puffer diente und Geborgenheit vermittelte. Weniger wichtig sind ihnen der Glaube an Gott, Freiheit und Unabhängigkeit. Zudem weisen sie gegenüber marktwirtschaftlichen Prinzipien eine geringere Akzeptanz auf.

Die Akteure sind also zum einen gezwungen, sich mit den neuen Normen und Überzeugungen vertraut zu machen. Zum anderen müssen sie "(...) auf der Basis noch unsicheren neuen Handlungswissens sowohl die nachholende Modernisierung als auch die aktuelle Neuausrichtung der Betriebe auf die Anforderungen der in einem globalen Strukturumbbruch sich befindenden dynamischen Weltmärkte (..) bewältigen." (Pohlmann/Schmidt 1996b: 13).

Aus diesem Grund ist im nächsten Kapitel zu klären, wie sich das betriebliche Handlungsumfeld im Laufe des Transformationsprozesses und in Konfrontation mit den Herausforderungen am Weltmarkt gestaltet hat.

### 3.1.2 Betriebliche Ebene

Schlagworte wie Downsizing, Outsourcing, Joint Ventures oder Lean Management sind kennzeichnend für die aktuellen Globalisierungsprozesse, die sich auf die Wirtschaft und den internationalen Wettbewerb auswirken. Auch die ostdeutschen Unternehmen können sich den außenwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Dynamiken nicht entziehen. Zudem sehen sie sich mit den bereits im vorangegangenen Kapitel näher erläuterten nationalen Geschehnissen konfrontiert und mussten sich im Zuge der Transformation mit drastischen Veränderungen auseinandersetzen.

Im Folgenden soll daher an einigen zentralen Aspekten geklärt werden, inwieweit sich der betriebliche Rahmen mit dem Ende der Planwirtschaft für das Handeln der Führungskräfte gewandelt hat und deren Verhalten beeinflusst.

Die Transformation der Betriebe basiert auf einer von der Qualität der Betriebe her gesehen sehr heterogenen Ausgangsposition. Diese ist gekennzeichnet durch:

- "Unternehmen, die bereits in der DDR weltmarktfähig waren,
- Unternehmen, die vorwiegend lokal agierten sowie

- Unternehmen, deren Märkte durch Wende und Währungsunion zusammenbrachen und die sich neu orientieren mussten." (Steger 2000: 8).

Zusätzlich waren Unterschiede in den Vertriebssystemen, den verwendeten Technologien, der Beschaffenheit der Produktionsanlagen und der Exporterfahrungen vorhanden.

Als Orientierung für den organisatorischen Aufbau der DDR-Kombinate bis zum Zeitpunkt der deutsch-deutschen Wiedervereinigung diente in erster Linie ein tayloristisch-fordistisches Leitbild. Als Strukturmerkmale sind vor allem eine starke hierarchische Gliederung und funktionale Arbeitsteilung, eine extreme Fertigungstiefe, strenge funktionale Differenzierung sowie 'reproduktive Geschlossenheit' der Kombinate zu nennen. Weitere Merkmale sind nach Lang und Alt (1995: 11) unter anderem folgende:

- "(...)Starke Zentralisierung von Entscheidungen und ein relativ geringes Maß an Autonomie auf den unteren Ebenen
- Soziale 'Funktionsüberladung' der Betriebe
- Starke Ritualisierung von Partizipation bei gleichzeitiger Abnahme von Einflussmöglichkeiten für den einzelnen, (...)."

Die ehemaligen DDR-Betriebe, die demnach für ein völlig anderes Gesellschaftssystem zugeschnitten waren, wurden mit der Einführung der freien Marktwirtschaft sowie ihrer Wertmaßstäbe und Zielstellungen "ineffizient". Es galt daher binnen kürzester Zeit die wirtschaftliche Transformation und Rationalisierung zu bewältigen, um Betriebe mit Markt- und Gewinnorientierung sowie einer rationalen Kapitalrechnung zu schaffen und Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Die Belastungen, die dabei auf den Unternehmen lag, war enorm. "Die Betriebe unterlagen einem zeitlich gedrängten qualitativen und quantitativen Handlungsdruck, der die Unternehmensphilosophie, die betrieblichen Ziele und die Aufgaben aller Funktionalbereiche erfassen und fundamental verändern musste." (Rössel 1995: 110).

Um demzufolge die ehemaligen volkseigenen Betriebe möglichst rasch zu privatisieren, wurde im März 1990 die Treuhandanstalt gegründet. In der Umsetzung bedeutete dies die Entflechtung und Zerlegung der ehemaligen Kombinate in kleine und mittelgroße Betriebseinheiten und deren Verkauf an externe, kapitalträchtige westdeutsche oder westliche Konzerne und Investoren. Als Konsequenzen der Systemangleichung folgten massive Entlassungen der Belegschaften, ein radikaler Abbau von Funktionsbereichen, Stilllegung und Ausgliederung von Abteilungen, Enthierarchisierung und ein markanter Bruch in den bisherigen Eigentumsstrukturen. Der Anteil der Ostdeutschen, die vor allem

über MBO bzw. MBI<sup>7</sup> oder Restititionen Unternehmen von der Treuhandanstalt erwarben, betrug dabei lediglich 25%. Die restlichen Unternehmen wurden zu ca. 10% an ausländische und zu knapp 63% an westdeutsche Käufer veräußert, die sich zu drei Viertel aus Unternehmen bzw. Konzernen zusammensetzten und zu einem Viertel aus natürlichen Personen bestanden (vgl. Windolf 1999: 207).

Es wird deutlich, dass die Zielsetzung und Neuausrichtung der Betriebe überwiegend von "außen" erfolgte, wodurch zum Teil neue Konflikte entstanden. Zum Beispiel wurden die Belegschaften von wichtigen Entscheidungen ausgeschlossen, was in Frust und Unverständnis resultierte und sich wiederum negativ auf die Motivation und das Engagement der Belegschaften auswirkte.

Allerdings kann nicht nur von drastischen Umwälzungen gesprochen werden. So verweisen Lang und Steger (1996: 73) auch auf einige gegenläufige Tendenzen:

"Im strukturellen Umfeld ist beispielsweise zu konstatieren, daß (im Vergleich zu 1990) der Anteil der Unternehmen mit funktionaler Gliederung nahezu unverändert geblieben ist (ca. 75%) und auch das Ausmaß der Hierarchisierung ist nur leicht rückläufig (66% der Betriebe mit 5-6 Hierarchieebenen, gegenüber 79% 1990)."

Es ist also nach wie vor ein zum Teil sehr stark ausgeprägter institutioneller Rahmen vorhanden.

Insgesamt ist festzustellen, dass die aktuelle Situation auf betrieblicher Ebene unter dem Einfluss der differenzierten Umgestaltung der Betriebe stand. Infolge der Verschiedenartigkeit " (...) existieren gegenwärtig Betriebe (...):

- die durch Großkonzerne privatisiert wurden, die in das Mutterunternehmen voll integriert sind und auf modernstem Niveau weltmarktorientiert arbeiten,
- die durch kleine und mittlere technologieorientierte Ausgründungen entstanden, mit intelligenzintensiven Produkten und oft hoher Abhängigkeit von Industriekernen,
- die auf traditionellen technologischem Niveau für den lokalen Markt arbeiten,
- die sehr lange im Besitz der Treuhandanstalt verblieben sind, nur unter großen Schwierigkeiten privatisiert werden konnten und die Wende noch kaum geschafft haben." (Dietrich 2003: 17).

Die bisher aufgezeigten Veränderungen in der Unternehmensstruktur stehen in direktem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Die Kultur eines Unternehmens bzw. einer

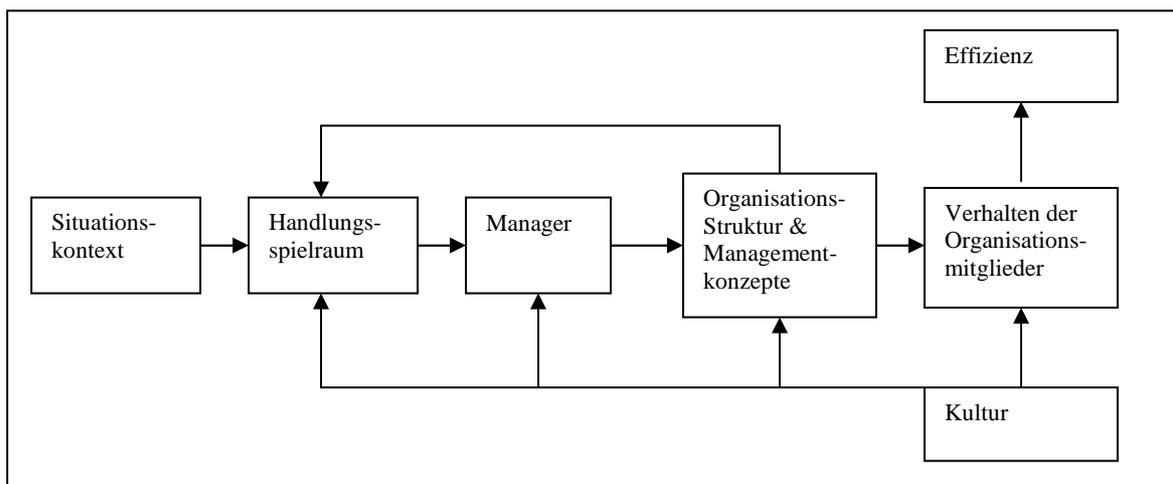
---

<sup>7</sup> MBO steht für Management-Buy-Out und MBI für Management-Buy-In.

Organisation kann als System geteilter Normen, Grundannahmen, Werte und Überzeugungen bezeichnet werden. Sie entsteht aus den gemeinsamen Interaktionen der Handelnden und kommt in den Strukturen, Symbolen, Handlungsrouinen sowie Systemen zum Ausdruck. Jede Unternehmenskultur stellt für die betrieblichen Akteure und somit auch für die Manager den Handlungsrahmen dar und steht dabei unter dem Einfluss der jeweiligen Landeskultur.

Die Manager werden durch die Strukturen und die Kulturen der Unternehmen sozialisiert und in ihren Verhaltensweisen, Deutungsmustern und Werten geprägt. Wiederum tragen aber auch die Führungskräfte mittels ihres Handelns, dass durch diese Unternehmenswerte geleitet wird, zur Reproduktion der Unternehmenskultur bei. Nachstehende Abbildung 2 verdeutlicht die Verflechtungen zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren.

**Abbildung 2:** Kultureller Einfluss auf das Managerhandeln (nach Lang 1998b: 14)



Die einstigen DDR-Betriebe waren durch "(...) bürokratische Kulturen mit Orientierung auf Anweisungsbefolgung einerseits und gleichzeitiger Blockierung von Kreativität andererseits" (Lang/Alt 1995: 12) geprägt.

Mit der strukturellen Transformation geht auch ein kultureller Wandel auf unternehmerischer Ebene einher, der durch die verschiedenen Charakteristika der existierenden Betriebe geprägt wird. Zum einen bilden sich im Zuge von Neugründungen eigenständige Organisations- und Unternehmenskulturen. Zum anderen wird bei der Übernahme ostdeutscher Unternehmen durch westdeutsche Muttergesellschaften oder im Falle der Eröffnung von Niederlassungen und Zweigstellen westdeutscher Versicherungen,

Banken oder Behörden die bereits bestehende Unternehmenskultur auf die Betriebe übertragen. Die Mitarbeiter werden dann im Sinne der Kultur entsprechend ausgewählt und angepasst, um die Sicherung der Unternehmenswerte zu gewährleisten.

Ein anderer Weg besteht darin, die den privaten oder genossenschaftlichen Handwerksbetrieben eigenen Unternehmenskulturen hinsichtlich der neuen industriellen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Zum Beispiel wurde sich bei Restitutionsen, d.h. der Rückübereignung an die Eigentümer vor der Verstaatlichung, auf traditionelle Elemente zu berufen. Des Weiteren ist als Muster kulturellen Wandels noch "(...) die Entwicklung von Unternehmenskulturen unter Beachtung vorhandener Stärken bei der Tradierung der erfolgreichen Überführung der Betriebe in die Marktwirtschaft und ihrer Privatisierung; (...)" (Lang 1995: 10) zu nennen.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen der Führungskräfte im Transformationsprozess Chancen für eine aktive Neugestaltung bieten, da durch den gesellschaftlichen, strukturellen und institutionellen Wandel Freiräume entstehen. Hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse und Entscheidungsmöglichkeiten existiert eine stärkere Transparenz und Gewissheit, da informelle Steuerungsmechanismen wegfallen. Diese neuen Möglichkeiten gehen zudem mit einer hohen Anpassungs- und Lernbereitschaft seitens der betrieblichen Akteure einher.

Die Lage ist jedoch auch durch strukturelle Zwänge und einen wachsenden kulturell-sozialen Druck gekennzeichnet, wie z.B. Furcht vor Arbeitsplatzverlust, Ungewissheit und Erfahrungslosigkeit im Umgang mit den neuen Anforderungen, verunsicherte Mitarbeiter sowie ein massiver Zeitdruck. Einen weiteren Faktor stellt die Verschlechterung des Betriebsklimas dar, die durch Beschäftigungsunsicherheit, Enttäuschung, Vertrauensverlust und Perspektivenlosigkeit hervorgerufen wurde. Folgen sind eine zunehmende Entsolidarisierung und nicht-kooperative Verhaltensweisen. Die Beschäftigten konzentrieren sich hauptsächlich auf ihr eigenes berufliches Überleben und entwickelten ein eher destruktives Konkurrenzdenken hinsichtlich des Betriebsklimas.

Brinkmann und Seifert (1998: 375) stellen heraus, "dass sich mit dem Einzug konkurrenzkapitalistischer Regulierungsmechanismen auch das traditionale horizontale Vertrauensverhältnis zwischen den Beschäftigten verschlechtert hat und nicht selten in eine 'Mißtrauensgemeinschaft' eingemündet ist.". Außerdem sehen sich viele Unternehmen existentiellen Gefährdungen gegenüber.

Es ergibt sich daher die Frage, wie die Führungskräfte mit den ihnen gestellten Herausforderungen und Schwierigkeiten umgehen. Denn wie bereits betont, sind die

Führungskräfte entscheidend am Wandel beteiligt, so auch die Aussage von Dietrich (2003: 28), die noch einmal verdeutlicht:

"Bei der Umgestaltung der Wirtschaft und ihrer sozial-kulturellen Grundlagen nehmen die Führungskräfte, durch ihre Multiplikatorenwirkungen auf das Ausprägen neuer Denk- und Verhaltensweisen ganzer Betriebsbelegschaften, eine Schlüsselfunktion ein. Ihr Verhalten, ihre Motivation und Werthaltungen bestimmen maßgeblich Tempo und Richtung des Transformationsprozesses (...), denn sie beeinflussen wesentlich den Wandlungsprozess im Unternehmen und damit auch die Wandlungen auf personaler Ebene (...)".

Daher wird im nächsten Kapitel anhand ausgewählter empirischer Ergebnisse untersucht, ob und inwieweit sich Führungsverhalten und Werte der Führungskräfte im Zuge der Transformation gewandelt haben. Um eventuelle Brüche und Kontinuitäten besser nachvollziehen zu können, wird zuvor in wesentlichen Aspekten auf die sozio-historischen Bedingungen der sozialistischen Leiter sowie deren Rolle, Funktion und Handlungsrationaltäten eingegangen.

### **3.2 Führungskräfte im Transformationsprozess**

Es ist der Frage nachzugehen, ob ostdeutsche Führungskräfte in Anbetracht des Transformationsprozesses Verhaltensweisen und Auffassungen zeigen, die dem Bild neocharismatischer Führung entsprechen oder ob die Praktiken und Wertvorstellungen vom theoretischen Modell abweichen.

Führungskräfte sind stets Teil einer Gesellschaft, innerhalb derer sie agieren und in Interaktionen mit anderen Akteuren handeln. Sie werden in dieser Gesellschaft sozialisiert. Nach Hurrelmann (2001: 70) bezeichnet Sozialisation "(...) den Prozeß der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglich-materiellen Umwelt (...)". Die Persönlichkeit, die Wertvorstellungen, die Normen, Einstellungen und Erfahrungen eines Individuums, welche Grundlagen für dessen Handeln und Verhalten darstellen, werden immer durch den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext geprägt. Sie können daher nicht losgelöst von politischen, rechtlichen, ökonomischen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen betrachtet werden.

Was die ostdeutschen Führungskräfte und ihre Situation nach der Wiedervereinigung angeht, wird in der Literatur häufig von Prozessen der Elitenreproduktion und Elitenzirkulation gesprochen. Windolf (1999: 127) erläutert diese Entwicklungen wie folgt: "Der weit überwiegende Anteil der betrieblichen Führungskräfte hatte bereits vor 1990 eine Führungsposition in ostdeutschen Betrieben inne. Deutlich geringere Anteile an den jetzigen Führungskräften stellen zum einen Ostdeutsche, die erst nach 1989 in Führungspositionen aufgestiegen sind, und zum anderen aus Westdeutschland stammende Führungskräfte. Letztere nehmen dabei vergleichsweise verantwortungsvollere und besser bezahlte Positionen ein.". Auch Pohlmann und Gergs (1996: 92f.) bestätigen, "(...) dass sich neben Zirkulationsprozessen auf nationaler Ebene die regionale ökonomische Elite Ostdeutschlands weitgehend aus ehemaligen Führungskräften der DDR-Betriebe konstituiert.". Im Bereich des wirtschaftlichen Führungspersonals ist demzufolge im Verlauf des Transformationsprozesses nur von einem geringfügigen Austauschprozess zu sprechen. Es trifft eher die These der Elitenreproduktion zu, d.h. "(...) wenn Eliten Transformationsprozesse überleben und auch in den neuen Verhältnissen wieder zur Elite gehören (...)." (Schreiber/Meyer/Steger/Lang 2002: 33).

Da folglich eine Mehrzahl der Führungskräfte in der sozialistischen Gesellschaft der DDR sozialisiert wurden, ist es zunächst sinnvoll, auf die Situation und die Handlungsbedingungen der ehemaligen sozialistischen Leiter einzugehen.

### **3.2.1 Führungskräfte in Ostdeutschland vor der Wiedervereinigung Deutschlands**

Die DDR war ein planwirtschaftlich geleiteter Staat mit Zentralverwaltungswirtschaft. Für dieses Wirtschaftssystem waren folgende Kriterien charakteristisch:

- der weitestgehend staatliche bzw. gesellschaftliche Besitz der Produktionsmittel,
- die Festlegung von Löhnen, Preisen, von Import und Export sowie von Produktionsart und -umfang durch den Staat,
- die Betriebsleitung durch Angestellte des Staates (Unternehmer gab nur in Klein- und Handwerksbetrieben),
- der Planabstimmung durch Angebot und Nachfrage.

Diese Merkmale prägten die sozialistische Planwirtschaft und wirkten sich auch auf die sozialistischen Führungskräfte aus.

Die Situation vor der "Wende" war durch eine wachsende Überalterung und einen zunehmend gedeckten Bedarf an Führungskräften bestimmt. Die Karrieremobilität beschränkte sich meist nur noch auf den horizontalen Bereich. Darunter ist ein Beschäftigungswechsel zwischen Sachgebiet, Region oder Ort zu verstehen, wobei aber auch diese Art der Mobilität immer mehr abnahm.

Ursachen waren zum einen in der Dominanz der betrieblichen gegenüber der beruflichen Sozialisation zu sehen. Diese fand überwiegend in Großbetrieben mit starker Hierarchisierung, geringer Autonomie, ausgeprägter Funktionsteilung und Formalisierung statt. Aufgrund der dadurch vor allem betriebsspezifischen Erfahrungen und des Fachwissens erfolgte eine wachsende Spezialisierung der Kompetenzen sowie im Zuge dessen eine gewisse Erweiterung der Handlungsspielräume der Kader<sup>8</sup>, so dass deren Mobilität abnahm.

Zum anderen wurde der Mangel an Personal der 50er Jahre zum Großteil aus den einstigen Arbeiterschichten besetzt, vor allem Positionen in Verwaltung und Management. Diese neu etablierten Eliten wiesen hohe Selbstrekrutierungsquoten auf, mit der Folge, dass sich die Durchlässigkeit des Systems reduzierte. Die Konsequenz war, dass sich diese " (...) Dienstklasse, zu der auch die Wirtschaftskader zählen, (...) von der offensten Klassenlage zu Beginn der DDR zu einer der geschlossensten Klassenlagen (nach den Verbindungsindizes nur noch von den Bauern übertroffen) der DDR-Gesellschaft (...)" entwickelte (Pohlmann/Meinerz/Gergs 1996: 40).

Allerdings war nicht nur die Angehörigkeit zu den entsprechenden Schichten und Generationen entscheidend, sondern der Aspekt der Politisierung der Zugangswege. Selektionskriterien wie z.B. Systemloyalität und eine klassenbewusste sozialistische Persönlichkeit waren für die Karrierewege ebenso maßgebend wie die erfolgreiche Handhabung des Planungssystems. Der Umgang mit der Planung galt allerdings eher inoffiziell als Kriterium. Wodurch sich auch die Bezeichnung "brauchbare Illegalität", d.h. "(...) im formellen Umgang mit der Planung ihre Logik auszuhebeln (...)" (Pohlmann/Meinerz/Gergs 1995: 45), erklärt.

Ebenso spielten geschlechtliche Aspekte eine Rolle. Frauen waren in den Leitungsfunktionen eher unterbesetzt, was auf die Frauen- und Familienpolitik in den 70er Jahren zurückzuführen ist. Wenn Frauen eine Leitungstätigkeit ausführten, dann begleiteten sie vor allem Positionen in den unteren und mittleren Hierarchieebenen bzw. in

---

<sup>8</sup> Nachwuchs- und Führungskräfte in der ehemaligen DDR

den Dienstleistungsbranchen. In den Spitzenpositionen "(..) dominierten Männer mit höherem ingenieur-wissenschaftlichen Abschluß." (Steger 2000: 11).

Dies verweist bereits darauf, dass auch die Bildung in der Rekrutierung für die Kader eine wichtige Rolle spielte. Abitur, Hochschul- oder Fachhochschulabschluss waren nicht unerheblich für das Weiterkommen.

Ein zusätzlicher Gesichtspunkt, der ebenfalls Auswirkungen auf die Charakteristika der Kader hatte, aber nicht unmittelbar in Verbindung mit den Auswahlkriterien zu sehen ist, betrifft die geringe Attraktivität der Leitungspositionen. Dies galt vor allem unter monetären Gesichtspunkten. Denn mit dem sozialistischen Ziel der Gleichstellung von gesellschaftlichen, kollektiven und persönlichen Interessen waren große Gehaltsdifferenzen zwangsläufig ausgeschlossen.

Allerdings boten die Leitungspositionen durchaus auch Anreizstrukturen, die sich aus der betrieblichen Stellung und der damit verbundenen formalen Autorität und Definitionsmacht ergaben. Mit ihrem Erfahrungswissen, ihrem Monopol an betrieblichen Informationen, ihrer Einbindung in weiträumige Produktionsnetzwerke und der Ausnutzung von Unsicherheitsbereichen bezüglich der Planung standen den Leitern gewisse Planungsspielräume zur Verfügung und verlieh ihnen eine begrenzte Macht.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die sozialistischen Führungskräfte sowohl Einschränkungen, Vorgaben und Zwängen unterlagen, als auch verschiedene Freiräume zur Verfügung hatten. Zu diesem Schluss kommt auch Steger (2000: 11):

"Die Stellung der Leiter war maßgeblich geprägt durch *strukturell etablierte Inkonsistenzen*: zwischen Gleichheit (Mangel an Gratifizierungsmöglichkeiten) und 'Besonderung' (Übernahme hoher Verantwortung und Verpflichtung), zwischen Gewichtung (Primat der Produktionsarbeit) und Verantwortung (Übermaß an Aufgaben und Funktionen der Administration), zwischen Planung (Befolgung staatlicher Vorgaben) und Improvisation (Erreichung eines Optimums für den Betrieb).".

Die Entscheidungs- und Handlungsstrukturen der Leiter waren vor allem an zwei Hauptzielen orientiert. Als erstes galt es, die Werktätigen in Richtung sozialistische Persönlichkeit zu führen. Als zweites stand die Realisierung des Plansolls bzw. dessen Überbietung im Vordergrund. "Aufgabe des sozialistischen Leiters war es, den Werktätigen so zu führen, dass er sich mit dem gesamtgesellschaftlichen Willen identifizierte. Entscheidungen traf er allein (= Einzelleitung) und hatte diese dann auch persönlich zu verantworten (...)" (Altschuh/Schultz-Gambard 1993: 35). Er hatte also

Weisungsbefugnis gegenüber allen Werktätigen, welche auf dem Prinzip der Stab-Linien-Organisation beruhte.

Die sozialistische Führungskraft besaß also einerseits das "Letztentscheidungsrecht" in seinem Verantwortungsbereich und war für dieses persönlich verantwortlich und haftbar, hatte aber andererseits seine Entscheidungen erst nach den Ergebnissen kollektiver Beratung zu treffen. Außerdem bestand seine Aufgabe darin, den Werktätigen Rückmeldung über die Qualität der erbrachten Arbeit zu geben und sie "unaufdringlich" zu kontrollieren. Pohlmann, Meinerz und Gergs (1996: 49) beschreiben die Verpflichtungen des Leiters gegenüber seinem Kollektiv als "sachlich-fachlich" und "patriarchalisch-paternalistisch". Diese ergaben sich aus der Verbindung von strengen hierarchischen Kompetenzabgrenzungen aufgrund der Bürokratiestruktur mit dem Prinzip der Einzelleitung. Denn formal waren nur die Leiter entscheidungsberechtigt.

Aber auch die Mentalität, die durch die sozialistische Planwirtschaft geprägt wurde, beeinflusste entscheidend das Führungsverhalten in den Betrieben der DDR. Werthaltungen wie Pflichterfüllung, Solidarität, Bescheidenheit, Rücksichtnahme und Unterstatement sowie das Ideal kollektiver Führung bewirkten eine eher fürsorgliche und soziale Einstellung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern.

Hier wird nochmals die teilweise vorhandene Ambivalenz der Führungsverhältnisse deutlich, die Kneißle (1998: 413) wie folgt schildert:

"Die sozialistische Kommandowirtschaft hat zu Führungsverhältnissen geführt, die Führungsarbeit einerseits zu autoritärem, an Zahlenfetischismus und Tonnenideologie orientiertem und andererseits zu kollegialem, an Solidarität orientiertem *Erfüllungsverhalten* pervertierten."

Zum einen standen demnach formale Regeln und Verfahren im Vordergrund. Zusätzlich prägnant war aber das Prinzip von Befehl und Gehorsam, welches dem autoritären Führungsstil zugrunde lag, der sich vor allem an den Interessen des Unternehmens und der Vorgesetzten orientierte.

Zum anderen waren die Führungskräfte vom Fürsorge-Prinzip geleitet, welches das Zurückstellen eigener Interessen bedeutet und vor allem einen Ausgleich von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen anstrebte.

Zusammenfassend ergibt sich ein Bild der sozialistischen Leiter, dass durch eine patriarchalisch-paternalistische Grundhaltung geprägt war. Allerdings kann nicht unbedingt von einem einheitlichen universellen Führungsstil gesprochen werden. Es ist zu beachten, dass die Führungskräfte stets verschiedene Interessenlagen in ihrem Handeln zu

berücksichtigen hatten, aufgrund derer die Konzentration auf einen bestimmten Stil eher hinderlich gewesen wäre.

Des Weiteren wiesen die Leiter eine stark rationalistisch-instrumentelle Orientierung auf, die durch die optimale Entscheidungsvorbereitung in der Planwirtschaft notwendig war. Der strukturelle Aufbau der Großbetriebe und Kombinate mit seiner starken Hierarchisierung und formalen Entscheidungscentralisation führte zudem teilweise zu einer bürokratisch-zentralistischen Neigung. Ebenfalls charakteristisch war die Fähigkeit zur Improvisation und eine große Ambiguitätstoleranz, die im Zusammenhang mit der Schattenökonomie der DDR von Vorteil waren. Außerdem zeigten sie ein starkes Pflicht- und Verantwortungsgefühl in Bezug auf die Aufgabenerfüllung, eine große betriebliche Loyalität und eine eher geringe Entscheidungs- und Innovationsfreude.

Fraglich ist aber, wie sich diese Werthaltungen, Verhaltensweisen, Handlungsorientierungen und Erfahrungen, die sich unter sozialistischen Bedingungen als nützlich und notwendig erwiesen, unter dem neuen Einfluss der sozialen Marktwirtschaft entfaltet bzw. verändert haben. Angesichts des bereits erläuterten strukturellen und kulturellen Umbruchs sehen sich auch die Führungskräfte als Akteure im Transformationsprozess mit neuen Aufgaben, neuen Situationen und ungekannten Schwierigkeiten konfrontiert.

Ziel im folgenden Kapitel ist, die Entwicklungen der Führungskräfte angesichts der neuen Bedingungen ihres Führungsverhaltens und der diesbezüglichen Einstellungen, Werte und Leitbilder darzustellen.

### **3.2.2 Führungskräfte in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung Deutschlands**

Welche gesellschaftlichen und betrieblichen Umbrüche den Handlungsrahmen für die Tätigkeit der Führungskräfte ausmachen, wurde bereits in den vorhergehenden Kapiteln geklärt. Die Führungskräfte, die der Betrachtung zugrunde liegen, hatten zum Großteil bereits vor der Wiedervereinigung Deutschlands Leitungspositionen inne und verblieben dort auch nach dem Systemwandel.

Ein Austausch in den Leitungspositionen fand hauptsächlich auf der ersten Führungsebene statt, die dann durch westdeutsche Manager oder Führungskräfte aus den unteren Ebenen besetzt wurden. Die Gründe waren insbesondere die Abwanderung möglicher jüngerer Führungskräfte, ein vergleichsweise geringer Transfer westlicher Führungskräfte, das

Festhalten an bisherigen Führungskräften aufgrund mangelnder Alternativen, sowie unentbehrliche Kompetenzen und Ressourcen ostdeutscher Führungskräfte (vgl. Steger 2000: 13).

Nur am Rande sei hier auf andere Nachwendekarrieremuster der ehemaligen Kombinatseleiten verwiesen, die nicht in ihrer Position verblieben. Zu nennen sind vor allem:

- Gründer, die ihr eigenes Wirtschaftsunternehmen besaßen und als Geschäftsführer weiterhin eine Führungsposition ausübten,
- Absteiger, die ihren Status nicht erhalten konnten und als Mitarbeiter mit Fachkompetenz tätig waren,
- Wechsler, die in einem anderen Sektor weiterhin Führungskraft waren,
- Ausfaller, die den größten Teil ihrer beruflichen Laufbahn in der Nachwendezeit arbeitslos waren, und
- Aussteiger, die unmittelbar nach der Wende in den Vorruhestand bzw. in Rente gingen (vgl. Schreiber et al. 2002: 140).

Mit dem Übergang von der Plan- zur sozialen Marktwirtschaft war trotz der vorhandenen Fähigkeiten der Führungskräfte nicht von der Hand zu weisen, dass Anpassungsleistungen, Lernprozesse und neuartige Zielorientierungen notwendig wurden. Hierbei waren Intransparenz, Komplexität, Ergebnisoffenheit und Verlaufsunsicherheit bezeichnend für den Veränderungsprozess, der den Akteuren Enormes abverlangte und dies noch tut.

Zusätzlich mussten sich die Führungskräfte mit einem neuen Werte- und Normensystem auseinandersetzen und wurden dabei mit neuen Denkmustern, Deutungsschemata und Sichtweisen konfrontiert.

Parallel dazu stand die Neuausrichtung und Restrukturierung der Betriebe, orientiert an den marktwirtschaftlichen Erfordernissen, an vorderster Stelle. Dabei waren die anders geprägten Sozialisationserfahrungen ihrer Vergangenheit nur noch in sehr geringem Maße von Nutzen. Die bisherigen Kompetenzen der Führungskräfte wurden massiv in Frage gestellt. Aufgrund ihrer besonderen Verantwortung im Umgestaltungsprozess wurde von den Führungskräften nicht nur ein sehr großes Umdenken gefordert, sondern auch eine Neu- und Weiterbildung in verschiedenen Qualifikationsbereichen, die ihnen durch das Wesen der sozialen Marktwirtschaft vorgegeben wurden.

Dazu gehörten unter anderem marktwirtschaftliches Denken, der Ausbau ihrer Fachkompetenz und die Entwicklung eines adäquaten Führungsverständnisses und -verhaltens. Inhaltlich waren für die notwendigen Lernprozesse die neuen

marktwirtschaftlichen Bedingungen ausschlaggebend, die zum Teil in einem starken Kontrast zu den bisherigen sozialistischen Führungsverhältnissen standen.

Im Vordergrund der neuen Wirtschaftsordnung standen Gewinnsicherung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit. Angebot und Nachfrage regelten den Preis. Die Unternehmen wirtschafteten eigenverantwortlich ohne staatliche Planvorgabe und waren in ihren Entscheidungen lediglich durch den Wettbewerbsgrad eingeschränkt, aber ansonsten frei. Die Führungskräfte wurden in der freien Marktwirtschaft nach Fachkompetenz und Qualifikation ausgewählt. Leistungsdenken, eigenständiges Handeln und eigenverantwortliche Lösungen sowie rasche Entscheidungen nahmen einen entscheidenden Stellenwert ein. Wichtig war außerdem die Akzeptanz von Wettbewerb als handlungssteuerndes Prinzip. Dazu kam, dass die Abgrenzung der Aufgabenbereiche innerhalb der Unternehmen strikter vollzogen wurde, um stärker zwischen den einzelnen Wissens- und Kompetenzbereichen zu differenzieren.

Herausforderungen ergaben sich aber nicht nur aufgrund neuer Wirtschaftsbedingungen. Zweifel und eine konfliktreiche Atmosphäre belasteten zusätzlich strategische Planungen und Gedanken. Zum einen dienten die Führungskräfte teilweise als Sündenbock für wirtschaftliche Fehlentwicklungen aus DDR-Zeiten und wurden von Kommunikationspartnern, wie z.B. Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Kollegen, eher mit Misstrauen bedacht.

Zum anderen boten sich den Führungskräften neue Chancen und Aufgaben, in denen sie sich aber angesichts ihrer früheren Rolle als sozialistische Leiter erst noch zu "bewähren" hatten. Hinzu kam der Zerfall bisheriger Netzwerke und Beziehungen sowie die Notwendigkeit massenhafter Personalentlassungen, während sie selbst in stetiger Ungewissheit um ihren Arbeitsplatz lebten.

Diese Faktoren sowie die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen waren maßgebend für das anzustrebende bzw. geforderte Sollprofil der Führungskräfte in Bezug auf ihre Kenntnisse, Eigenschaften, Denk- und Verhaltensweisen sowie Fähigkeiten. Für Glotz und Ladensack (1995: 250f.) spielten in diesem Sollprofil nachstehende Schwerpunkte eine hervorgehobene Rolle:

- "Betriebswirtschaftliche und Rechtskenntnisse zur Marktwirtschaft,
- die Befähigung zur Anwendung moderner Managementpraktiken auf solchen Gebieten wie Marketing, Kundenbetreuung, strategische Unternehmensführung und Personalmanagement,

- die Sozialkompetenz und ein mitarbeiterorientiertes und motivierendes Führungsverhalten,
- Qualifikationsmerkmale wie Kreativität, Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft sowie Lernfähigkeit."

Gerade auf dem Gebiet der Personalführung wurde eine stärkere Ausrichtung am souveränen, eigenverantwortlichen Individuum notwendig, das in der sozialen Marktwirtschaft einen zentralen Stellenwert einnimmt. Nicht mehr die Zugehörigkeit zu einem Kollektiv oder einer bestimmten Gruppe war entscheidend für den ideologischen und faktischen Wert eines Individuums, sondern die einzelne Arbeitsleistung, gemessen an ihren Beiträgen zum Unternehmenserfolg. Erforderlich war daher eine verstärkte Individualisierung der Karrieremöglichkeiten, der Arbeitsorganisation und der Entlohnung sowie die Anerkennung des Mitarbeiters als individuelle Persönlichkeit mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen.

Ein Problem, das diese individuell ausgerichtet Personalführung behinderte, war das mangelnde "(...) Vertrauen der Führungskräfte in die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, speziell auf der Shop-Floor-Ebene, eigenverantwortlich zu handeln." (Lungwitz 1998: 397).

Dadurch wurde die Anwendung von Konzepten, in deren Mittelpunkt die Dezentralisierung von Verantwortung steht, blockiert.

Eine stärkere Bedeutung erfuhr zudem die Motivation der Mitarbeiter, die mit dem Wechsel des Wirtschaftssystems in den Mittelpunkt der Führungstätigkeit rückte. Im Sozialismus galt diese als überflüssig, da man von einer generellen Interessenübereinstimmung und somit von ausreichend motivierten Mitarbeitern ausging. Mit dem Systemwandel bekamen die Führungskräfte auf einmal reichhaltige Möglichkeiten der Anreizgestaltung bereitgestellt und mussten dabei Rücksicht auf die Vielfalt der Erwartungen, Motive und Einstellungen sowie den situativen Kontext und dessen Komplexität und Dynamik nehmen. Das Risiko der Führungskräfte bestand dabei unter anderem darin, dass sie aufgrund ihrer vorwiegend natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Qualifikation eher zu technizistischen Problemlösungen neigten und die Wichtigkeit personalwirtschaftlicher Innovationen unterschätzten.

In den Personalbereich fielen auch in der Art ungekannte Aufgaben der Mitarbeiterqualifikation. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter mussten bedarfsgerecht gefördert und weiterentwickelt werden, um sie so als eine der wichtigsten Ressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu nutzen.

Sydow und Gaulhofer (1995; 458) verweisen in diesem Zusammenhang ebenfalls auf eine Aufgabe, bei der kaum Erfahrungen vorhanden waren:

"Neu ist für ehemals sozialistische Leiter deshalb nicht nur die eigene Verantwortung für die fachliche und soziale Qualifizierung ihrer Mitarbeiter, sondern auch die gerade von Human Resource Management-Konzepten geforderte Orientierung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie."

Wie sich zeigt, waren die Führungskräfte in Anbetracht der radikalen Veränderungen gezwungen, ihre bisherigen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu überdenken.

Faktoren wie Kollektivität, Unterordnung der eigenen Bedürfnisse unter die der Gesellschaft, Kooperation und Unauffälligkeit, die bisher das Führungsverständnis der sozialistischen Leiter prägten, wurden hinfällig. An deren Stellen mussten neue Führungsauffassungen treten, deren Elemente von marktwirtschaftlichen Grundsätzen und Anforderungen beeinflusst wurden. Dazu gehörten unter anderem die Verfolgung eigener, egoistischer Ziele, der Versuch, auf die jeweilige Umwelt im eigenen Interesse Einfluss zu nehmen und die Anerkennung des Wettbewerbsprinzips.

Ob und in welchem Maße sich Führungsverhalten, Führungsstil, Werthierarchien und Einstellungen angesichts der Transformationsbedingungen gewandelt haben, soll nun anhand ausgewählter empirischer Ergebnisse dargestellt werden. Dabei besteht das Ziel darin, die relevanten Tendenzen und Entwicklungen, die sich aus den Forschungsarbeiten bezüglich der ostdeutschen Führungskräfte ergeben, herauszuarbeiten.

### **3.3 Überblick bisheriger empirischer Ergebnisse zu ostdeutschen Führungskräften**

Der Transformationsprozess ist Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten und Publikationen. Einen wichtigen thematischen Schwerpunkt bilden dabei die Führungskräfte, denen "(...) als change agents oder Promotoren des Wertewandels eine große Bedeutung zugemessen wird (...)" (Lang 1995: 9). Sie haben einen entscheidenden Anteil an der Rekonstruktion der Betriebe und üben anhand ihrer Wertvorstellungen und der entsprechenden Verhaltensweisen auch Einfluss auf ihre Mitarbeiter aus.

Allgemein ist bei der Entwicklung der Werte sowie der Handlungs- und Deutungsmuster nach der Wende von einem "cultural lag" auszugehen, d.h. die Transformation vollzog sich

auf der individuellen Ebene nicht so rasant wie der Wandel auf der Makro- und Meso-Ebene. Die Frage ist, ob sich diese Verzögerung auch in einem Festhalten an tradierten Werten bei den Führungskräften wiederfindet.

Die empirischen Forschungsarbeiten, die sich mit Führungskräften beschäftigen, lassen sich in zwei Phasen einteilen (vgl. Alt/Lang 1998: 237 f.; Dietrich 2003: 31ff.).

Erstere Phase betrifft die Übergangszeit von der Plan- zur Marktwirtschaft und fällt etwa in den Zeitraum zwischen 1990 und 1994. Charakteristisch sind vor allem quantitative Studien, die sich auf das Herausarbeiten von Defiziten ostdeutscher Führungskräfte im Vergleich zu westdeutschen bzw. zum marktwirtschaftlichen Ideal konzentrieren (z.B.: Myritz 1992, Altschuh/Schultz-Gambard 1993, Wuppertaler Kreis 1992, Hentze/Lindert 1992 oder Heyse/Seifert 1994). Hauptgegenstand der Analysen sind dabei Persönlichkeitscharakteristika, Führungskompetenzen, Führungsverhalten und -stil sowie Führungs- und Selbstverständnis.

Zum Teil weisen diese Untersuchungen allerdings erhebliche Mängel auf. So bleibt mit geringen Ausnahmen unter anderem " (...) die Methodik der Untersuchungen oft unklar, werden Wertorientierungen und kulturelle Hintergründe jenseits von klischeehaften Planwirtschafts-, Marktwirtschaftstypologien kaum bzw. nur ansatzweise einbezogen (etwa bei Hentze/Lindert 1992 oder Lindert 1993 sowie Macharzina et al. 1993)." (Alt/Lang 1998: 248).

Das Hauptaugenmerk dieser Studien galt vor allem den strukturellen gesellschaftlichen Gegebenheiten, aus denen dann die entsprechenden Wertorientierungen sowie Führungs- und Organisationsauffassungen gefolgert wurden.

Trotz der Defizite<sup>9</sup>, wie zum Beispiel einer schwachen empirischen Basis oder des Fehlens adäquater theoretischer Ansätze, wurden diese Studien häufig rezensiert und hatten prägenden Einfluss auf die Entwicklung einer bestimmten Grundauffassung von den ostdeutschen Führungskräften. Dietrich (2003: 33) beschreibt die Schlussfolgerungen, die anhand dieser Studien gegenüber den Führungskräften Ostdeutschlands entstanden, wie folgt:

"Sie werden daher als Administratoren und Kontrolleure gesehen, die Aufgaben und

---

<sup>9</sup> Zur genaueren Analyse der Defizite und Kritiken siehe z.B.: Alt/Lang 1998: 248.

Befehle von der Partei erhielten und ausführten. Unter diesen Umständen konnten sich Eigenschaften und Handlungsstrategien wie Entscheidungsfreude, Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit, persönliche Übernahme von Verantwortung, langfristig konzeptionelle Arbeit und vor allem Kostenbewusstsein nach marktwirtschaftlichem Verständnis nicht herausbilden. Aufgrund der Hervorhebung systemtypischer Einwirkungen sehen die Vertreter dieser Perspektive keine nützlichen Anknüpfungspunkte für ein marktwirtschaftliches System."

In der Mitte der neunziger Jahre setzte die zweite Forschungsphase ein, in der versucht wurde, den bisherigen Defiziten und Problemen durch eine differenziertere Herangehensweise gerecht zu werden. Es wurde mehr Wert auf eine solide empirische Analyse und eine angemessene theoretische Fundierung gelegt. Die Besonderheiten des Systemwechsels in Ostdeutschland hinsichtlich des Institutionentransfers und der neu entstehenden Makrostrukturen wurden dabei ebenso einbezogen, wie die Vielschichtigkeit und Dynamik des Transformationsprozesses. Außerdem findet die Komplexität des Akteurspotentials verstärkt Beachtung. "Kulturstandards, kulturelle Einstellungen, aber auch Biographien und Restrukturierungsmuster des Managements in einzelnen Betrieben rücken in den Mittelpunkt der Untersuchung." (Alt/Lang 1998: 248).

In quantitativen Studien wurde versucht, eine repräsentativere empirische Basis zu gewährleisten, indem man die Untersuchungen breiter anlegte. Außerdem wurden verstärkt qualitative Methoden eingesetzt. Arbeiten, die in diesen Forschungsabschnitt fallen, sind z.B. die von Matthäi (1996), Meinerz (1996), Pohlmann und Gergs (1996), Kulke (1996), Lang und Steger (1996), Alt und Lang (1998), Steger (2000), Schreiber et al. (2002) oder Dietrich (2003)<sup>10</sup>.

Es wäre anmaßend und im begrenzten Rahmen dieser Arbeit unmöglich, die Gesamtheit der bisherigen Untersuchungen darzustellen und detailliert auszuwerten. Es soll jedoch, trotz teilweise widersprüchlicher Ergebnisse und vielfach methodisch nicht vergleichbarer Erhebungsverfahren versucht werden, die wichtigsten Befunde, die sich über mehrere Studien hinweg als charakteristisch für die ostdeutschen Führungskräfte herauskristallisiert haben, zusammenzufassen.

---

<sup>10</sup> Eine umfassende Auflistung von Studien zu ökonomischen Eliten im ostdeutschen Transformationsprozess findet sich bei Schreiber et al. (2003: 225). Meinerz (1996) gibt einen ausführlichen Einblick in die zum damaligen Zeitpunkt vorliegenden Befunde der sozialwissenschaftlichen Einstellungsforschung.

*1. Zu den allgemeinen Werthaltungen:*

Zentral ist vor allem die herausragende Bedeutung der Arbeit und des Betriebes, die einen prägenden Einfluss auf die Werthaltungen besitzt. Dietrich (2003: 224) gelangt anhand einer Metaanalyse über 12 empirische Studien (darunter auch 5 Untersuchungen aus der Vorwendezeit) bezüglich der Werte und des Wertewandels ostdeutscher Führungskräfte zu dem Ergebnis, "(...) dass für die Führungskräfte die Werte Leistung und Disziplin nach wie vor eine sehr hohe Bedeutung haben, der Wert Selbstverwirklichung weniger wichtig ist und 1998, wie bereits schon 1988, die Pflicht- und Akzeptanzwerte insgesamt wichtiger als die Selbstentfaltungswerte sind (...). Eine Veränderung gab es bei dem Wert Fleiß, dessen Wichtigkeit etwas anstieg (...)."

Weiterhin kommt Dietrich zu dem Resultat, dass die Wichtigkeit der Lebensbereiche Freizeit, Familie und Gesundheit abnimmt. Dagegen ist die ohnehin große Bedeutung der Arbeit weiter angestiegen und auch die sozialen Beziehungen und das Einkommen gewannen an Wichtigkeit.

Auch Lang und Steger (1996: 73f.) kommen zu dem Ergebnis, "(...) daß neben Leistung (Koeffizient 4,74) und Kreativität (4,51) vor allem traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Fleiß, Pflichterfüllung und Disziplin vordere Rangsplätze belegen, deutlich vor Selbstentfaltungswerten wie Autonomie, Partizipation oder Selbstverwirklichung."

Ähnliche Resultate finden sich bereits bei Lang (1994), Alt und Lang (1998) sowie bei Meinerz (1996), der zusätzlich eine höhere "Materialismusneigung" konstatiert. Bestätigt wird dieser Befund auch durch Analysen von Lang (2002b: 137):

"Von den 8 Werten der Inglehart-Skala wird vor allem das Vorhandensein einer stabilen Wirtschaft präferiert (...). Von den postmaterialistischen Werten findet sich als Reflex auf sozialistische Ideale nur die Orientierung auf eine humanere Gesellschaft im Vordergrund. Alle anderen postmaterialistischen Werte rangieren auf den hinteren Plätzen (Durchschnittlicher Rang der materialistischen bzw. postmaterialistischen Werte: 3,79 bzw. 5,17)."

Insgesamt ist also von stärker arbeitsbezogenen Werthaltungen im Vergleich zu Selbstentfaltungswerten auszugehen.

## *2. Zu den arbeitsbezogenen Werthaltungen*

Nach Meinerz (1996: 182) erscheinen die ostdeutschen Führungskräfte "(...) in ihrer Orientierung vergleichsweise zurückhaltender, unselbstständiger und stärker an Konventionen orientiert.". Ihr Konkurrenz- und Erfolgsdenken und ihre Risikobereitschaft sind im Vergleich zu westdeutschen Managern geringer ausgeprägt. Zugleich weisen sie aber auch eine hohe Lernbereitschaft auf. Lang und Steger (1996) verweisen auf eine weiterhin vorhandene Dominanz von aufgaben- und erfolgsbezogenen Werten.

Dietrich (2003: 222f.) geht aufgrund ihrer Analysen für den Bereich der arbeitsbezogenen Werte und der Zufriedenheit von einem Wandel in Richtung höherer Wichtigkeit aus. Zu den Werten mit gesteigener Wichtigkeit gehören:

- Verdienst,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Vorgesetztenbeziehungen und
- Aufstiegsmöglichkeiten.

Unwichtiger wurden hingegen:

- der Gestaltungsfreiraum,
- beziehungsorientierte Werte,
- Kooperation und
- die Arbeitsbedingungen.

Zufriedener sind die ostdeutschen Führungskräfte im Rahmen des Transformationsprozesses und der veränderten Handlungsstrukturen vor allem mit ihrem Ansehen im Betrieb, ihren Einflussmöglichkeiten sowie der Arbeitsorganisation. Hier kommt der gestiegene Entscheidungs- und Handlungsspielraum zum Ausdruck, welcher im vorangegangenen Kapitel analysiert wurde.

Dagegen hat die Zufriedenheit bei der Arbeitsplatzsicherheit und den Aufstiegsmöglichkeiten abgenommen, was in Verbindung mit der starken Karriere- und Sicherheitsorientierung zu sehen ist.

Zusammenfassend sprechen die arbeitsbezogenen Werte für eine ausgeprägte Aufgaben- und Betriebsorientierung.

### *3. Zum Organisations- und Führungsverständnis*

An dieser Stelle interessieren Forschungsbefunde, die sich mit der Sichtweise der Führungskräfte in Bezug auf die Organisation und ihre Funktionsbedingungen sowie auf deren Führungsverständnis beziehen.

Bei der Analyse der führungswissenschaftlichen Literatur erweist sich neben einem sozial-emanzipatorischen sowie einem individualistisch-pragmatischen vor allem ein tayloristisches Einstellungsmuster als typisch. So kommen Alt und Lang (1998: 254) innerhalb ihrer Untersuchung von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen zu folgendem Ergebnis:

"Die in unserer Erhebung ermittelten Führungsauffassungen verweisen erneut auf die Dominanz eines tayloristischen, regel- und kontrollorientierten Verständnisses von Führung, das zugleich einen gewissen Pragmatismus beim Umgang mit Regeln und Strukturen einschließt."

Kennzeichnend für ein solches Führungsverständnis sind eine exakte Aufgabenabgrenzung, ein rasches und straffes Treffen von Entscheidungen, sowie die genaue und detaillierte Vorgabe der zu erledigenden Aufgabe. Diese Auffassungen basieren auf den Annahmen, dass eine Rationalisierung der Arbeit durch die Trennung von "Planung und Ausführung", durch die Kontrolle des Arbeiters und durch das Wissensmonopol des Managements erreicht werden kann.

Daher wird die generelle Notwendigkeit von Führung herausgestellt und von den Beschäftigten ein hohes Maß an Leistung erwartet.

Wie wirkt sich nun dieses Organisations- und Führungsverständnis auf die Führungsauffassungen und -stile ostdeutscher Führungskräfte aus?

### *4. Zu Führungsauffassungen und Führungsstilen*

Generell ist auch hier eher eine Reproduktion der bisherigen Einstellungen und Werte anstelle eines Wandels zu erkennen.

Im Allgemeinen sind die Führungskräfte der Ansicht, dass vor allem Fachkompetenz und Eigenverantwortlichkeit für die Führungsposition entscheidend sind.

Weiterhin prägen in erster Linie tayloristische Prinzipien die Ordnungs- und Strukturierungsauffassungen. Eine Übersicht über die vier zentralen Führungsstile hat Steger (2000: 22) auf Basis der Ergebnisse einer Studie von Alt und Lang zusammengestellt. Diese ist in Tabelle 2 veranschaulicht.

**Tabelle 2:** Typologie ostdeutscher Führungskräfte (vgl. Steger 2000: 22)

Typus	Anteil	Präferenzen	Betriebliche Integration durch ...	Herkunft
<b>Sozialorientierter Führer</b>	ca. 20%	Partizipation, Selbstkontrolle, flexible Kontakte	Wissensanwendung	Geschäftsführer, 40-50-jährig. oft auch westdt. Herkunft
<b>Direktiv-patriarchalischer Führer</b>	ca. 9%	Funktionsdefinitionen, Regelbefolgung, Wissen und Erfahrung als Machtbasis	Betriebsverbundenheit	Geschäftsführer, ostdt. Herkunft, ing.-techn. oder ing.-oek. Ausbildung
<b>Taylorist/Bürokrat</b>	ca. 38%	Detaillierte Vorgaben, Wissensvorsprung für FK, Leistungskontrollen	Betriebsverbundenheit und Wissensanwendung	Geschäftsführer, ostdt. Herkunft, Techniker oder Ingenieure
<b>Autoritärer Führer</b>	ca. 33%	Keine Partizipation, keine flexiblen Kontakte, Informationsmonopol für FK	Anreize	Mittleres Management, ostdt. Herkunft, Techniker oder Ingenieure

Die zentralen Muster verdeutlichen nochmals die Dominanz tayloristischer und autoritärer Prinzipien, die mit 38% den größten Anteil darstellen. Die mit diesem überwiegenden Führungsmuster verbundene Ansicht, dass ein entsprechender Informationsvorsprung als wichtigste Machtressource dient, bringt einen starken Rückgang der Partizipationsorientierung nach 1990 mit sich.

Kneiße (1998: 415) schildert die Situation wie folgt:

"So ist es nicht verwunderlich, wenn empirische Untersuchungen zu Führungsstilen nach der Wende zunächst eine Art Partizipationseuphorie berichten, der sehr bald eine gewisse Ernüchterung folgt, die in der Rückkehr zu eher autoritären Praktiken in der Entscheidungsfindung und -umsetzung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zum Ausdruck kommt."

Der unternehmerische Kommunikationsprozess zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteuren findet eine eher einseitige Ausprägung von oben nach unten.

Meist gehen die Führungskräfte von der Annahme aus, dass entsprechende Informationen zur Lage der Unternehmen genügen. Mitgestaltungs- und Mitsprachewünsche werden eher selten wahrgenommen. Meinerz (1996: 209) kommt zu dem Schluss, dass "(...) der

'modern dargestellte' Kommunikationsprozess im Betrieb (..) auf dieser Basis eine traditionelle hierarchische Deutung" erfährt.

Vorrangig sind für die ostdeutschen Führungskräfte außerdem fachliche Kompetenz, Entscheidungsfähigkeit sowie technische und methodische Qualifikationen. Schreiber et al. erhielten in ihrer Studie zu den ökonomischen Eliten in Sachsen ähnliche Ergebnisse wie auch Meinerz (1996), Alt und Lang (1998) oder Dietrich (2003: 221). Bei den untersuchten Kombinatseleiten zeichnete sich vor allem das Muster eines fachlich- und rational-orientierten Führungskrafttypus ab. "Im Gegensatz zum Verbandseleiten sample dominiert bei den Kombinatseleiten der Typ 'Führungsfachkraft'. Tatsächlich scheint die Ausbildung der ehemaligen Kombinatdirektoren auf technische bzw. methodische Qualifikationen ausgerichtet." (Schreiber et al. 2002: 154)

Für diesen Typ besitzt das Fachwissen oberste Priorität. Nur wer Fachkompetenz besitzt, erfüllt nach Ansicht dieser Führungskräfte die Voraussetzungen zur Führungspersönlichkeit. Dementsprechend verhält er sich auch gegenüber seinen Mitarbeitern, die er nach fachlichen Fähigkeiten auswählt und fördert. Gergs und Pohlmann (1998: 311) gehen ebenfalls von einer eher technisch orientierten Führungsauffassung aus, die sie auf die vorwiegend technisch fokussierte Ausbildung und spezialisierte Erfahrung der Führungskräfte zurückführen. Sie fassen ihre Ausführungen diesbezüglich wie folgt zusammen:

"Wir haben auf dieser Basis zu zeigen versucht, dass sich im ostdeutschen Management Anzeichen für eine technikzentrierte Form der Unternehmensführung herausgebildet haben. Gegenüber den Unsicherheiten des Marktes wird eine Fiktion von Kontrolle stabilisiert, die im Regelfall mit mehr und besserer Technik und einer Reduktion auf die 'harten Faktoren' der 'Schlüsselprodukte' versucht, den Markt zu 'erschließen' - und damit auf tradierte Rationalitätsstandards zurückgreift."

#### *Resümee:*

Alle bisherigen Forschungsergebnisse zu den Wertorientierungen, Leitbildern, Einstellungen und Führungsauffassungen lassen sich letztendlich auf einen gemeinsamen Nenner bringen - die überwiegende Stabilität der planwirtschaftlich sozialisierten und internalisierten Werte. Wenn von Veränderungen gesprochen werden kann, dann vor allem im Sinne einer Wertsynthese bzw. eines Zugewinns. Die alten Werte sind folglich weiterhin präsent, werden aber durch Neue ergänzt.

Das Fazit lautet:

- "Insgesamt hat die Analyse gezeigt, dass sich die Stabilität in den Wertorientierungen und Führungsauffassungen einerseits auf einen entsprechenden Wertehintergrund stützen kann und dass andererseits eine Reihe von Bedingungen in den Unternehmen die Reproduktion der vorhandenen Auffassungen und Orientierungen begünstigen." (Alt/Lang 1998: 266);
- "Die grundlegenden Wertvorstellungen der ostdeutschen Interviewpartner blieben trotz Systemzusammenbruch und gesellschaftlicher Transformation im wesentlichen stabil." (Schreiber et al. 2002: 196);
- "(...) sich der Wertewandel überwiegend als Wertegewinn und Wertsynthese vollzog." (Dietrich 2003: 226).

Es wird deutlich, dass die veränderten gesellschaftlichen Strukturen nur in begrenztem Maße auf die Denk- und Verhaltensmuster sowie Wertorientierungen einwirkten, welche im gesellschaftlichen und betrieblichen Sozialisationsprozess der DDR erlernt wurden und in die Handlungspraktiken übergegangen sind. Der entsprechende Konservatismus, zu dem die betrieblichen Akteure daher neigen, und die nur begrenzte Annäherung an westliche Muster ist teilweise auf die Bewährung der traditionellen Denkmuster innerhalb der neuen Verhältnisse zurückzuführen. Zusammenfassend entsteht folgendes charakteristisches Bild der ostdeutschen Führungskraft:

- hohe betriebliche Loyalität
- mechanistische, rationale Orientierung
- überwiegend sachbezogene Kontrollorientierung
- Abnahme von Partizipation
- autoritär-patriarchalischer Führungsstil mit patriarchalisch-paternalistischer Grundhaltung
- vor allem tayloristisch-bürokratische Führungsauffassung
- Pflicht- und Akzeptanzwerte nehmen einen höheren Stellenwert ein als Selbstentfaltungswerte; hedo-materialistische Tendenzen nehmen zu
- Anpassungs- und Lernbereitschaft
- intrinsische Arbeitsmotivation
- im Vergleich mit westdeutschen Managern geringer ausgeprägtes Selbstvertrauen sowie geringer ausgeprägte Risikobereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit.

### 3.4 Defizite der ostdeutschen Führungsforschung

Welche Probleme und methodischen Mängel in der empirischen Managementforschung teilweise noch vorhanden sind, kam bereits in der Betrachtung der Forschungsphasen zum Ausdruck. An dieser Stelle sollen nochmals die prägnantesten Probleme und Defizite aufgeführt werden. Als Vorlage dieser Zusammenstellung dienten dabei vor allem die Ausführungen von Steger (2002: 26f.) und Dietrich (2003: 37-42).

#### *Theoretische und strukturelle Defizite*

Der wohl am häufigsten kritisierte Aspekt ist die verkürzte Perspektive vieler Studien. Es werden zum einen traditionelle Themen und Fragen untersucht, die sich aus den bereits etablierten Forschungsgebieten der alten Bundesländer ergaben. Zum anderen "(...) orientierten sich viele Forscher an einer geradezu paradigmatischen Argumentationsfigur, die 'westliche' Institutionen und Werte unhinterfragt als Leitbild und die Anpassung daran zum Königsweg der Entwicklung in Ostdeutschland hochstilisierte." (Steger 2000: 26). Auch wird das Fehlen umfassender neuer Theorien bemängelt, was das Zurückgreifen auf die bereits vorhandenen Ansätze begünstigt.

Zudem wird das Managementhandeln häufig nur auf individueller Ebene betrachtet, herausgelöst aus den jeweiligen Kontextfaktoren. Wie aber bereits anhand der bisherigen thematischen Schwerpunkte gezeigt werden konnte, ist das Handeln immer auch im Zusammenhang und im Zusammenwirken mit dem sozialen, gesellschaftlichen und strukturellen Kontext sowie den gegenseitigen Wechselwirkungen zu sehen. Aufgrund der Verflechtungen individueller und gesellschaftlicher Werte sollte außerdem die gesellschaftliche Ebene in die Analysen einbezogen werden. Unbetrachtet bleibt des Weiteren, "(...) wie diese individuellen Handlungsvoraussetzungen in konkretes Managementhandeln umgesetzt werden." (Pohlmann/Schmidt 1996b: 13).

Ein weiterer Faktor, der nach Dietrich (2003: 39) strukturelle Defizite verursacht, ist darin zu sehen, dass "Die hohe Dynamik des Transformationsprozesses (..) unter Beachtung der unterschiedlichen Werteebenen eine klare zeitliche Einordnung der empirischen Ergebnisse" erfordert. Aufgrund der überwiegenden Anzahl von Querschnittsuntersuchungen sind folglich generalisierende Aussagen zum Wertewandel eher problematisch.

Hinzu kommt, dass bei Vergleichsanalysen von ostdeutschen gegenüber westdeutschen Managern vor allem der Ist-Zustand West als Grundlage für Empfehlungen genutzt wird,

wohingegen Trendentwicklungen und Anforderungen an das künftige Management eher unbeachtet bleiben. Die westlichen Werte werden in diesen Fällen oftmals als Leitbild gesehen, das nicht hinterfragt wird, das es aber zu erreichen gilt.

*Methodische Defizite:*

Hierzu gehört an erster Stelle die Kritik, dass die bisherigen Erhebungen zu Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte vor allem als zeitpunktbezogene Einzelstudien angelegt waren, die zu dem nicht immer über eine entsprechend große Stichprobenzahl verfügten. Die verwendete Methodik differiert meist zwischen den verschiedenen Untersuchungen. Adäquate Panelstudien, anhand derer man die Entwicklung innerhalb des Transformationsprozesses nachvollziehen könnte, wurden bis auf wenige Ausnahmen, wie z.B. die 1990 begonnene Sokult-Studie (vgl. Lang 2002b: 129), kaum durchgeführt. "Die wenigen Längsschnittuntersuchungen im Rahmen der Transformationsforschung beziehen Führungskräfte nicht mit ein und/oder treffen keine expliziten Aussagen zu Führungskräften." (Lang 2002b: 129).

Bisher nur unzureichend betrachtet ist auch die vergleichende Forschung zwischen Ostdeutschland und Ländern aus dem ost- und mitteleuropäischen Raum. Allerdings wird diesem Forschungsgebiet zunehmend Aufmerksamkeit beigemessen.

Ein letzter Aspekt, der im Bereich der methodischen Defizite nicht ignoriert werden darf, ist die bisher nur am Rande beachtete Interaktionsforschung. Denn in der Mehrzahl der Studien wurde die Führung als Interaktionsprozess zwischen Führer und Geführten ignoriert. Meist wurden die Ergebnisse anhand von Selbsteinschätzungen der Führungskräfte ermittelt. Wie die Nachgeordneten das Verhalten einschätzen, wurde nicht untersucht. In einigen Studien wird dabei viel zu schnell von Einstellungen auf die entsprechenden Handlungen und Verhaltensweisen geschlossen.

Daher kommen Alt und Lang (1998: 266) für die Führungsforschung zu der zentralen Konsequenz, "(...) dass die auch in unserer bisherigen Untersuchung noch praktizierte Ausrichtung an den Führungskräften durch eine Einbeziehung von Interaktionspartnern der Führungskräfte abgelöst werden müsste. (...) Die tatsächliche Handlungsrelevanz von Führungs- und Organisationsauffassungen zeigt sich erst in der Interaktion der Handlungspartner im Rahmen konkreter Strukturen (vgl. Meinerz 1996).".

### 3.5 Schlussfolgerungen

Es hat sich gezeigt, dass die ostdeutsche Transformation ein langwieriger Prozess ist, der noch nicht abgeschlossen ist. In Anbetracht der enormen und radikalen Umwälzungen auf gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Ebene stehen die Führungskräfte neuen Aufgaben und gewaltigen Herausforderungen gegenüber. Sie sehen sich dabei gleich in zweierlei Hinsicht vom Wandel betroffen. Zum einen haben sie eine entscheidende Rolle bei der betrieblichen Restrukturierung und Neuordnung inne. Zum anderen sind sie auch selbst als Individuen mit dem einhergehenden Mentalitätswandel und dem Abbau von Führungsebenen konfrontiert.

Es bleibt zu erschließen, ob sich aufgrund der transformationalen Situation der Führungskräfte auch ein dementsprechendes Führungsverhalten, das nach den neueren Führungstheorien charismatisch-visionär und transformativ sein sollte, nachweisen lässt.

Wie sich bei der Analyse bisheriger Führungsauffassungen und -stile gezeigt hat, neigen die ostdeutschen Führungskräfte eher zu konservativen Tendenzen und Stabilität ihrer in der Planwirtschaft sozialisierten Werte und Einstellungen. Die Aussagen hinsichtlich eines transformationalen, charismatischen Führungsverhaltens in ostdeutschen Betrieben sind uneinheitlich.

Lang kommt in seiner Untersuchung zum Wertewandel im ostdeutschen Management (2002b: 147) zu folgendem Ergebnis:

"Die Belege für transformationale Führung sind widersprüchlich. Die Führungskräfte sehen im Einklang mit ihrer Auffassung von Führung den Vorgesetzten vor allem als 'Fachvorbild'. Die persönliche Ausstrahlung oder das Liefern von Visionen, Orientierungen und Hilfe für die Mitarbeiter wird dagegen eher selten betont."

Allerdings kann Müller (1999: 96) in seiner Diplomarbeit zu transformationaler Führung ostdeutscher Führungskräfte zumindest für einen bestimmten Bereich dieses Verhalten nachweisen:

"Hier ist eine Tendenz zu erkennen, dass vor allem die einbezogenen Führungskräfte, die in Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl bis 500 und der Rechtsform der GmbH tätig sind, ihren Vorgesetzten transformational-charismatische Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen bestätigen."

Ein weiterer Befund, der für neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen spricht, stammt von Meinerz (1996: 198). Seinen Untersuchungen zufolge legitimiert sich die Autorität der Manager in ostdeutschen Unternehmen nicht vorrangig aus ihrer Amts-

oder Sachautorität, sondern erhält ihre Geltung auch aus der "Organisationskompetenz" sowie der "Persönlichkeit und Ausstrahlung" der Führungskräfte. "Auf diese Weise wird eine ohne Krise unwahrscheinliche Autoritätskonfiguration, die vorrangig auf Organisationskompetenz und Persönlichkeit beruht, etabliert."

Bevor jedoch anhand der empirische Untersuchung geklärt wird, inwieweit die Leitbilder, Einstellungen und Verhaltensweisen ostdeutscher Führungskräfte dem Ideal der neocharismatischen Führungstheorie entsprechen bzw. ob eine Abkehr gegenüber den bisherigen Tendenzen zur Stabilität der Führungsauffassungen zu erkennen ist, soll die neocharismatische Führungstheorie in ihren Hauptannahmen dargestellt werden.

## 4. Neocharismatische Führung

"CEOS who have it...

AUGUST BUSCH III., 58; Anheuser-Busch  
The King of Beer never kicks back for a cold  
one. He is intense, controlling, and as steely  
as a keg of Bud. Always confrontational,  
he fascinates or frightens almost everyone  
he meets."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

JOHN REED, 56; Citicorp  
He disdains charisma, telling aides he  
doesn't want to appear slick.  
He declines being the face or voice of  
Citi and prefers to let the numbers  
Speak for themselves. Smart idea."  
(Sellers/Puri 1996; online)

Seit Ende der 70er Jahre wurde in der Führungsforschung der Charisma-Aspekt viel diskutiert und theoretisch fundiert. Dies hat dazu geführt, dass innerhalb der Führungstheorien, insbesondere seit Beginn der 80er Jahre, eine verstärkte Entwicklung neuerer Führungsansätze zu erkennen ist. Da die neueren Ansätze auch teilweise auf Elemente klassischer Theorieansätze zurückgreifen und diese integrieren, soll ein kurzer Überblick über die bisherigen Ansätze gegeben werden, bevor näher auf die wichtigsten Ansätze und Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorien eingegangen wird. Um eine gewisse Systematik und Einordnung der Literatur zur Führungstheorie und Führungsforschung zu ermöglichen, gab es verschiedene Versuche der Klassifikation. Als Grundlage soll hier die Differenzierung von Bryman (1999: 27ff.) dienen. Sie ermöglicht eine klare und übersichtliche Darstellung. Er unterteilt die Führungsthematik in 4 Ansätze, die jeweils in eine bestimmte zeitliche Periode fallen und durch die Betonung verschiedener Aspekte von Führung charakterisiert sind. Dazu gehören:

- der "Trait Approach",
- der "Style Approach",
- der "Contingency Approach" und
- der "New Leadership Approach".

Die ersten drei zählen zu den traditionellen Ansätzen der Führungsforschung und werden kurz einzeln vorgestellt, bevor anschließend die neueren Ansätze, im Besonderen die neocharismatischen, erläutert werden.

## 4.1 Traditionelle Ansätze der Führungsforschung

### *Trait Approach*

Der "Trait Approach" oder auch Eigenschaftsansatz prägte Theorie und Forschung bis Ende der 40er Jahre. Ziel war die Bestimmung derjenigen Persönlichkeitseigenschaften (traits) und Charakteristika, die einen erfolgreichen Führer ausmachen und ihn somit von "Nicht-Führern" unterscheiden. Dies implizierte zum einen die Annahme, dass die Erfolgsursache in der Führungsperson selbst zu suchen ist und zum anderen, dass diese speziellen Eigenschaften angeboren sind. In diesem Zusammenhang ist auch häufig die Rede vom "geborenen" Führer.

Die Ermittlung der Charaktereigenschaften durch Tests und andere Verfahren sollte es ermöglichen, effiziente Führungseigenschaften einer Person vorherzusagen und diese danach auszuwählen. Basierend auf diesen Annahmen wurden zahlreiche Studien durchgeführt und eine Fülle an Eigenschaften, die demnach einen erfolgreichen Führer ausmachen, bestimmt. Dazu gehören unter anderem Selbstvertrauen, Intelligenz, Energie, Dominanz, Ehrgeiz, Leistungsmotiv und Kontaktfähigkeit (vgl. Neuberger 2002: 232). Dieses einseitige Vorgehen der ausschließlichen Fokussierung von Charaktereigenschaften birgt jedoch einige Probleme in sich.

Eine Schwierigkeit besteht z. B. darin, dass es zwar eine Vielzahl an Studien gibt, diese aber aufgrund ihrer Methodenvielfalt und der meist nur geringen Anzahl untersuchter Eigenschaften schwer vergleichbar sind. Außerdem konnte in der Mehrzahl der Studien nur ein geringer Zusammenhang zwischen Führungseigenschaften und Führungserfolg nachgewiesen werden. Einer der Hauptkritikpunkte besteht zudem in der Ignoranz gegenüber situationalen Faktoren und Bedürfnissen der Geführten. House und Aditya (1997: 411) bemängeln, dass: "(...) neither specific situational demands of leaders nor the degree to which the situation permitted the behavioral expression of personality inclinations were taken into account."

Im Gegensatz dazu hat sich daher der Verhaltensansatz entwickelt, der versucht, Führung als Prozess zu sehen und Situationsbedingungen zu berücksichtigen.

### *Style Approach*

Die thematische Fokussierung von Führungsverhalten und Arbeitsstil der Führungsperson begann in den späten 40er Jahren und dominierte die Führungsforschung bis Ende der 60er Jahre. Von Interesse sind nun nicht mehr die Persönlichkeitscharakteristika, sondern das effiziente und effektive Führungsverhalten in einer Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Aufgaben, Situationen und intraindividuellen Unterschiede der Führungsperson. Man erkennt, dass es nicht nur Differenzen zwischen den verschiedenen Führern gibt, sondern dass sich der Führungsstil eines Führers je nach Situation verändern kann. Als Konsequenz geht man nicht mehr von der Annahme aus, dass es den geborenen Führer, den sogenannten "great man", gibt, sondern dass effektives Führungsverhalten erlernbar bzw. trainierbar ist, wie Bryman (1999: 28) treffend formuliert:

"By contrast, since leader behavior is capable of being changed, the focus on the behaviour of leaders carried with it an emphasis on training rather than selecting leaders."

Im Bereich der verhaltenstheoretischen Ansätze sind vor allem vier wichtige Modelle zu nennen:

- die "Zwei-Faktoren-Führungstheorie" der "Ohio-Führungsstudien",
- die "Zwei-Faktoren-Führungstheorie" der "Michigan-Führungsstudien",
- das "Grid-System" nach Blake und Mouton sowie
- das "Vier-Faktoren-Führungsmodell" von Bowers und Seashore (vgl. Weinert 1998: 428).

Insbesondere die beiden ersten Studien waren für die Führungsforschung von großer Bedeutung hinsichtlich der Identifikation von Dimensionen des Führungsverhaltens. In den Analysen der Ohio-Studien konnten zwei voneinander unabhängige Führungsfaktoren bzw. Verhaltensdimensionen herausgearbeitet werden: "initiation of structure" (aufgabenorientierter Führungsstil) und "consideration" (beziehungsorientierter Führungsstil). Als effektivste Führer wurden dabei die Personen eingestuft, die eine sinnvolle Kombination aus beiden Stilen praktizierten.

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten auch die Forscher der Michigan-Studien, die die zwei Verhaltensdimensionen "employee-centered" (personenbezogener Führungsstil) und "production centered" (produktionszentrierter Führungsstil) identifizieren konnten.

Allerdings kann sich auch dieser Ansatz nicht der Kritik entziehen und verbleibt überwiegend bei der Konzentration auf das Führungsverhalten. Strukturelle Aspekte der Führungssituation, aber auch informale Führungsprozesse, Gruppenmerkmale oder Werte und Einstellungen als Verhaltensgrundlage werden vernachlässigt.

### ***Contingency Approach***

Es wurde erwiesen, dass es keinen "besten" Führungsstil im Sinne eines "one best way" gibt, der in jeder Situation Erfolg verspricht. Daher wendet sich die Theorie und Forschung in den späten 60er Jahren bis zu Beginn der 80er Jahre vor allem den Situationsbedingungen der Führung zu. Forschungen dieser Zeit setzen bei den bisherigen Defiziten an und versuchen herauszufinden, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation angebracht ist, um den größtmöglichen Führungserfolg zu sichern.

Es wurde eine Vielzahl entsprechender Kontingenzmodelle entwickelt, die den Einfluss von Persönlichkeitscharakteristika, Aufgabenstruktur, Werten, Einstellungen, Rolle, Erwartung, Macht, Wahrnehmung und von Führer-Geführten-Beziehung etc. berücksichtigen (vgl. Weinert 1998: 443). Zu den wohl bekanntesten gehört Fiedler's Kontingenztheorie. Aber auch das entscheidungsorientierte Modell von Vroom und Yetton, das 3D-Modell von Reddin und das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard sind an dieser Stelle zu nennen.

Ebenso wie die zuvor geschilderten Theorien sind auch diese Ansätze nicht frei von Kritiken und verloren im Laufe der Zeit ihre Popularität: "In the end, contingency approaches like Fiedler's probably became less popular because of inconsistent results that were often conducted within their frameworks and problems with the measurement of key variables." (Bryman 1999: 30).

Die meisten Modelle konnten kaum empirisch bestätigt werden bzw. waren zum Teil sehr schwer empirisch zu überprüfen. Im Anschluss werden nun die neueren Ansätze der Führungsforschung erläutert, die sich seit Ende der 70er bzw. mit Beginn der 80er zu etablieren begannen.

## **4.2 Neue Ansätze der Führungsforschung**

Die bisherigen Ansätze und Führungsmodelle haben vor allem für Ausbildung und Training von Führungskräften einen wertvollen Wissenszuwachs und wichtige Erkenntnisse erbracht, z. B. in Bezug auf die jeweils notwendigen Führungsstile angesichts verschiedener Kontingenzen. Es ist aber in den letzten Jahren ein deutliches Umdenken in der Herangehensweise an den Führungsaspekt zu erkennen. Seit Mitte der 70er Jahre und vor allem mit Beginn der 80er Jahre haben sich neue Ansätze auf dem Gebiet der Führungsforschung etabliert.

Diese enthalten zwar durchaus Elemente klassischer Theorien, unterscheiden sich aber von diesen durch einige Merkmale, aufgrund derer die traditionellen Theorien in ihrer Erklärungskraft zu kurz greifen. Der bisherige Fokus auf die Führungsperson und ihr Handeln wird in zweierlei Hinsicht relativiert. Zum einen tritt durch einen stärkeren Einbezug des Verhaltens der Geführten die Führung als Interaktionsprozess einer wechselseitigen Einflussnahme zwischen Führungskraft und Mitarbeitern in den Vordergrund. Dabei werden die Akteure im Führungsprozess als bewusst handelnde Subjekte mit je eigenen Zielen betrachtet, die auf Basis ihrer sozialen Handlungen ihre Umwelt subjektiv wahrnehmen und konstruieren. Zum anderen erfahren strukturelle Faktoren eine zunehmende Aufmerksamkeit. Die Führungsumwelt wird nicht mehr als statisch und beeinflussbar, sondern als komplex, dynamisch und mehrdeutig aufgefasst (vgl. Lang 2003: 35f.; online).

Zu den neuen Theorien gehören z.B. transaktionale Führungskonzepte, attributionstheoretische Ansätze, kooperative Führungsansätze oder Konzepte der symbolischen Führung.

Unter diese Ansätze fällt aber auch der in der Mitte der 70er Jahre in Nordamerika entwickelte neocharismatische Führungsansatz, der von Bryman als "*New Leadership Approach*" bezeichnet wird (vgl. dazu House/Aditya 1997: 439). Unter diesem Ansatz werden verschiedene Theorien zusammengefasst, die sich durch bestimmte gemeinsame Charakteristika auszeichnen und einen neuen Weg der Konzeptualisierung und Forschung von Führung einschlagen. Der Begriff "neocharismatisch" wurde von House und Shamir geprägt, da ihrer Ansicht nach der gemeinsame Nenner aller einzelnen Theorien und Forschungsarbeiten die implizite oder explizite Konzeptualisierung von charismatischem Verhalten ist: "We refer to this new genre of theories as charismatic because charisma is a central concept in all of them, either explicitly or implicitly." (House/Shamir 1993: 82).

Da der neocharismatische Führungsansatz die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet, soll dieser nun ausführlicher dargestellt werden.

### 4.3 Die neocharismatischen Führungstheorien

Die Entstehung der neuen Konzepte liegt zum einen in einem steigenden Konkurrenzdruck auf amerikanische Firmen begründet und zum anderen in der Ansicht, dass viele Unternehmen in den USA "over-managed" und "under-led" seien und somit ein Führungsvakuum an dieser Situation schuld sei. Staehle (1991: 57) gibt folgende Erläuterung in seinem Artikel "Der Leader als Retter in der Not?":

"Durch die Überbetonung rationaler, kognitiver Elemente in der Managementausbildung seien eher technokratische Manager denn *Führer* ausgebildet worden. Aufgrund *fehlender* persönlicher Ausstrahlung, Visionen und mitreißender Ideen gestalte sich die Führungs- und Motivationsaufgabe immer schwieriger, Innovationen und Wandel würden immer seltener."

Um die notwendige organisationale Transformation hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zu bewältigen, wurde daher die Forderung nach einer neuen Art von Führung immer stärker. Denn es werden zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen Managern und Führern gesehen, die in Tabelle 3 zusammengefasst sind.

Ausgangspunkt der neuen Theorien im Bereich des "New Leadership Approach" ist das Charisma-Konzept von Max Weber (vgl. Kap.2.2.). In den neocharismatischen Theorien wird davon ausgegangen, dass außerordentlich erfolgreiche Führer visionär sind, innovative Lösungen für wichtige soziale Probleme bieten, für teilweise radikalen Wandel stehen, sozialer Stress und Krisensituationen die Herausbildung sowie Effektivität von charismatischem Führungsverhalten begünstigen und bedeutende soziale und organisationale Veränderungen induzieren.

Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem die drei Begriffe "Leadership", "Charisma" und "transformationale Führung". Den gemeinsamen Kern dieser sich häufig überlappenden Termini sieht Steyrer (1999:144) " (...) in der Betrachtung von Führung als Vermittlung von Werten und Sinn durch exemplarisches Handeln sowie der Artikulation einer inspirierenden Vision."

Außerdem wird davon ausgegangen, dass diese Art von Führungsverhalten zu einer Mitarbeitermotivation führt, deren Basis in erster Linie in "(...) der Wirkung des Führungseinflusses auf weltanschauliche und nicht pragmatische Werte der Gefolgsleute, in der Weckung unbewusster Motive und in der (Be-)Stärkung ihres Selbstverständnisses (...)" (House/Shamir 1995: 879) begründet liegt.

**Tabelle 3:** Manager-/Führerdichotomie nach Zaleznik (vgl. Steyrer 1995: 78)

	<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
Verhältnis zu Zielen	Unpersönlich	Persönlich
	Ziele entstehen aus objektiven Notwendigkeiten.	Ziele entstehen aus subjektiven Bedürfnissen.
	Reaktives Reagieren auf Ideen. Ziele sind eingebunden in die Tradition (Geschichte, Kultur) der Organisation.	Aktives Produzieren von Ideen. Ziele verändern die traditionellen Sicht- und Denkweisen der Organisation.
Verhältnis zu Arbeit	Konzentration auf Arbeitsprozesse. Reduziert Optionen im Rahmen von Entscheidungsprozessen.	Konzentration auf Arbeitsinhalte. Entwickelt neue Möglichkeiten, denen er motivierende Substanz gibt.
	Versteht sich als Problemlöser und sucht zwischen Gruppeninteressen auszugleichen.	Ist Problementdecker, ist nicht auf Konsens bedacht.
	Geringe emotionale Bindung zum Produkt.	Identifikation mit Produkt (ähnlich einem Künstler).
Beziehung zu anderen	Starke Beziehungsorientierung, Angst vor Einsamkeit.	Sucht mehr die Auseinandersetzung mit Ideen als mit Menschen.
	Fehlen von Empathie und Emotionalität.	Intuitiv, empathisch, emotional.
	Vermittelt "Signale".	Vermittelt "Botschaften".
	Motiviert mit Belohnung und Bestrafung.	Motiviert durch begeisternde Ideen.
	Erfüllt Rollenerwartungen und schöpft daraus Selbstsicherheit.	Definiert Selbstbild nicht über die Erfüllung von Rollenerwartungen.
Selbstbild	Identifikation mit Status quo.	Gefühl der Unabhängigkeit gegenüber Status quo.

Die Werte, Ziele und Erwartungen der Geführten werden also nicht mehr wie in den traditionellen Ansätzen als gegeben betrachtet. Das charismatische Führungsverhalten bewirkt eine Aktivierung der Verhaltensweisen und Motive der Mitarbeiter und kann diese im Sinne der Führungskraft verändern. Dies kann sowohl durch direkten Kontakt (face to face), als auch durch symbolisches Verhalten und kollektive Prozesse stattfinden.

Ein weiteres Merkmal dieser neuen Ansätze ist ein Orientierungswechsel in der Sichtweise von Führung, die nun weniger als Prozess der Beeinflussung, sondern viel mehr als "management of meaning" (Bryman 1999: 30) verstanden wird, bei der der Vision eine besondere Bedeutung zukommt.

Seit die Führungsforschung begonnen hat, sich mit außergewöhnlicher Führung zu befassen, sind auf diesem Gebiet zahlreiche theoretische und empirische Arbeiten entstanden, die sich mit Verhalten, Eigenschaften, Bedingungen und Effekten dieses Führungsstils auseinandersetzen<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ein ausführlicher Überblick zur Rezeptionsgeschichte von Charisma findet sich bei Steyrer (1995).

Zum Anteil der deutschsprachigen Literatur ist dabei allerdings festzustellen, dass dieser nur sehr gering ausfällt und in erster Linie von Skepsis, Zurückhaltung und Kritik geprägt ist. Als Begründung für die vorwiegende Ignoranz und Abwehrhaltung kommt Steyrer (1999: 147) zu dem Schluss, dass sich vor dem "(...) eher 'kollektivistischen Kulturkontext' in Mitteleuropa (...)" die "Subjekte der Macht (...) vergleichsweise 'stiller' zu verhalten" haben. Dies sei auch teilweise auf die von Hofstede aufgezeigte Intoleranz gegenüber Machtgefällen ("Power Distance") im deutschsprachigen Kulturraum zurückzuführen. Zum anderen sieht er in der ebenfalls von Hofstede festgestellten niedrigen Toleranz für Unsicherheit ("Uncertainty Avoidance") in Deutschland einen Einflussfaktor bezüglich der starken Zuwendung der Betriebswirtschaftslehre hin zu technologisch-kontextuellen Aspekten, um anhand von Organisation, Formalisation und Standardisierung die vorhandenen Unsicherheiten zu bewältigen. Sein Fazit: "Mit dieser Folie im Hintergrund gratifiziert hierzulande die 'Scientific Community' eher die Entlarver der 'Illusion der Machbarkeit', denn deren wirkliche/vermeintliche Apologeten." (Steyrer 1999: 147).

Beispiele für den Bereich deutschsprachiger Arbeiten, die sich eher kritisch mit charismatischen Führungsverhalten und den entsprechenden Theorien der Führungsforschung auseinandersetzen, sind z.B.: Sistenreich (1993), Weibler (1997), Hentze/Kammel (1996) und Neuberger (2002).

Auf die wichtigsten Kritikpunkte wird aus Gründen der besseren Übersicht und Nachvollziehbarkeit erst nach der Theoriedarstellung eingegangen.

#### **4.3.1 Die integrierten Ansätze**

Der neocharismatische Führungsansatz ist Gegenstand einer großen Anzahl diverser Studien und Theorien. Zwar weisen diese Theorien entscheidende Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge auf, es fehlt jedoch an einem entsprechenden theoretischen Rahmen, in den diese Konzepte sinnvoll eingeordnet werden können.

House und Shamir (1993: 84) kommen diesbezüglich zu dem Schluss:

"While these theories are complementary, they each specify somewhat different leader behaviors to account for the charismatic leadership phenomena. To date, here is no

coherent framework into which these theories and the supporting empirical evidence can be integrated."<sup>12</sup>.

Daher wird die neocharismatische Führungstheorie hier in ihren Hauptannahmen und -aussagen anhand ausgewählter theoretischer und empirischer Arbeiten dargestellt. Zuvor werden jedoch die nach House und Aditya integrierten Ansätze der neocharismatischen Führungstheorie erläutert. Orientiert wird sich dabei hauptsächlich an den Arbeiten von House, da er zu den Hauptvertretern dieser Ansätze gehört.

Zu den Theorien, die nach House und Aditya (1997: 439) unter dem Begriff neocharismatisch zusammengefasst werden, gehören:

"...the 1976 Theory of Charismatic Leadership (House, 1977), the Theory of Transformational Leadership suggested by Burns (1978) and further developed and operationalized by Bass (1985), the Attributional Theory of Charismatic Leadership (Conger & Kanungo, 1987), the visionary theories advanced by Kousnes and Posner (1987) and Bennis and Nanus (1985), operationalized by Sashkin (1988) and extended by Nanus (1992), and the Value Based Theory of Leadership (House et al, 1996), which is an extended version of the 1976 Theory of Charismatic Leadership (House, 1977).".

Im folgenden Abschnitt werden die Hauptcharakteristika der charismatischen Führung nach House, der transformationalen Führung nach Bass, der visionären Führung nach Bennis und Nanus sowie der Theorie von Conger und Kanungo dargelegt<sup>13</sup>.

#### *A 1976 Theory of Charismatic Leadership (House 1977)*

House entwickelte seine Theorie, um charismatische Führung durch die Entwicklung entsprechender Hypothesen testbar zu machen. Es wurde insbesondere versucht, Divergenzen zwischen charismatischen und nicht-charismatischen Führungskräften bezüglich ihrer Eigenschaften, Verhaltensweisen, Prozesse sozialer Beeinflussung und begünstigender Kontextvariablen zu identifizieren.

Eine seiner Hauptannahmen besteht darin, dass die Wahrnehmung von charismatischem Führungsverhalten durch die Mitarbeiter zu entsprechenden Verhaltensweisen bei diesen führt: "These favorable perceptions are asserted to enhance followers' trust, loyalty, and obedience to the leader behaviors and the follower responses to the leader." (House 1977: 207).

---

<sup>12</sup> Diesbezügliche Integrationsversuche wurden bereits unternommen (vgl. House/Shamir 1993, House/Shamir 1995)

<sup>13</sup> Es gibt weitere Ansätze, wie z.B. der von Tichy und Devanna (1990), die aber aufgrund der Orientierung an der hier verwendeten Zuordnung nach House und Shamir nicht näher betrachtet werden.

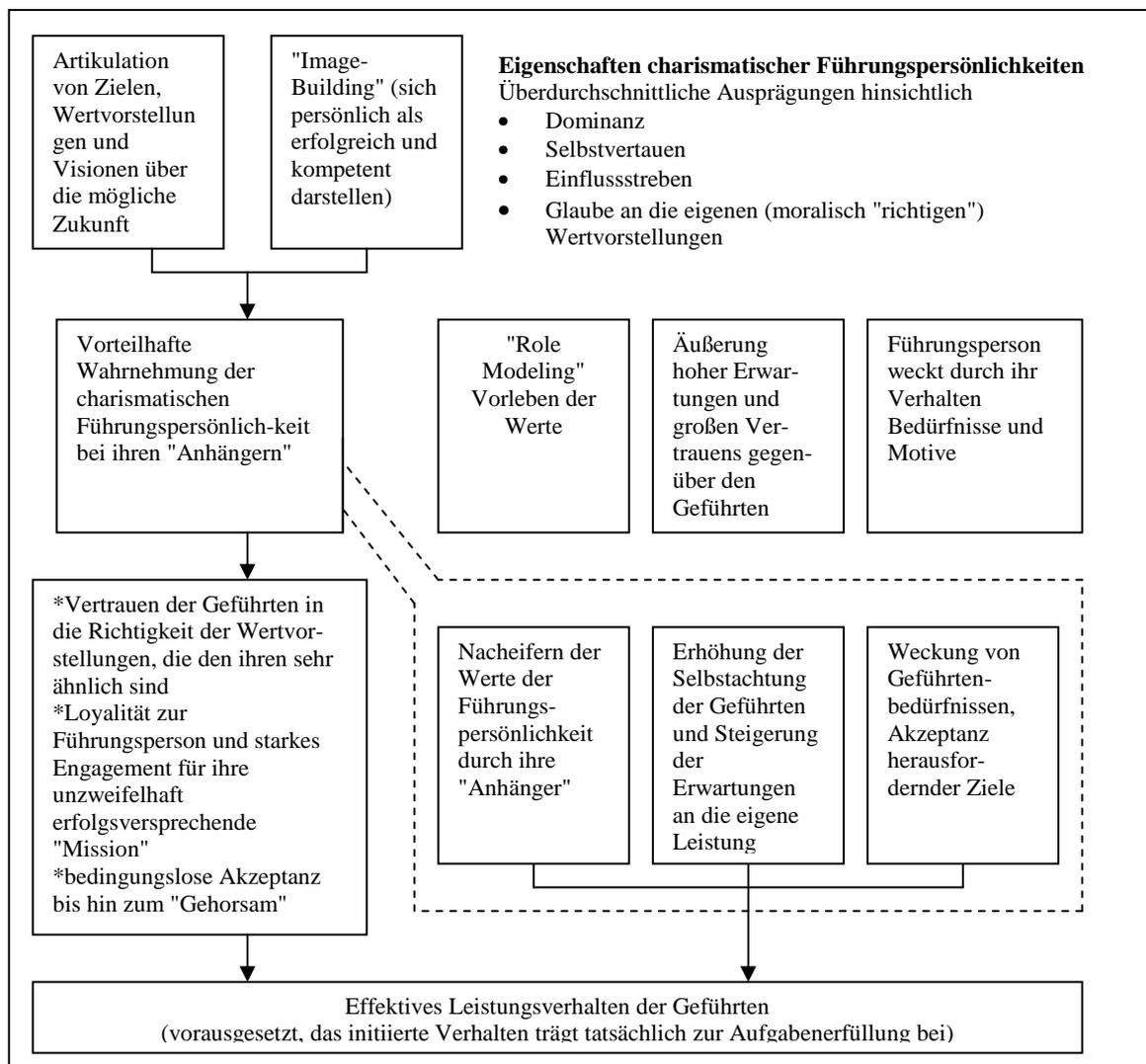
Dieses Konzept wurde vor allem hinsichtlich zweier Defizite bemängelt. Zum einen würden Prozesse der motivationalen Wirkung auf die Geführten vernachlässigt und nicht genügend erklärt. Zum anderen seien bestimmte relevante Verhaltensweisen nicht ausreichend berücksichtigt worden.

Daraus erklären sich auch die diversen Revisionen des Modells, zu denen z.B. die "Selbst-Konzept-Theorie" von Shamir, House, und Arthur (1993) gehört. Sie schreiben die transformierende Wirkung der charismatischen Führungsperson auf die Motivation ihrer Mitarbeiter in erster Linie der Beeinflussung der Selbst-Konzepte der Geführten zu.

Aber auch die "Value Based Leadership Theory" von House (1996) ist als Erweiterung zu sehen. Als Prädiktoren für charismatisches Führungsverhalten werden darin das "Leader Motive Profile", das Selbstvertrauen und die Selbstüberzeugung der Führungskraft sowie eine Anzahl von Kontextvariablen identifiziert.

In nachstehendem Schema sind die Hauptannahmen der charismatischen Führungstheorie von House schematisch veranschaulicht.

**Abbildung 3:** Schematischer Überblick über den charismatischen Führungsansatz von Robert J. House (nach Hentze & Kammel, 1996: 70)



*Attributional Theory of Charismatic Leadership (Conger/Kanungo 1987; Conger/Kanungo 1998))*

Conger und Kanungo beziehen sich auf die Kritik an der charismatischen Führungstheorie von House und entwickeln das Konzept weiter, indem sie dem Zuschreibungsaspekt (Attribution) mehr Aufmerksamkeit schenken:

"Our model builds on the idea that charismatic leadership is an attribution based on followers' perceptions of their leader's behavior." (Conger/Kanungo 1998: 47).

Nach dieser Theorie wird einem Führer dann Charisma zugeschrieben, wenn sein Verhalten durch die Mitarbeiter als charismatisch wahrgenommen wird. Dazu haben sie ein Phasenmodell entwickelt, das motivationale Wirkungen auf die Geführten und deren Zuschreibungsprozesse von charismatischen Führungsattributen beinhaltet.

*Theory of Transformational Leadership (Burns 1978, Bass 1985)*

Das Konzept der transformationalen Führung hat seinen Ausgangspunkt in der Arbeit von Burns über politische Führung (1978). Er verwendete den Begriff "transformationale Führung" erstmals in Kontrast zur "transaktionalen Führung". Transaktionale Führung besteht dann, wenn ein Führer die Geführten durch das in Aussicht stellen von als wertvoll erachteten Belohnungen zum verfolgen bestimmter Ziele motiviert. Man spricht also nach Burns (1978: 19) von transaktionaler Führung:

"when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economic or political or psychological in nature."

In Kontrast dazu verwendet er den Begriff transformationale Führung:

"when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality." (Burns 1978: 20). Diese Art von Führung geht in ihrer Wirkung also über das bloße Aushandeln im Sinne von Belohnung bzw. Bestrafung hinaus. Die Geführten werden hinsichtlich ihrer Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche beeinflusst und in der Art motiviert, dass sie sich für Ziele jenseits ihres Eigeninteresses einsetzen.

Bass hat dieses Konzept theoretisch weiterentwickelt und mittels eines standardisierten Fragebogens, des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), empirisch erfassbar gemacht. Dabei werden vor allem Mitarbeiterbedürfnisse und emotionale Führungsaspekte stärker einbezogen.

Als typische Merkmale transformierender Führung werden vier Faktoren herausgestellt:

- der idealisierende Einfluss von Charisma (Charisma, idealized influence)
  - inspirierende Motivation der Mitarbeiter (inspirational motivation)
  - intellektuelle Stimulierung der Mitarbeiter (intellectual stimulation)
  - individuelle Zuwendung durch die Führungskraft (individualized consideration)
- (vgl. Bass/Avolio 1994: 3).

Hierbei wird deutlich, dass Charisma als Subfaktor behandelt und somit als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung gesehen wird.

Bezüglich der Effektivität wird transformationale Führung als Ergänzung zu transaktionaler Führung gesehen, da sie zusätzlich eine überdurchschnittliche Leistung der Geführten ermöglicht. Bass und Avolio (1993: 53) kommen zu dem Ergebnis:

"Our research has indicated that a more optimal profile of leadership is represented by a higher frequency of occurrence of behaviors associated with active transactional leadership (contingent reward) and transformational leadership (...)."

#### *Visionary Theories (Bennis/Nanus 1985)*

Bennis und Nanus identifizierten vier Schlüsselstrategien bzw. Merkmale visionärer Führer:

- das Entwickeln einer klaren Vision aus den Interessen der Teilnehmer und der Organisation bezüglich der Zukunft der Organisation, mit der man Aufmerksamkeit erzielt;
- sie vermitteln durch die Kommunikation von Werten und Normen Sinn;
- sie erwerben Vertrauen bei den Mitarbeitern, indem sie nach ihren proklamierten Werten handeln und eine entsprechende Position einnehmen;
- sie entfalten ihre Persönlichkeit, indem sie ihre Stärken nutzen, ein positives Selbstwertgefühl besitzen und sich gegenüber ihren Mitarbeitern entsprechend darstellen.

Die Autoren leiten daraus Handlungsempfehlungen für die Effektivität von Organisationen ab, denn sie sind der Ansicht:

"Organisationen ist mit nichts besser gedient - insbesondere in Zeiten lähmender Zweifel und Ungewissheit - als mit einer Führung, die weiß was sie will, die ihre Intentionen vermittelt, die eine richtige Position einnimmt und die ihre Mitarbeiter 'ermächtigt'." (Bennis/Nanus 1990: 85).

Trotz vorhandener Unterschiede der einzelnen Theorien sind nach House und Aditya (1996: 441) die Gemeinsamkeiten sehr prägnant und entscheidend:

"The above quibbles reflect rather minor differences among the theories and the opinions of the theorists - arguments over subsidiary definitions and fine tuning rather than arguments that are fundamental to the central concept of the neocharismatic paradigm: leader behaviors that account for outstanding leadership."

Daher werden in den folgenden Kapiteln zum einen die Begriffe transformational, charismatisch und wertebasiert als Synonyme verwendet. Zum anderen werden die Hauptaussagen der neocharismatischen Führungstheorien nicht getrennt nach den einzelnen Theorien dargestellt, sondern anhand der Einordnung in folgenden Rahmen:

- begünstigende situative und soziale Bedingungen charismatischer Führer
- Persönlichkeitscharakteristika und Motive der charismatischen Führungskraft
- charismatisches Führungsverhalten
- Auswirkungen auf die Geführten und zugrundeliegende motivationale Prozesse
- Auswirkungen auf die Organisation.

Durch diese Darstellung wird es möglich, die wichtigsten Annahmen des neocharismatischen Führungsansatzes anhand abgeleiteter Hypothesen im Fall ostdeutscher Führungskräfte zu prüfen.

Als Grundlage der nachstehenden Ausführungen dient eine Zusammenfassung der Hauptannahmen neocharismatischer Führungstheorien von Jacobsen und House in ihrer Arbeit "The rise and decline of charismatic leadership" (1999; online).

### **4.3.2 Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorien im Überblick**

#### **4.3.2.1 Begünstigende situative und soziale Bedingungen charismatischer Führung**

Bereits Weber (1972) war der Ansicht, dass Situationen, die von Geführten als soziale Krise bzw. Notlage wahrgenommen werden, das Auftreten und die Effektivität von charismatischen Führern begünstigen. Aber auch House (1977) oder Burns (1978) teilen diese Annahme. In derartigen Notlagen sind die Geführten Stress ausgesetzt, der sich aus der wahrgenommenen Bedrohung bzw. Unsicherheit ergibt. Dies kann von einem gewissen Bedürfnismangel bis hin zum Gefühl von subjektivem Bedeutungsverlust im Leben der Mitarbeiter führen. Die neocharismatische Theorie geht davon aus, dass charismatische

Führungskräfte in diesem Fall einen Ausweg anbieten bzw. eine Erlösung vom Bedürfnismangel ermöglichen, indem sie die seelischen Befindlichkeiten der Geführten erfassen und mittels moralischer und ideologischer Werte sowie einer entsprechenden Vision einen Wandel der krisenhaften Situation im Sinne der Geführten in Aussicht stellen. Diese Führungskräfte, die eine Veränderung verfolgen, werden dann eher als charismatische, transformational bzw. wertebasiert durch die Geführten wahrgenommen:

"If a leader emerges who express sentiments that are deeply held by followers, and a solution which followers believe will solve the crisis or eliminate stressful conditions, such a leader is likely to be viewed as a value based leader." (House 1996: 344).

Trotz vorhandener Argumente, dass nicht unbedingt Notlagen ausschlaggebend sind, sondern auch andere Situationen die Wahrscheinlichkeit für außergewöhnliches Führungsverhalten erhöhen können, haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass Krisen das Auftreten, die Akzeptanz und die Effektivität charismatischer Führer erleichtern (vgl. House/Spangler/Woycke 1991, Pillai/Meindl 1991; Pillai 1996, Pillai/Meindl 1998).

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass die Entstehung charismatischer Führung unter unsicheren, vieldeutigen Bedingungen wahrscheinlicher ist. Die Ursache ist in dem dann größeren Bedürfnis der Geführten nach Reduktion der quälenden Unsicherheit und Ungewissheit zu sehen. Waldman, Ramírez und House (2001: 140) haben in ihrer Untersuchung gezeigt: "The connection between top managers and firm outcomes may depend to a large extent on the managers' charismatic leadership, but only under conditions of perceived environmental uncertainty. Thus our findings are also consistent with theories of charismatic leadership that have suggested that such a leadership will only have effects under conditions of environmental uncertainty (...).".

Wichtig ist darüber hinaus die Möglichkeit, ein weltanschauliches Ziel bzw. eine Vision zu artikulieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Rollen der Mitarbeiter ein glaubwürdiges moralisches Engagement zulassen und für eine hohe Wertorientierung geeignet sind. Routinearbeiten oder solche, die kaum geistige Anstrengung abverlangen, eignen sich nur schlecht für die motivationale Beeinflussung der Geführten durch Appellierung an ihre Grundwerte.

Außerdem sind Shamir, House und Arthur (1993) der Auffassung, dass "schwache psychologische Situationen" charismatische Führung begünstigen. Damit sind Bedingungen gemeint, in denen transaktionale Führung unangebracht ist. Zum Beispiel sind Ziele nur schwer zu spezifizieren sowie zu messen und extrinsische Belohnungen können nicht an der individuellen Leistung festgemacht werden. Die Geführten sind in

derartigen Verfassungen leichter durch charismatische Führung zu beeinflussen: "In solchen 'schwachen Situationen' können Selbstverständnis, Werte und Identität der Geführten leichter durch Verhalten angesprochen, gefordert und ausgedrückt werden." (House/Shamir 1995: 892).

Insgesamt lassen sich folgende Situationsbedingungen als begünstigend für charismatische Führungskräfte herausstellen:

- 1.) die Situation wird als bedrohlich für wichtige moralische Werte wahrgenommen,
- 2.) es besteht eine nicht klar spezifizierbare, mehrdeutige Beziehung zwischen individueller Leistung und dem zu erreichenden Ziel,
- 3.) die Situation ist unsicher und instabil,
- 4.) die Situation erfordert außergewöhnliche Leistung.

#### **4.3.2.2 Persönlichkeitscharakteristika und Motive charismatischer Führungskräfte**

Trotz aller Kritik an den Eigenschaftstheorien konnte in der Vergangenheit eine Anzahl von Persönlichkeitscharakteristika nachgewiesen werden, die charismatische von nicht-charismatischen Führern unterscheiden<sup>14</sup>. Dazu gehören z. B.:

- Außerordentliche Selbstsicherheit
- Beharrlichkeit und Ausdauer
- Optimismus
- Entschlossenheit und Bestimmtheit
- Leidenschaftlichkeit
- Risikobereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit<sup>15</sup>
- Glaube an die moralische Richtigkeit ihrer Überzeugungen.

Diese Eigenschaften sind notwendig, um sich gegenüber den Gegnern des Wandels durchzusetzen und andere von der Vision zu überzeugen.

Des Weiteren sind auch die Motive der Führungskräfte im Sinne der "Leader Motive Profile Theory" (1985) von McClelland von Interesse. Motive stellen die Beweggründe des

---

<sup>14</sup> Einen Überblick bisheriger empirischer Befunde geben House und Howell (1992).

<sup>15</sup> Fiol, Harris und House (1999: 469) kamen bezüglich der kommunikativen Muster zu dem Ergebnis: "While attempting social change, charismatic leaders appear to apply different and more pronounced patterns of discourse than non-charismatic leaders."

Handelns dar. Laut dessen unterscheidet sich ein erfolgreicher Führer von anderen durch die Kombination folgender drei Motive:

- einem hohen Machtbedürfnis ("need for power"),
- einem geringen Zugehörigkeitsbedürfnis ("need for affiliation") und
- einer großen Sorgfalt in der moralische Anwendung seiner Macht ("activity inhibition") (vgl. House/Spangler/Woycke 1991).

Es ist zu fragen, inwieweit diese Motive mit charismatischer, außergewöhnlicher Führung zusammenhängen. Zum einen brauchen charismatische Führungskräfte den Willen und das Bedürfnis, andere zu beeinflussen, um sich gegenüber der Opposition durchzusetzen und ihre Autorität im Sinne ihrer Vision einzusetzen. Sie müssen angesichts vorhandener Probleme und Risiken Ausdauer und Kampfgeist beweisen. Durch das geringe Bedürfnis nach Akzeptanz und Zugehörigkeit verhalten sie sich Konflikten gegenüber nicht scheu. Die Führungskräfte können zwischen sich und ihren Geführten eine gewisse soziale Distanz wahren und bleiben somit auch in Auseinandersetzungen emotional unberührt. Die Objektivität in wichtigen Entscheidungen kann auf diese Art und Weise erhalten bleiben. Dabei ist in allem Handeln die moralisch richtige Anwendung der Macht, anstelle von Manipulation und Ausnutzung, von großer Bedeutung und zeugt von Selbstdisziplin, Kontrolle und Orientierung am Kollektiv.

House, Spangler und Woycke (1991) haben die "Leader Motive Profile Theory" mit der "Theory of charismatic leadership" von House (1977) in ein Modell integriert, das die wichtigsten Annahmen beider Theorien enthält und kam anhand der Untersuchung der Persönlichkeitseigenschaften und des Charismas von U.S. Präsidenten hinsichtlich ihres Erfolges zu dem Ergebnis:

"(...) that the need for power and activity inhibition were predictive of presidential charismatic leader behavior and of presidential effectiveness in the execution of their policies." (House/Howell 1992: 90).

#### **4.3.2.3 Führungsverhalten**

Die Führungskräfte wählen aufgrund ihrer Charakteristika, Fähigkeiten, Vorlieben und Erfahrungen in Bezug auf ihre Geführten ein bestimmtes Verhalten. In den Theorien des neocharismatischen Führungsansatzes wird davon ausgegangen, dass charismatische Führer über spezifische Verhaltensweisen verfügen. Diese unterscheiden sich von anderem

Führerverhalten dadurch, dass sie die Geführten zu uneigennützigem Verhalten und besonderen Leistungen über die Pflicht hinaus anregen.

Nach House und Shamir (1995) kann man dabei einerseits in generisches Führungsverhalten differenzieren, welches sich auf die Werte, das Selbstverständnis sowie die unbewussten Motive der Geführten auswirkt, und andererseits in instrumentelles Führungsverhalten, das aufgrund der Erfordernisse der jeweiligen Unternehmung kognitiv beeinflusst wird.

*Generisches Führungsverhalten*<sup>16</sup>:

- Vision: Die Führer entwickeln eine Vision, in der die geteilten Grundwerte von Führern und Geführten einfließen. Diese Vision enthält das Bild einer besseren Zukunft, die ein moralisches Recht der Geführten darstellt. Die Führer artikulieren dieses ideologische Ziel und damit verbundene moralische Werte.
- Ergebenheit in die Aufgabe: Der Führer glaubt an seine Vision und deren Notwendigkeit. Dafür ist er bereit, außerordentliche Opfer zu bringen.
- Weckung wichtiger Motive: Durch Rückgriff auf unterschiedliche Mittel könne der Führer wahlweise das Macht-, Gesellungs- oder Leistungsmotiv bei den Geführten wecken.
- Kommunikation hoher Leistungserwartungen sowie Erwartung von und Vertrauen in die Geführten: Indem die Führer Ausdauer, Selbstaufopferung, Begeisterung und Leistungen "beyond the call of duty" erwarten, zeigen sie gleichzeitig ihren Glauben und ihr Vertrauen in die Geführten, diese zu erfüllen.
- Interesse an Entwicklungen: Der Führer ist bemüht, die erforderliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Geführten zu unterstützen und voranzutreiben.
- Symbolisches Verhalten: Durch das Demonstrieren der eigenen Leistungsbereitschaft für die Vision verdeutlichen charismatische Führer die gemeinsamen Werte und Ziele und können dadurch die Identifikation der Anhänger mit der Vision erhöhen.
- Positive Einschätzung der Geführten: Der Führer vermittelt durch Lob, Vertrauen und Glaube an die Vision ein Gefühl von Stolz auf die Gemeinschaft.

---

<sup>16</sup> Diese Darstellung folgt der Logik von House und Shamir (1995: 882 ff.).

- **Positive Selbstdarstellung:** Der charismatische Führer ist in der Lage, von sich ein bewusst positives Image zu suggerieren, mit dem sich die Geführten als Vorbild identifizieren können.
- **Rollengestaltung:** Der Führer zeigt Selbstvertrauen, Opferbereitschaft und Glaube an die Vision. Auf diese Art und Weise verkörpert er die betonten Werte in seinem Verhalten.
- **Ausweis von Integrität:** Der Führer verhält sich gegenüber seinen Geführten integer, d.h. er ist fair, ehrlich, verantwortungs- und pflichtbewusst und erlangt dadurch das Vertrauen der Geführten.
- **Rahmenbildung:** Der Führer stellt durch die Entwicklung rahmenbildender Schemata und Interpretationsmuster eine Verbindung zwischen der Perspektive der Geführten und seiner eigenen Perspektive her, so dass sich die Interessen und Ziele annähern. Dies kann z.B. durch Slogans oder Ideologien geschehen.
- **Anregende Kommunikation:** Die Mehrzahl charismatischer Führer überzeugt von ihren Visionen durch ihre Art der Kommunikation, wie z. B. Nutzung von Schlagworten, Einbringen von viel Emotion, Verdeutlichung anhand von Geschichten und Symbolen.

#### *Instrumentelles Führungsverhalten:*

Um unzufriedene Mitarbeiter zu vermeiden und ein positives Leistungsverhalten zu ermöglichen, müssen sich Führungskräfte in formalen Organisationen für eine angenehme, sorgenfreie Atmosphäre einsetzen. Dementsprechende Verhaltensweisen sind unter anderem:

- **Unterstützung:** Darunter ist z.B. das Interesse an und der Einsatz für die Mitarbeiter, aber auch faires Feedback zu verstehen.
- **Intellektuelle Stimulation:** Mitarbeiter sind dahingehend zu motivieren, dass sie Eigeninitiative zeigen, innovativ denken und Probleme lösen. Daher sollten sie geistig gefordert und in ihrem Potential weiterentwickelt werden.
- **Strategieformulierung:** Bei der Entwicklung und Formulierung von Strategien werden Mitstreiter eingebunden und somit eventuelle Probleme eher vermieden.
- **Management der Infrastruktur:** Ohne angemessene Infrastruktur, wie z.B. Anreizsysteme, Information oder Planung ist das Führungsverhalten wirkungslos.

In verschiedenen empirischen Studien konnte die positive Wirkung der generischen Führungsverhaltensweisen charismatischer Führer auf Geführte und Organisationen

nachgewiesen werden. Eine Aufstellung findet sich bei Jacobsen und House (1999; online). Zu beachten ist dabei immer, dass es um das von den Geführten als charismatisch wahrgenommene Verhalten geht, wobei diese Wahrnehmung immer subjektiv ist und daher durchaus von der Realität abweichen kann.

#### **4.3.2.4 Auswirkungen charismatischer Führung**

In den neocharismatischen Führungstheorien wird davon ausgegangen, dass der Einfluss des Führers dazu führt:

1. dass die Geführten von dem subjektiv wahrgenommenen Stress und der Ungewissheit angesichts der empfundenen Krisensituation befreit werden;
2. dass eine positive Transformation der Organisation, d. h. der Strategien, der formalen Strukturen, der Praktiken sowie der Kultur, und der Geführten hinsichtlich der Umweltaforderungen und der Organisationsziele stattfindet;
3. dass die Geführten dazu motiviert werden, ihre eigenen Ziele und Interessen zugunsten der Organisation bzw. des gemeinsamen Ziels freiwillig zurückzustellen und zu Leistungen jenseits der normalen Anforderungen bereit sind.

Empirische Studien konnten diese Effekte bestätigen (siehe dazu Jacobsen/House 1999; online).

Warum aber folgen die Geführten den charismatischen Führern rückhaltlos? Warum sind sie bereit, freiwillig mehr als die Pflicht zu tun und dafür Opfer zu erbringen? Diese Fragen beschäftigen sich mit den motivationalen Wirkungen und Prozessen, die durch die Wahrnehmung von charismatischem Führungsverhalten hervorgerufen werden. Viele der neocharismatischen Führungstheorien machen diesbezüglich keine Aussagen oder beziehen sich in erster Linie auf hedonistische und individuelle Motivationstheorien. Daher haben sich Shamir, House und Arthur (1993) sowie House und Shamir (1993) mit motivationalen Prozessen beschäftigt, die das uneigennützig, gemeinschaftsorientierte Verhalten von Geführten im Zusammenhang mit charismatischen, transformationalen, wertebasierten Führungsverhaltensweisen adressieren.

##### *Motivationale Auswirkungen auf die Geführten*

Von Interesse sind an dieser Stelle die aktivierten Verhaltenstendenzen der Geführten aufgrund der Wahrnehmung einer Führungsperson als charismatisch.

Eine wichtige Rolle hierbei spielt das Selbstkonzept der Geführten. Indem die charismatischen Führer ihren Anhängern Selbstachtung und Selbstvertrauen vermitteln sowie ihre Selbstwertschätzung erhöhen, finden sie die beschriebene Gefolgschaft. Die Visionen und Ziele werden verinnerlicht und in das Selbstkonzept der Anhänger integriert. Die Verfolgung der Ziele liegt dann im eigenen Interesse der Geführten, sie sind durch sich selbst motiviert und daher bereit zu persönlicher Aufopferung, außergewöhnlicher Leistung und Beharrlichkeit, selbst bei anhaltenden Misserfolgen. Beruhend auf Shamir et al. (1993) nennen Jacobsen und House (1999; online) sieben motivationale Kernprozesse bei den Geführten, die durch konsistentes und authentisches charismatisches Führungsverhalten aktiviert werden:

1. der Glaube an eine bessere Zukunft;
2. die Erhöhung der intrinsischen Wertigkeit der Leistung;
3. die Erhöhung des Vertrauens in die eigene Leistungsfähigkeit durch Aufwertung der aufgabenbezogenen Selbstwirksamkeit und der Wahrnehmung des Kollektivs als wirksam (der Führer erreicht dies z.B. durch hohe Leistungserwartungen und Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten);
4. die Steigerung des Selbstverständnisses der Geführten durch Stärkung ihres Selbstwertes sowie ihrer Selbstachtung und durch Betonung von Zusammenhängen zwischen erbrachten Leistungen und wichtigen Werten der Geführten;
5. die Erhöhung der intrinsischen Wertigkeit der Zielerreichung durch Verbindung der Ziele mit einer ideologischen Vision;
6. die Erzeugung von persönlicher Verpflichtung (Commitment) gegenüber dem Führer und den Zielen durch die Identifikation mit der Vision und dem Kollektiv (der Führer erreicht dies z.B. durch die Artikulation einer wertebeladenen Vision oder dem symbolischen Vorleben der Werte);
7. das Wecken nicht-bewusster Motive bei den Geführten, die für die Verwirklichung des Ziels von Bedeutung sind.

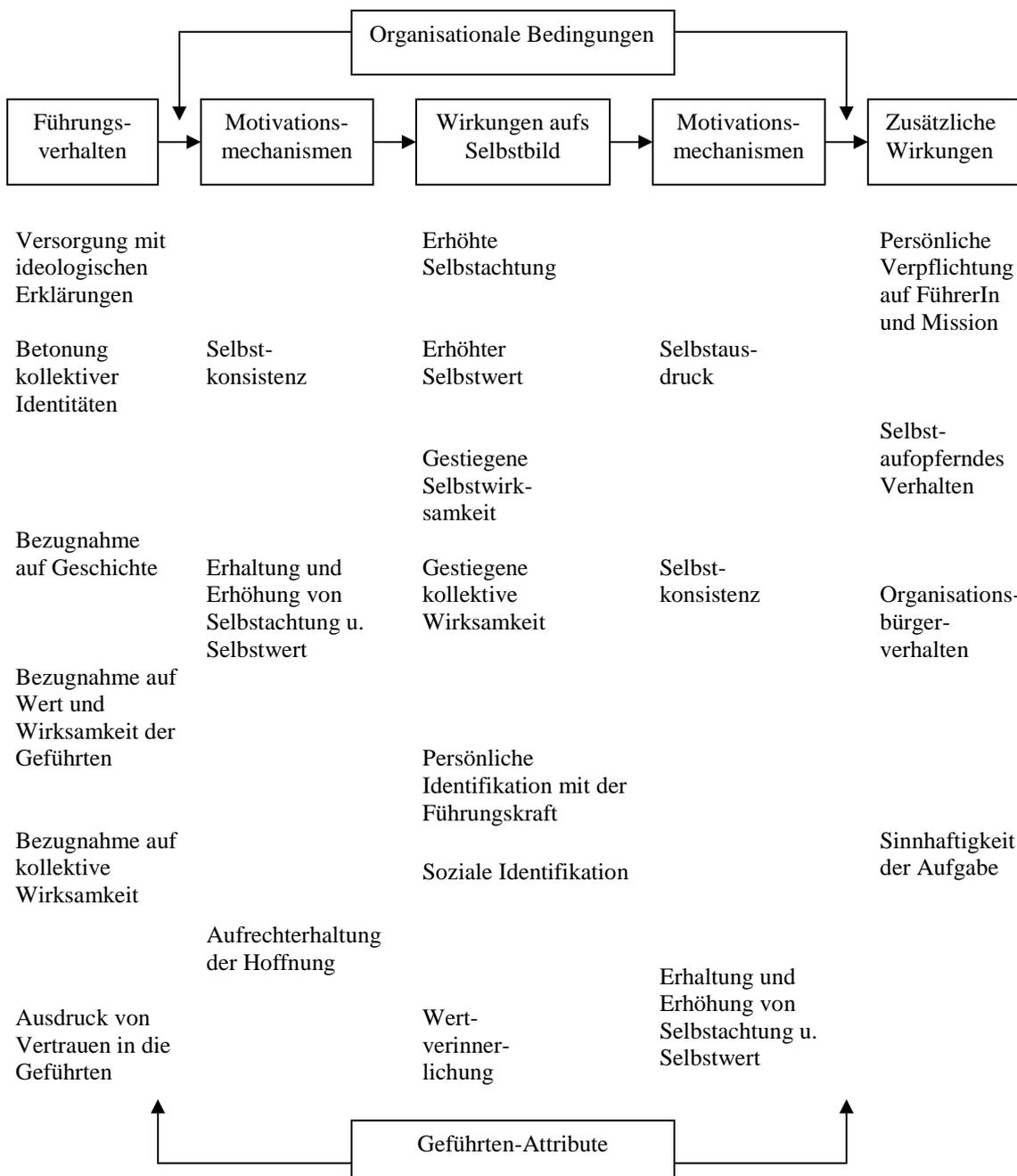
Durch die Aktivierung dieser motivationalen Prozesse verfolgen die Geführten die internalisierten Ziele energischer, entwickeln selbstregulierendes Verhalten und sind bereit, für die Mission und den Führer Opfer zu bringen.

Der Akzent verschiebt sich hier also von extrinsischen Belohnungen, wie Geld oder Statussymbolen, hin zu einer Identitätstransformation bezüglich des Selbstbildes, der Werte und Motive der Geführten. Die Basis ist eine eher emotionale, statt funktionale Führer-Geführten-Beziehung, die eine Identifikation mit der Führungsperson und den von

ihr verkörperten sowie als richtig empfundenen Werten und Zielen bewirkt. Dem als charismatisch wahrgenommenen Führer wird in Folge dessen ein erhebliches Maß an Vertrauen entgegengebracht. Außerdem führt der Glaube an die Richtigkeit des Wertesystems dazu, dass die Geführten sich selbst hohe Leistungsziele stecken und überzeugt sind, zum Organisationserfolg beizutragen.

Einen schematischen Überblick der sogenannten "Selbstkonzept-Theorie" nach Shamir, House und Arthur (1993) gibt das folgende Schaubild.

**Abbildung 4:** Schematische Darstellung der Selbstkonzept-Theorie von Shamir et al. (1993) (nach Neuberger 2002: 167)



Zusammenfassend ist festzustellen:

- dass charismatische, transformationale, wertebasierte Führung durch krisenhafte Situationen begünstigt wird;
- dass bestimmte Eigenschaften dem charismatischen Verhalten zugrunde liegen,
- dass die Wahrnehmung von diesem Führungsverhalten bestimmte motivationale Prozesse bei den Geführten aktiviert und diese dadurch zu Loyalität, Einsatzwillen sowie Leistungen jenseits der Aufgabenanforderungen bereit sind, sich mit der Führungsperson und ihren Werten identifizieren und durch das gestärkte Selbstvertrauen auch der Zukunft und ihren Fähigkeiten zur Zielerfüllung zuversichtlicher gegenüberstehen;
- dass charismatische Führung eine transformierende Wirkung auf organisationale Praktiken besitzt [Allerdings finden sich in der Literatur kaum ausführliche Aussagen dazu, welche Praktiken dies im Konkreten sind. Aufgrund der charakterisierten Führungsverhaltensweisen kann man aber zumindest Annahmen dahingehend formulieren, dass einerseits eine hohe Innovationsneigung und andererseits eine eher pro-aktive Vorgehensweise in der Entwicklung neuer Produkte sowie in der Marktdurchdringung vorzufinden sein sollten. Dagegen ist anzunehmen, dass die Planungsintensität und die Entscheidungsvorsicht eher gering ausgeprägt sein sollten (vgl. Steyrer et al. 2004).];
- dass die Effekte auf die Geführten und die Organisation sich positiv auf die organisationalen Ergebnisse bezüglich der ökonomischen Leistung auswirken.

#### **4.4 Kritik an den neocharismatischen Theorien**

Wenngleich die positiven Effekte charismatischer Führung nicht von der Hand zu weisen sind, werden in der Literatur immer wieder kritische Aspekte an diesem Konzept angeführt, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Sie weisen die Richtung für künftige Forschungen und dienen der Verbesserung und Weiterentwicklung des Konzepts. Als Hauptkritikpunkte und Defizite sind zu nennen (vgl. u.a. Hentze/Kammel 1996: 70ff., Northouse 1997: 144ff., Weibler 1997, Pawar/Eastman 1997, Bryman 1999: 32f., Beyer 1999<sup>17</sup>):

---

<sup>17</sup> Ausführlicher haben sich Bass (1999) und House (1999) mit den Kritikpunkten Beyer's auseinandergesetzt.

- Die vorhandenen Studien sind noch zu deskriptiv und zu unpräzise. Keiner der theoretischen Ansätze wurde bis jetzt umfassend durch empirische Untersuchungen geprüft. Außerdem gibt es methodische Probleme, da vor allem erfolgreiche Führungskräfte interviewt wurden.
- Der Fokus charismatischer Führungsforschung liegt überwiegend auf Führungskräften der oberen Managementebenen. Die Frage ist aber, ob sich entsprechende Verhaltensweisen auch für andere Organisationsebenen, z. B. im mittleren Management, eignen.
- Das Geführtenverhalten wird immer noch zu stark vernachlässigt. Dies führt zu einer "unrealistischen Simplifizierung" aufgrund der Überbetonung der Einflussmöglichkeiten der Führungskraft. Dabei werden die Eigenschaften als wichtigste Faktoren betrachtet, was im Gegensatz zu der Annahme steht, dass die Verhaltensweisen von vordergründiger Bedeutung sind und man diese trainieren kann.
- Es besteht das Problem der Nachfolge. Wenn eine außergewöhnliche Führungsperson die Organisation verlässt, gehen die damit verbundenen charismatischen Führungseffekte verloren. Daher wird charismatische Führung aufgrund der personellen Bindung als sehr instabil betrachtet.
- Die artikulierten Visionen seien zu sehr auf Intuition sowie persönliche Überzeugungen und zu wenig auf elaborierte Ideen bezüglich der Markterfordernisse aufgebaut. In Folge dessen sind sie eher unrealistisch und könnten den notwendigen Wandel des Unternehmens nicht gewährleisten.
- Charismatische Führungspersonen seien nicht mit Erfolg gleichzusetzen, da die Gefahr von charismatischen "Blendern" bestehe, die darüber hinaus keine Management- und Führungsqualitäten besitzen.
- Charisma besitzt eine sogenannte "Schattenseite", die in den Ansätzen kaum Beachtung findet. Dazu gehören negative Eigenschaften wie z.B. Egoismus, Dominanzstreben, Narzissmusneigung, Ausnutzung anderer, autoritäres Verhalten. Es besteht die Gefahr, dass bei Dominanz der negativen Charakteristika in erster Linie die egoistischen Ziele der Führungsperson anstatt der Organisationsziele verfolgt werden und dadurch die Mitarbeiter in ihrer Selbstständigkeit und Eigeninitiative beschränkt werden.
- Die interkulturelle Übertragung und Generalisierung der im nordamerikanischen Kontext entwickelten Konzepte ist nur unter Vorbehalt möglich, da ihnen vor allem amerikanische Wertorientierungen zugrunde liegen. Nach Hentze und Kammel (1996:

71) besteht das Problem unter anderem darin: "Charisma als wesentliche Führungseigenschaft mag dort deshalb wirkungsvoller und populärer sein als in Europa, weil das Wirtschaftsleben vergleichsweise (noch immer) weniger auf schwerfälliger, autokratisch-bürokratischer Administration und entsprechender Mentalität beruht (...)".

- Es werde die implizite Annahme gemacht, dass Organisationen und deren Umwelt strukturell beherrschbar und kontrollierbar und durch eine Einzelperson lenkbar seien ohne Berücksichtigung der Komplexität und Dynamik der relevanten Einflussfaktoren sowie der vielfachen Interaktionsbeziehungen dieser. Dabei werden auch informelle Führungsprozesse nicht beachtet. Trotz gewisser Fortschritte, werden die situative Faktoren, die den Handlungsraum charismatischer, transformationaler Führungskräfte einschränken, immer noch zu wenig beachtet.
- Man gehe davon aus, dass alle Mitglieder in Hinsicht auf eine gleichförmige Ausrichtung zu beeinflussen seien. Neuberger spitzt es auf die Aussage zu: "Was in anderen Kontexten Gehirnwäsche, Manipulation und eiferndes Sektierertum genannt wird, erhält durch die Etikettierung als 'charismatische Führung' eine positive Konnotation." (Neuberger 2002: 168). Die Geführten würden dann angesichts der Hingabe und Begeisterung zu "willenlosen Werkzeugen". Ein derartiger "Gehorsam" laufe aber aktuellen Tendenzen hin zu mehr Teamarbeit, Hierarchieabbau und Verantwortungsübertragung mit Forderungen nach mehr Eigeninitiative und Selbstengagement der Mitarbeiter eher zuwider.
- Charisma stellt eine subjektive Wahrnehmung der Geführten in einer spezifischen Situation dar und lässt sich nicht nach Bedarf erzeugen, d. h. es ist nicht für alle Organisationen gleichermaßen geeignet bzw. immer abhängig von der je subjektiven Wahrnehmung.
- Es werden kaum Aussagen zu notwendigen Strukturänderungen gemacht, die aufgrund der Verhaltensänderung erforderliche wären. Gestaltungsempfehlungen für die zu wählende Organisationsstruktur sind daher kaum abzuleiten.

Trotz aller Kritik sprechen die vorhandenen empirischen Befunde für eine Unterstützung der Theorie:

"Collectively, the empirical findings demonstrate with surprising consistency, that leaders described as charismatic, transformational, or visionary cause followers to become highly committed to the leader's mission, and to make significant personal sacrifices in the interest of the mission, and to perform above and beyond the call of duty. The findings also

demonstrate that such leaders have positive effects on organizations and followers, with effect sizes ranging from .35 to .50 for organizational performance effects, and from .40 to .80 for effects on follower satisfaction and organizational identification and commitment." (Fiol/Harris/House 1999: 451).

Darüber hinaus haben die Resultate einer kulturvergleichenden Studie, dem GLOBE-Projekt (House et al. 1999), gezeigt, dass in mehr als 60 Ländern der Prototyp erfolgreicher, herausragender Führung vorwiegend als charismatisch und wertebasiert beschrieben wird.

Da die in dieser Arbeit verwendeten Daten im Rahmen des GLOBE-Projekts erhoben wurden, werden anschließend die wichtigsten Inhalte der Studie dargestellt.

#### **4.5 Das GLOBE-Projekt**

GLOBE steht für: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

Das GLOBE-Projekt wurde von Robert J. House, Professor of Organizational Studies an der Wharton Business School der University of Pennsylvania, USA, initiiert. Gegründet wurde das Programm im Oktober 1993 und es sind daran über 170 SozialwissenschaftlerInnen und Management Schulen aus über 60 Ländern und allen Kontinenten beteiligt.

Es ist als mehrjähriges internationales Forschungsprojekt angelegt, um die Beziehung zwischen Landeskultur und Führung in Organisationen unter Berücksichtigung des Einflusses der Organisationskultur und organisationaler Kontingenzvariablen zu untersuchen. Das Hauptziel besteht in der Entwicklung einer empirisch basierten Theorie, anhand derer der Einfluss kultureller Variablen auf Führung und organisationale Prozesse sowie deren Effektivität beschrieben, erklärt und vorherbestimmt werden kann.

Das Projekt ist in 4 Phasen untergliedert, in denen jeweils mehrere verschiedene Forschungsmethoden zum Einsatz kommen:

1. Phase: Entwicklung der Forschungsinstrumente;
2. Phase: Geht der Frage nach, ob es universell gutgeheißene Führungsattribute gibt, die für herausragende Führung stehen bzw. ob die Kultur die Führungsideale und die Wahrnehmung von Führern prägt. (Datensammlung abgeschlossen);

3. Phase: Untersuchung der Rolle von Führung in unternehmerischen Firmen (CEO-Studie);
4. Phase: Feld- und Laborexperimente zur Kausalitätsbegründung und Erweiterung vorangegangener Ergebnisse.

Ausgangspunkt war die Generierung von 382 Führungsattributen anhand der entsprechenden Literatur. Unter Verwendung einer Faktorenanalyse wurden aus dem ursprünglichen Itempool zuerst 16, später 21 Führungsskalen entwickelt. Durch eine zweite Faktorenanalyse wurden daraus 6 Führungsstile (charismatisch/wertebasiert, teamorientiert, human, partizipativ, autonom und selbstschützend) ermittelt, denen die 21 Subskalen zugeordnet werden können. In einer Vielzahl von Nationen wurden anschließend in mehreren Studien diese Führungsskalen empirisch untersucht und als global bestätigt, d.h. anhand dieser Skalen kann man das Führungsverhalten von Managern verschiedener Kulturen vergleichen. In Tabelle 4 sind die Skalen und die verwendeten Begriffe dargestellt.

Insgesamt zeigten die empirischen Befunde der Phase 2, dass folgende Führungsattribute universell als förderlich für herausragende Führung gesehen werden: "The portrait of a leader is one who exhibits charismatic/value based attributes by inspiring, and motivating followers toward a defined mission or vision. To accomplish this, the leader should be a team builder by using diplomacy in an administratively competent and humane manner." (House 2002: 56).

Allerdings konnten die Autorinnen und Autoren auch kulturell begründete Unterschiede in der Akzentsetzung der verschiedenen Länder und Regionen zeigen. Hintergrund dabei sind die Ausführungen von Lord und Mahers "implicit leadership theory", die Führung als Wahrnehmungsphänomen verstehen. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen bestimmte prototypische Konzepte von Führungseigenschaften und -verhaltensweisen besitzen, anhand derer sie Führer von "Nicht-Führern" unterscheiden. Studien haben ergeben, dass bei der Wahrnehmung von Führung diese Theorien zum Einsatz kommen.

Der Einfluss eines Führers auf die Geführten wird umso stärker, je besser die wahrgenommenen Führungsattribute den Schemata entsprechen:

"(...) leaders are more likely to be characterized by trust, motivation and high performance when the congruence between the implicit leadership theories of the persons involved is high." (Brodbeck et al. 2000: 3).

**Tabelle 4:** Skalen zur Erfassung der Führungs-Prototypikalität ( nach Neuberger 2002: 254)

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-Zusammenarbeit	.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. böseartig	.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.

Verschiedene Untersuchungen im Zusammenhang mit dem GLOBE-Projekt haben gezeigt, dass die Führungskonzepte kulturell variieren.

Brodbeck et al. (2000) haben eine Studie zur Identifikation kultureller Differenzen von Führungsprototypen in Europa durchgeführt, an der 6052 mittlere Manager aus 22 europäischen Ländern teilnahmen. Sie konnten bestätigen, dass in Ländern gleicher Kulturregionen<sup>18</sup> auch ähnliche Führungskonzepte vorhanden sind und somit von einem Einfluss der jeweiligen Kultur auszugehen ist. Die Führungsideale werden also vom Sozialisationskontext geprägt. Demzufolge konnten Unterschiede in den Führungsidealen zwischen ost- und westeuropäischen sowie nord- und südeuropäischen Kulturregionen vor allem in Bezug auf drei Dimensionen - "interpersonale Direktheit und Nähe", "Bescheidenheit" und "Autonomie" - identifiziert werden. In den Ländern Osteuropas wie Ungarn, Polen, Slowenien, Griechenland oder Albanien sind im Vergleich mit den anderen Länder-Clustern z. B. die Teamorientierung etwas wichtiger, humane und partizipative Führung weniger wichtig, und selbstschützende Führung wird nicht so stark negativ eingestuft (vgl. House 2002).

Insgesamt sind die daraus ableitbaren Erkenntnisse für das interkulturelle Training von Führungskräften von großer Bedeutung.

Des Weiteren wurde aber auch gezeigt, dass bestimmte Attribute in allen europäischen Ländern mit Ausnahme Frankreichs als förderlich für herausragende Führung betrachtet werden. Dazu zählen Inspiration, Vision, Integrität, Leistungsorientierung und Entschiedenheit. Der bereits erwähnte "Weltprototyp" herausragender Führung spiegelt sich in diesem Resultat wider.

Speziell für das "Germanic Europe Cluster", zu dem Ost- und Westdeutschland, die Niederlande, Österreich und die Schweiz gehören, haben Szabo et al. (2002: 65) folgendes Führungsideal empirisch ermittelt:

- Charisma (5.93), Teamorientierung (5.62) und Partizipation (5.85) werden als förderlich für herausragende Führung angesehen;
- humane Orientierung (4.93) ist ebenfalls förderlich, aber nicht so stark wie erstere;
- Autonomie (4.16) liegt im mittleren Bereich, d.h. sie ist weder förderlich noch hinderlich;
- Selbstschützend (3.03) gehört nicht zum Führungsideal und wird eher als hinderliches Führungsattribut eingestuft.

Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ergeben sich vor allem Unterschiede in Bezug auf Partizipation und Teamorientierung. Denn in anderen Ländern wird

---

<sup>18</sup> Mittels Clusterbildung wurden folgende Kulturregionen ermittelt: Anglo, Nordic, Germanic (Österreich, Schweiz, Deutschland), Latin, Near East European and Central Europe Cluster.

Partizipation hinsichtlich ihres Beitrages zu außergewöhnlicher Führung weniger hoch bewertet (vgl. Brodbeck et al. 2000). Auffällig ist darüber hinaus, dass Manager in den neuen Bundesländern selbstschützende Führung als weniger hinderlich einstufen als ihre Kollegen aus den anderen Ländern, was auf den Schutz der Privatsphäre in der kommunistischen Vergangenheit zurückgeführt werden könnte.

Diese Übereinstimmungen mit den universellen Attributen herausragender Führung finden sich auch bei genauerer Betrachtung des idealen Führungsstils in Deutschland wieder (vgl. Brodbeck et al. 2002). Demnach wird in Deutschland ein Führer dann als effektiv und erfolgreich charakterisiert, wenn er eine hohe Leistungsorientierung, hohe Partizipation, hohe Autonomie, wenig Mitleid, wenig Selbstschutz und eine geringe Teamorientierung aufweist.

Es ist stets zu beachten, dass der beschriebene "Weltprototyp" herausragender Führung in den einzelnen Nationen und Kulturen differenzierte Bedeutung haben und auch in den Handlungen unterschiedlich zum Ausdruck kommen kann"(...) a shared preference for transformational/charismatic leadership does not mean transformational/charismatic attributes will be enacted in exactly the same manner across cultures or that similar meaning would be attached to all exhibited behavior across all cultures." (Den Hartog et al. 1999; online).

Weibler et al. (2000: 600) konnten z. B. in ihrer Studie zu Führung in kulturverwandten Regionen, speziell in Bezug auf Unterschiede der Führungskonzepte zwischen Deutschland (ohne die neuen Bundesländer), der Schweiz und Österreich, zeigen:

"... dass kulturverwandte Länder hinsichtlich der Ausprägung und der semantischen Verknüpfung ihrer Führerattribute/Führungsverhaltensweisen Unterschiede aufweisen."

Diese betrafen vor allem die Skalen: Integrität, Bürokratie, Humanorientierung und Bescheidenheit. Aber auch hier gab es Übereinstimmungen mit den anderen GLOBE-Studien. Denn die Skalen "Organisationstalent", "Integer", "Leistungsorientierung", "Teamorientierung", "Visionär", "Inspirierend" und "Teamintegrator" wurden als förderlich für herausragende Führer bewertet. Behindert wird sie hingegen durch Attribute wie "Böswillig", "Isoliert", "Kontrollierend" oder "Autokratisch".

## 4.6 Hypothesengenerierung

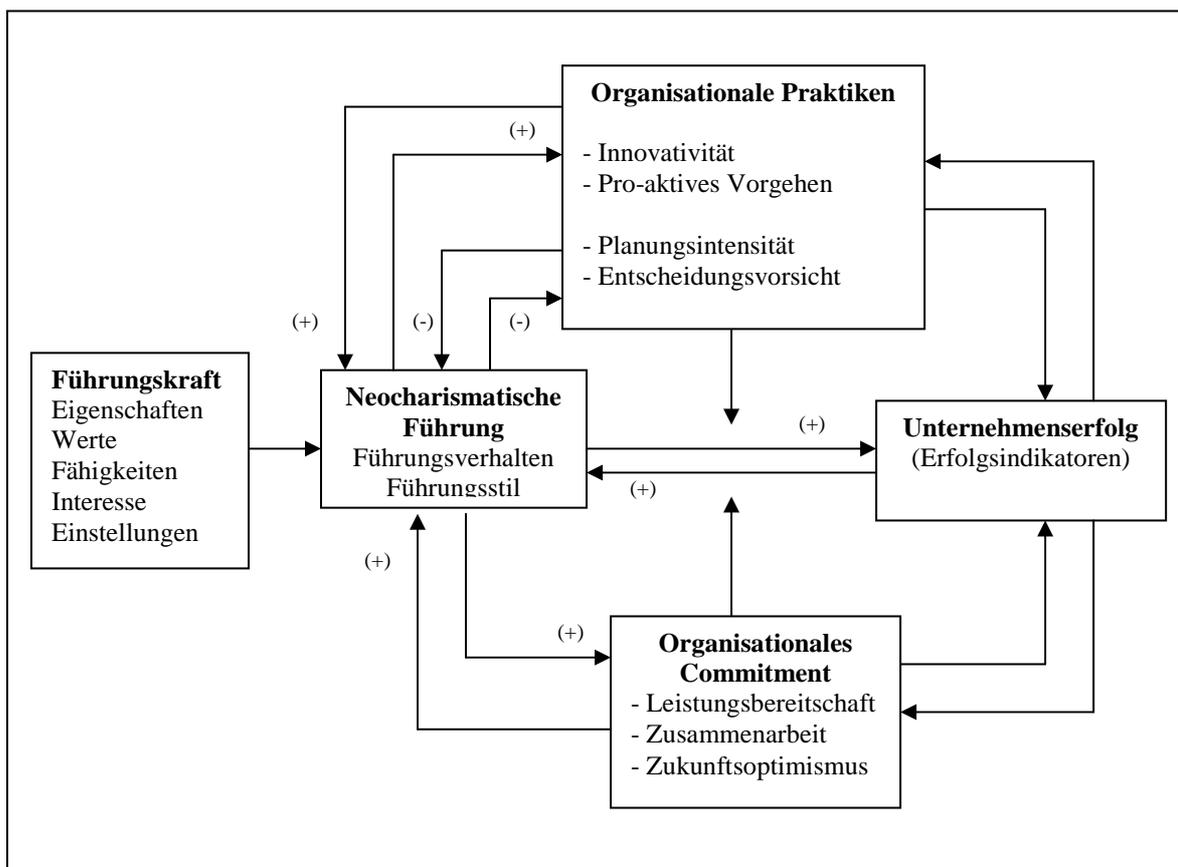
Aus den bisherigen Betrachtungen, Befunden und theoretischen Darstellungen, ergeben sich folgende Hypothesen, die an das Schema in Abbildung 5 angelehnt sind:

- Hypothese 1:** Aufgrund der Annahme, dass charismatische bzw. wertebasierte Führung als universell erfolgreicher Führungsstil betrachtet wird und vor dem Hintergrund der transformationalen Führungssituation sollte dieser Typus von Führung auch in ostdeutschen Unternehmen in der Mehrzahl der untersuchten Fälle überwiegen.
- Hypothese 2:** Die Wahrnehmung neocharismatischer Verhaltensweisen durch die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte wirkt sich im Vergleich zu anderen Führungsstilen positiver auf das organisationale Commitment aus. Die Nachgeordneten sind in höherem Maße bereit, Opfer und Leistungen zu erbringen und stehen der Zukunft optimistischer gegenüber.
- Hypothese 3:** Je stärker neocharismatische Führungsverhaltensweisen wahrgenommen werden, desto stärker ist der Zusammenhang mit organisationalen Praktiken wie Innovativität oder pro-aktiven Vorgehensweisen. Dagegen nimmt die Entscheidungsvorsicht und die Planungsintensität mit stärkerer Ausprägung der charismatischen Führung ab.
- Hypothese 4:** Charismatische Führung basiert in erster Linie auf einer emotionalen Bindung, bei der die geteilten Werthaltungen durch die Führungskraft in den Vordergrund gestellt werden. Je stärker demnach eine Führungsperson als charismatisch wahrgenommen wird, desto geringer ist die Differenz zwischen den Werten der Führungskraft und den Werten der nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte.
- Hypothese 5:** Die Wahrnehmung neocharismatischer Führung erhöht den erlebten Erfolg eines Unternehmens. Dieser positive Zusammenhang wird moderiert durch das verstärkte Leistungsverhalten und die entsprechenden organisationalen Praktiken.

**Hypothese 6:** Die empirischen Befunde haben gezeigt, dass hinsichtlich der ostdeutschen Führungskräfte in den letzten Jahren in erster Linie von einer Stabilität ihrer Werthaltungen gesprochen werden kann. Zwar sind auch neue Werthaltungen hinzugekommen im Sinne einer Wertesynthese, aber nach wie vor greifen die Führungskräfte in ihrem Handeln auf alte Erfahrungen, Einstellungen und Werte zurück.

Da das Führungsverhalten auf den Werthaltungen basiert, ist zu vermuten, dass nach wie vor prägnante Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften hinsichtlich ihres Führungsverhaltens und ihres Führungsstils existieren.

**Abbildung 5:** Schematischer Überblick der Hauptannahmen neocharismatischer Führungstheorien bezüglich unterstellter Zusammenhänge



(+) stellt einen postulierten positiven Zusammenhang der Variablen dar.

(-) stellt einen postulierten negativen Zusammenhang der Variablen dar.

Es wurden nur die postulierten Zusammenhänge in das Schema eingetragen.

Zu beachten ist, dass es sich hierbei immer um die Wahrnehmung der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte handelt.

## 5. Empirische Untersuchung

"CEOS who have it...

CHARLOTTE BEERS, 59;  
Ogilvy & Mather Worldwide  
Texas cowboy's daughter with a killer drawl.  
She's is unpredictable and difficult to work for.  
But humor, charm, and ingenuity helped her  
turn the ad giant around."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

PAUL ALLAIRE, 57; Xerox  
About as dazzling as a sheet of white  
paper. His efforts to acquire charisma  
- such as joking a bit in speeches -  
show that adding color is trickier for  
CEOs than for Xerox copiers."  
(Sellers/Puri 1996; online)

### 5.1 Konstruktooperationalisierung

Die verwendeten Daten wurden im Rahmen der Phase drei des internationalen Vergleichsprojektes GLOBE gewonnen, die sich mit dem Führungsverhalten, den organisationalen Praktiken und dem Einfluss dieser Variablen auf die Effektivität der Organisationen beschäftigt<sup>19</sup>.

Im Rahmen dieser Arbeit sind die Beziehung zwischen wertebasierter, charismatischer Führung und dem organisationalen Commitment, den organisationalen Praktiken sowie der Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und ausgewählten unternehmensbezogenen Erfolgsindikatoren einer empirischen Überprüfung zu unterziehen.

Da davon ausgegangen wird, dass der Einfluss des Führers auf der Wahrnehmung von charismatischem Führungsverhalten durch die Geführten beruht, stehen die Geführten im Vordergrund dieser Studie. Basierend auf den Ergebnissen der vorangegangenen Phasen und der darin ermittelten Subskalen (vgl. Tabelle 4) wurde ein Multi-Culture Leader Behavior Description Questionnaire (MCLQ)<sup>20</sup> entworfen, um mittels einer quantitativ standardisierten Fragebogenerhebung die Wahrnehmung von Führungskräften durch ihre vertrauten nachgeordneten Fach- und Führungskräfte sowie deren Wirkung schriftlich zu erfassen.

Der in englischer Sprache erstellte Fragebogen wurde zunächst mittels der Translation-Backtranslation-Methode geprüft, um mögliche Übersetzungsfehler auszuschließen. Das bedeutet, er wurde von einer gut englisch sprechenden Deutsch-Muttersprachlerin ins

<sup>19</sup> Im deutschsprachigen Raum wird die Untersuchung gemeinsam von Professor Lang der Technischen Universität Chemnitz und Professor Steyrer der Wirtschaftsuniversität Wien realisiert.

<sup>20</sup> Zur detaillierten Entwicklung der Subskalen und der dazu durchgeführten Pilotstudien vgl. House et al. (1999).

Deutsche übersetzt und anschließend wiederum von jemandem, der das Ausgangsinstrument nicht kannte und beide Sprachen sehr gut beherrscht, zurückübersetzt. Dieser rückübersetzte Fragebogen wurde dann an das Koordinationsteam des GLOBE-Projektes (GCT) zurückgesendet, um ihn mit dem Original zu vergleichen und mögliche Fehler zu beheben.

Da die Wahrnehmung des Führungsverhaltens in insgesamt 171 Items abgefragt wurde, entschied man sich dazu, den Fragebogen in drei Versionen (C, D und E)<sup>21</sup> zu untergliedern. Dadurch kann die Befragungszeit möglichst kurz gehalten werden, um zu erreichen, dass die Befragten den Fragebogen vollständig ausfüllen und nicht vorzeitig das Interesse verlieren. Die Fragebögen C und D enthalten jeweils Itembatterien zum Führungsverhalten, Einstellung, Werthaltungen und persönlichen Daten der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte. Die Version E hingegen dient der Erhebung von allgemeinen Informationen zum Unternehmen, dessen externer Rahmenbedingungen, wahrgenommener organisatorischer Praktiken, Veränderungen sowie Erfolgsindikatoren. Zusätzlich wurden auch hier die Einstellungen, Werthaltungen und persönlichen Daten abgefragt.

Im folgenden werden nun die Skalen und Items dargestellt, die für die Überprüfung der Hypothesen von Interesse sind<sup>22</sup>.

Um die wahrgenommenen Führungsattribute bzw. Führungsverhaltensweisen zu erheben, wurden 30 Skalen verwendet, die auf einer Zuordnung nach den "CEO Questionnaire Scale Composition Guides" (siehe Anhang) beruhen. Dies ist eine Auflistung der Itemverteilung auf die jeweiligen Skalen, die an die Teilnehmer der CEO-Studie verteilt wurden. Die Skalen werden in den Auswertungen weiterverwendet. Dadurch kann verglichen werden, ob der damit beschriebene charismatische Führungsstil auch in Ostdeutschland nachzuweisen ist.

Die nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte wurden gebeten, das Ausmaß ihrer Zustimmung zu den jeweiligen Führungsverhaltensweisen ihres Vorgesetzten anhand einer 7-Punkte-Likert-Skala (wobei 1 die völlige Ablehnung und 7 die völlige Zustimmung bedeutet) anzugeben. Um zum Beispiel das Führungsattribut "inspirierend" zu messen, wurden Items wie "Betont die Bedeutung der Verpflichtung gegenüber unseren Werten und Einstellungen", "Betont die Wichtigkeit einer starken Zielorientiertheit" sowie "Ist stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert" verwendet.

---

<sup>21</sup> Alle Fragebögen sind im Anhang enthalten.

Weitere Skalen zur Messung der Führungsattribute sind zum Beispiel:

- Visionär: "Hat eine klare Vorstellung von der Richtung, in die wir gehen";
- Integer: "Handelt danach, was richtig oder fair ist";
- Vertrauen in die Mitarbeiter: "Zeigt Vertrauen in meine Fähigkeit, auch ohne Beaufsichtigung arbeiten zu können".

Eine detaillierte Darstellung der Skalen und dazugehörigen Items findet sich in Anhang 1.

Der Fragebogen beinhaltet des Weiteren eine Itembattery zur Messung der Wirkung der wahrgenommenen Verhaltensweisen auf die Zufriedenheit und das Commitment der nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte. Commitment meint dabei das Gefühl von Loyalität, Identifikation und Involviertheit eines Unternehmensmitgliedes gegenüber der Organisation. Weinert (1998: 134) definiert Commitment als die "Stärke und Qualität der Beziehungen und Verbindungen zwischen Organisation und Mitarbeiter". Auch hier wurde eine siebenstufige Likert-Skala (wobei 1 die völlige Ablehnung und 7 die völlige Zustimmung bedeutet) verwendet, um die Einstellungen und Ansichten bezüglich der Organisation und der Führungskraft anhand von 10 Items zu erheben. Dazu gehören zum Beispiel: "Ich bringe 100% meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein", "Das Top-Management arbeitet wie ein effektives Team" oder "Ich bin bereit, echte persönliche Opfer zu bringen, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen". Im Fragebogen finden sich 11 Items, die dem Abschnitt "Ihre Einstellungen" zugeordnet sind. Da das erste dieser 11 Items ("Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen") jedoch nach Ansicht der Autorin eine Einschätzung der Führungskraft bezüglich ihres Verhaltens abfragt, wurde dieses in die Analyse der Einstellungen nicht mit einbezogen.

In einem weiteren Itemblock, bestehend aus 17 Items, wurden die Werthaltungen hinsichtlich kritischer Managemententscheidungen erfragt. Dazu wurden die nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte gebeten, mittels einer siebenstufigen Likert-Skala (eine 1 steht für keine Wichtigkeit und eine 7 für höchste Wichtigkeit) Faktoren, wie z.B. "Kostenkontrolle", "Kundenzufriedenheit" oder "Ethische Überlegungen", hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beim Treffen kritischer Managemententscheidungen zu bewerten.

Von Interesse sind außerdem die in Fragebogenversion E enthaltenen Items bezüglich der organisatorischen Praktiken, d.h. der spezifischen Vorgehensweisen bei der Leistungserstellung in Hinsicht auf die Zielerreichung. Dazu sollten die wahrgenommenen

---

<sup>22</sup> Es sind weitere Instrumente in den Fragebögen enthalten, die aber im Rahmen dieser Arbeit nicht von Relevanz sind.

Praktiken hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit Aussagen wie z.B. "Bürokratische Kämpfe sind selten in dieser Organisation" oder "Der Geschäftsführer/Vorstand dieser Firma bezieht das Top-Management-Team in alle wichtigen Entscheidungsprozesse ein.", eingeschätzt werden. Auch hier wurde eine siebenstufige Likert-Skala verwendet, bei der die 1 starke Ablehnung und die 7 starke Zustimmung bedeutet.

Weiterhin wurden die nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte um eine Beschreibung verschiedener Erfolgsindikatoren des Unternehmens im Vergleich zum Hauptkonkurrenten gebeten. Dazu gehört zum Beispiel die Umsatzentwicklung zwischen 1995 und 1999, die auf einer 7-Punkte-Skala einzustufen ist. Dabei bedeutet die 1 "30% oder darunter im Vergleich zum Hauptkonkurrenten" und die 7 "über 30% im Vergleich zum Hauptkonkurrenten". Die gleiche Skala wurde zur Einschätzung der Investitionserträge, bezogen auf die Geschäftstätigkeit vor Steuern, benutzt. Außerdem wurde gemessen, in welchem Ausmaß das Unternehmen marktbeherrschend ist, in dem man eine fünfstufige Skala verwendete, bei der die 1 fast vollständige Marktbeherrschung und die 5 nur in bescheidenem Ausmaß bzw. gar nicht für Marktbeherrschung steht.

Zusätzlich wurden die eingeschätzten Führungskräfte selbst gebeten, in einem A-Fragebogen ein Rating bezüglich ihrer Werthaltungen bei kritischen Managemententscheidungen anhand der bereits beschriebenen Skala abzugeben. Die verwendeten Items sind identisch mit denen aus den Fragebögen der Nachgeordneten, so dass ein Vergleich möglich wird.

Außerdem wurde jede Führungskraft in einem ca. zweistündigen Interview anhand eines Leitfadens zu ihrem Karriereweg, ihren Erfahrungen und Philosophien, ihrer Führung und zum Change-Management in dem jeweiligen Unternehmen befragt. Anhand dieser Interviews wurde eine zusätzliche Variable bezüglich der Herkunft der Führungskraft generiert, d.h. ob sie ursprünglich aus West- oder Ostdeutschland bzw. einem anderen Land stammt. Die 1 steht in diesem Fall für Ostdeutschland und die 2 für Westdeutschland. Da nur 2 Führungskräfte aus einem anderen Land stammen, wurden diese als Missing mit dem Wert 9 codiert.

## 5.2 Die Stichprobe

Insgesamt wurden 56 Firmen angeschrieben und um Teilnahme gebeten.

Der Ermittlung dieser Firmen lagen bestimmte Kriterien zugrunde, die für innovative, unternehmerische Betriebe charakteristisch sind. Das Interesse an diesen spezifischen Unternehmen beruht auf den Zielen der "CEO-Study", d.h. der Phase 3 des GLOBE-Projekts. Um zu prüfen, ob sich Manager in ihrer Unternehmensführung von Gründern, die selbst ihre Firma leiten, unterscheiden, sollten mindestens je 20 gründer- und je 20 managergeführte Unternehmen befragt werden. Diese Unterscheidung ist jedoch für die hier vorliegenden Untersuchungen und Fragestellungen nicht von Relevanz und wurde daher auch nicht in den Analysen berücksichtigt.

Zu den Anforderungen gehörten, dass die Unternehmen aus mindestens 30 Mitarbeitern bestehen sollen, schnell expandieren, eine möglichst hohe Import-Export-Quote besitzen und ihren Gewinn zu einem Großteil reinvestieren. Da die Stichprobe die Unterscheidung manager- vs. gründergeführt in einer Verteilung von je ca. 50% widerspiegeln sollte, kann man hier von einer Quotenauswahl sprechen. Branchenbeschränkungen gab es dabei keine. Die Firmen wurden in erster Linie durch Wirtschaftsverzeichnisse, wie z.B. "ABC der deutschen Wirtschaft", aber auch durch Presseartikel ermittelt.

Der Fragebogenrücklauf lag bei 47,5 %. Es wurden insgesamt 266 Personen (N=266) befragt.

Problematisch war vor allem der langwierige Prozess des Rücklaufs. Teilweise verweigerten die Führungskräfte ein Interview oder es wurden die Fragebögen nicht an die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte weitergeleitet.

In der Verteilung der 9 Fragebögen an die Nachgeordneten ist auch ein Problem begründet, was zu Verzerrungen in den Antworten führen kann. Ursprüngliches Ziel war es, neun nachgeordnete Führungskräfte zu befragen, die den einzuschätzenden Führungspersonen unmittelbar unterstehen und diese sehr gut einschätzen können. Da aber aufgrund der Unternehmensgröße von mindestens 30 Mitarbeitern nicht immer eine Hierarchie in der Art vorhanden war, dass 9 nachgeordnete Führungskräfte zur Verfügung standen, wurde dieses Kriterium auf qualifizierte Mitarbeiter erweitert. Daher ist in diesem Zusammenhang auch die Rede von nachgeordneten Fach- und Führungskräften ("followers"). Die Auswahl dieser Mitarbeiter wurde von den einzuschätzenden Führungskräften bzw. Geschäftsführern selbst getroffen. Dieses Verfahren kann dazu führen, dass nur die Mitarbeiter befragt wurden, 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.

Hinzu kommt, dass der ausgeteilte Satz von 9 Fragebögen an die Nachgeordneten nur in 32 Fällen so zurückgeschickt wurde, dass wenigstens von jeder Version ein Exemplar beantwortet wurde. Kritische Fragen, vor allem die in der Fragebogenversion E enthaltenen Items zu den Erfolgsindikatoren, wurden nur sehr selten beantwortet.

Aufgrund der vielen Missings wurden daher in die statistische Datenanalyse nicht nur die 32 Firmen einbezogen, bei denen mindestens ein C-, D- und E-Fragebogen vorhanden ist. Es wurden all diejenigen Unternehmen in den Datensatz aufgenommen, bei denen neben dem A-Fragebogen der Führungskraft bzw. des Geschäftsführers auch wenigstens ein C- oder D-Fragebogen der nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte vorhanden war. Begründet werden kann diese Entscheidung anhand der Steigerung der Repräsentativität mit zunehmender Stichprobengröße.

Letztendlich wurden demzufolge 41 Geschäftsführer und 213 nachgeordnete Führungs- und Fachkräfte ausgewertet.

Diese verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Fragebogenversionen:

- Fragebogenversion C der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte: N = 80
- Fragebogenversion D der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte: N = 75
- Fragebogenversion E der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte: N = 58.

## **5.3 Analysen**

### **5.3.1 Führungsmuster ostdeutscher Führungskräfte**

Zunächst wurden die 30 Skalen, die die wahrgenommenen Führungsattribute messen, einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, um sie auf ihre interne Konsistenz zu prüfen, d.h. um festzustellen, wie gut die einzelnen Items zusammenpassen und die Dimension, zu der sie zusammengefasst sind, abbilden. Dabei wurden Items ausgeschlossen, die nur sehr gering mit den anderen Items korrelierten. Außerdem wurden zwei Skalen ("Gesichtswahrer", "undifferenziert Lobender") bei denen der Reliabilitätskoeffizient "Cronbachs  $\alpha$ " sehr niedrig war, nicht in die weiteren Analysen einbezogen. In einem weiteren Schritt wurden

die jeweiligen Items der Führungsattribute über den Mittelwertsindex der Einzelitems zu Skalen zusammengefasst, die im Anhang detailliert dargestellt sind.

Um empirisch basierte Führungsmuster ostdeutscher Führungskräfte aufzuzeigen, wurde eine exploratorische Faktorenanalyse über die 28 Führungsattribute gerechnet. Dazu wurden diese Skalen einer rotierten Hauptkomponentenanalyse mittels der Rotationsmethode Varimax unterzogen. Es zeigte sich, dass die Skalen zu 5 interpretationswürdigen Faktoren bzw. Führungsstil-Dimensionen zusammengefasst werden können<sup>23</sup>.

Tabelle 5 stellt die rotierte Komponentenmatrix bezüglich ostdeutscher Führungsstile dar. Es wird deutlich, dass der erste der fünf extrahierten Faktoren mit zwölf Führungsattributen den stärksten Faktor darstellt<sup>24</sup>. Die Führungsattribut-Skalen, die auf diesem Faktor laden, wie z.B. inspirierend, entschieden, charismatisch, visionär oder intellektuell stimulierend, sind typisch für die Charakterisierung von neocharismatischen Führungsverhaltensweisen. Demzufolge kann dieser Faktor als *charismatischer, transformationaler Führungsstil* bezeichnet werden.

Blickt man auf die in Kapitel IV dargestellten Hauptaussagen der neocharismatischen Führungstheorien zurück, fällt allerdings auf, dass die ebenfalls in Faktor 1 integrierten Attribute "teamorientiert" und "administrative Kompetenz" in der bisherigen Führungsliteratur nicht in Verbindung mit dem charismatischem, transformationalen Führungsstil gesehen wurden. Außerdem wird die Risikobereitschaft hier nicht dem charismatischen Führungsstil zugezählt, wie es in der Literatur bisher getan wurde, sondern bildet zusammen mit der Skala "bürokratisch" einen Faktor. Es ist also anzunehmen, dass dieses spezifische Muster ostdeutscher charismatischer Führung dem kulturellen Kontext geschuldet ist. Denn zum einen herrscht in Ostdeutschland ein hohes Sicherheitsbedürfnis, was die Risikobereitschaft herabsetzt. Zum anderen galt vor allem zu DDR-Zeiten das Kollektiv als sozialer Puffer und der kollektive Führer sowie das Fürsorge-Prinzip als Ideal. Teamorientierung spielt also in Ostdeutschland eine wichtige Rolle, wie auch das Ergebnis von Dietrich (2003: 222f.) bestätigt, dass die Wichtigkeit sozialer Beziehungen zugenommen hat.

---

<sup>23</sup> Die Interpretation der 5 Faktoren basiert auf der Screeplot-Ausgabe des SPSS-Programms. Denn laut einer Faustregel sind nur die Faktoren für die Auswertung relevant, die sich auf der Kurve vor dem "Knick" befinden.

<sup>24</sup> Daher wurde geprüft, ob anhand einer zweiten Faktorenanalyse über diese 12 Skalen eine Aufteilung in 2 Faktoren möglich ist. Es konnten allerdings keine inhaltlich logisch interpretierbaren Faktoren ermittelt werden.

**Tabelle 5:** Faktorenmatrix bezüglich ostdeutscher Führungsmuster

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>	<b>Faktor 5</b>
<i>Skalen</i> <i>1.Ordnung</i>	Transformat., charismat. Führung $\alpha = .92$	Partizipativer Kommuni- kator $\alpha = .84$	Individua- listischer Autokrat $\alpha = .78$	Risiko- averser Bürokrat $\alpha = .43$	Launische, statusbewusste Führung $\alpha = .62$
Inspirierend	,841				
Entschieden	,826				
Leistungsorientiert	,824				
Charismatisch	,823				
Visionär	,794				
Informativ	,773				
Intellektuell Stimulierend	,768				
Teamorientiert	,663				
Administrative Kompetenz	,610				
Selbstbewusst	,551				
Direktiv	,530				
Indirekt	-,487				
Machtteilend		,822			
Kommunikativ		,701			
Integer		,676			
Selbstschützend		-,652			
Rollenklärend		,634			
Vertrauen in Mitarbeiter		,617			
Fair		,604			
Diplomatisch		,559			
Autokratisch			,694		
Autonom			,682		
Human			-,598		
Böswillig			,579		
Bürokratisch				,817	
Risikobereit				-,608	
Statusbewusst					,774
Ruhig					-,508

Außerdem wurde gezeigt, dass ostdeutsche Führungskräfte vor allem sach- und rationalorientiert Handeln und tayloristisch-bürokratische Auffassungen vertreten, was die administrativen Kompetenzen erklärt.

Vergleicht man darüber hinaus dieses Muster mit dem ermittelten Prototyp charismatischer, transformationaler Führung in Deutschland, lassen sich Parallelen erkennen (vgl. Brodbeck et al. 2002: 24ff.). Es darf zwar nicht außer Acht gelassen werden, dass aufgrund der methodischen Differenzen eine solche Gegenüberstellung nur eine sehr schwache Aussagekraft besitzt, dennoch zeigt sich, dass der tatsächlich wahrgenommene charismatische Führungsstil in Ostdeutschland den als am positivsten eingestuften deutschen Führungsprototypen des transformationalen, charismatischen Führers widerspiegelt.

Brodbeck et al. kamen in ihren Untersuchungen bezüglich erfolgreicher Führung zu dem Ergebnis, dass sich der ideale deutsche charismatische Führungsstil nicht nur aus den typischen Verhaltensweisen zusammensetzt. Zusätzlich zu den bereits Gekannten zeichnet sich das Erwartungsbild durch administrative Fähigkeiten und teamorientierte, integrative Verhaltensweisen aus.

Ähnlichkeiten zwischen dem tatsächlichen Führungsverhalten und dem idealen Führungsstil sind also durchaus erkennbar. Man sollte dabei jedoch beachten, dass die hier ermittelten Führungsmuster immer nur die Wahrnehmungen nachgeordneter Führungs- und Fachkräfte abbilden und daher Differenzen zum tatsächlich praktizierten Führungsverhalten vorhanden sein können. Die gefundenen Übereinstimmungen könnten daher auch durch die impliziten Annahmen idealer Führung beeinflusst und verzerrt sein.

Die zweite Hauptkomponente vereint acht Führungsattribute. Diese beschreiben eine Führungskraft, die sich durch diplomatische und kommunikative Fähigkeiten auszeichnet. Sie zeigt Vertrauen in ihre Mitarbeiter und wird von diesen als verlässlich, aufrichtig und fair wahrgenommen. Diese Verhaltensweisen sprechen für einen *partizipativen, mitarbeiterorientierten Führungsstil*. Der Vorgesetzte konsultiert die Mitarbeiter und bezieht deren Meinungen, Ideen und Vorschläge bei seiner Entscheidungsfindung mit ein. Da das Führungsattribut "selbstschützend" auf diesem Faktor negativ lädt, ist außerdem davon auszugehen, dass dieser Führungsstil nicht vordergründig auf die Sicherung der Eigeninteressen der Führungskraft gerichtet ist.

Im dritten Faktor sind 4 Skalen gebündelt, die eine Führungsperson als Individualisten und "Einzelkämpfer" beschreiben. Dieser Führungsstil ist vor allem durch autokratisches, selbstständiges und unfreundliches Verhalten geprägt. Entscheidungen trifft ein Führer, der

vor allem als *individualistischer Autokrat* wahrgenommen wird, unabhängig von anderen Personen. Die Interessen der Mitarbeiter spielen dabei eine nur sehr geringe Rolle. Im Gegensatz zum partizipativen Führungsstil werden hier Mitarbeiter nicht an der Macht beteiligt.

Der vierte Faktor bzw. Zwei-Item-Indikator bestehend aus den zwei Skalen "bürokratisch" und "risikobereit" verweist auf ein Führungsverhalten, das in erster Linie auf die Einhaltung von Regeln und vorgeschriebenen Ordnungen bedacht ist. Damit konform geht auch die negative Ladung des Attributes "risikobereit". Es wird versucht, das Eingehen von Risiken zu vermeiden. Ein solcher *risikoaverser Bürokrat* ist ein Gewohnheitsmensch, der bei der Ausführung von Handlungen mit großer Sorgfalt vorgeht, sich an Richtlinien und Normen orientiert und dabei einer regelmäßigen Routine folgt. Auch dieser Faktor lässt Rückschlüsse auf kulturelle Einflüsse zu, denn, wie bereits erwähnt, ist der tayloristisch-bürokratische Führungstypus kennzeichnend für ostdeutsche Führungskräfte (vgl. Tabelle 2).

Schließlich vereint der fünfte Faktor die beiden Führungsattribute "Statusbewusst" und "Ruhig". Auch hier ist zu beachten, dass die Skala "Ruhig" eine negative Faktorladung aufweist. Dementsprechend ist ein solcher Führungsstil durch eher launisches, unbeherrschtes Verhalten gekennzeichnet. In der Art wahrgenommene Führungskräfte sind sich ihrer Position und Stellung bewusst und präsentieren sich selbst weder in einer zurückhaltenden noch in einer reservierten Art und Weise.

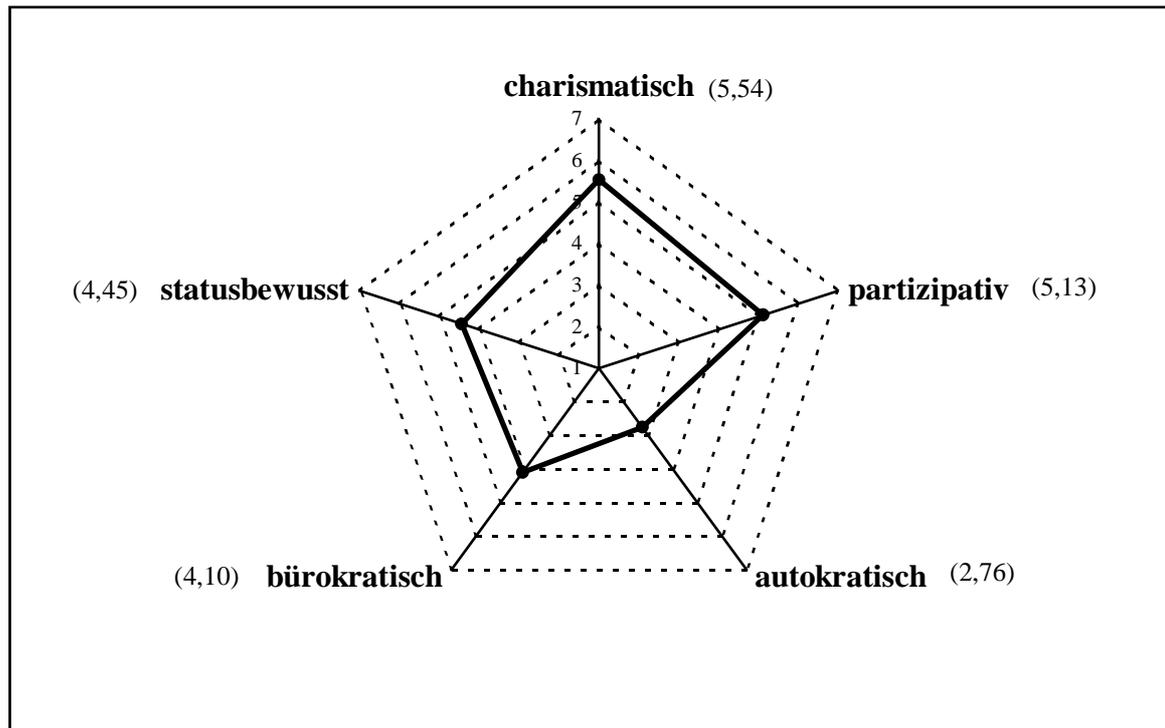
In einem nächsten Schritt wurden die jeweiligen Führungsattribut-Skalen (erster Ordnung) der fünf Faktoren, nach Prüfung der internen Konsistenz mittels Reliabilitätsanalyse, über den Mittelwertsindex zu fünf Skalen zweiter Ordnung zusammengefasst, welche die Führungsstile ostdeutscher Führungskräfte darstellen.

Dabei wurde lediglich im Fall des charismatischen, transformationalen Führungsstils bei der Skalenbildung auf die Attribute "direktiv" und "indirekt" verzichtet, da diese den Wert von "Cronbachs  $\alpha$ " verschlechtert hätten. Die anderen Führungsstilskalen zweiter Ordnung bestehen aus den Skalen erster Ordnung, wie in Tabelle 5 abgebildet<sup>25</sup>.

Da Führungskräfte nicht nur einen einzigen Führungsstil zeigen, ist in Abbildung 6 veranschaulicht, welches durchschnittliche Führungsmuster ostdeutsche Fach- und Führungskräfte bei ihren Vorgesetzten wahrnehmen.

---

<sup>25</sup> Die  $\alpha$ -Koeffizienten sind in Tabelle 5 den jeweiligen Faktoren hinzugefügt.

**Abbildung 6:** Führungsmuster ostdeutscher Führungskräfte

Es wird deutlich, dass das Führungsverhalten in erster Linie durch den charismatischen, transformationalen Führungsstil bestimmt ist. Aber auch partizipative Verhaltensweisen sind im Vergleich zu den anderen Führungsstilen sehr stark ausgeprägt. Dieses Ergebnis war in einer gewissen Hinsicht zu erwarten, da diese beiden Führungsstile vorwiegend als positiv bzw. wünschenswert zu erachtende Verhaltensweisen und Führungsattribute vereinen.

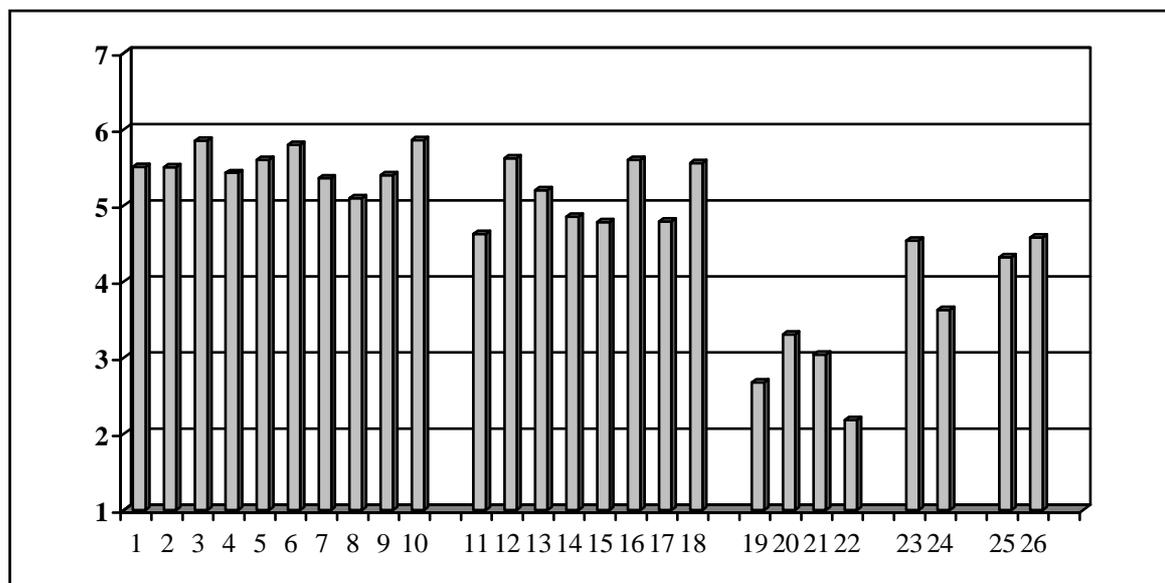
Allerdings wird die partizipative Führung deutlich geringer eingestuft, was gewisse Parallelen zu bisherigen Befunden erkennen lässt. Denn es wurde festgestellt, dass ostdeutsche Führungskräfte die Partizipation nach anfänglicher Euphorie als immer weniger wichtig erachten (vgl. Kapitel 3).

Dagegen werden die Führungskräfte in ihrem Handeln kaum oder nur sehr geringfügig als autokratisch, egoistisch und unfreundlich eingeschätzt. Etwas stärker fällt die Bewertung im Bereich des Statusbewusstseins aus.

Indes zeigt sich beim bürokratischen Führungsstil weder eine sehr starke, noch eine sehr geringe Ausprägung, vielmehr liegen derartige Verhaltensweisen im mittleren Wertebereich.

In Abbildung 7 sind die einzelnen Führungsattribute geordnet nach den jeweiligen Führungsstilen anhand ihrer Mittelwerte aufgeführt, um eventuelle Besonderheiten aufzeigen zu können.

**Abbildung 7:** Führungsverhaltensweisen der jeweiligen Führungsstile ostdeutscher Führungskräfte



#### **Charismatische Führung**

1. Inspirierend (5.51)
2. Entschieden (5.50)
3. Leistungsorientiert (5.85)
4. Charismatisch (5.43)
5. Visionär (5.60)
6. Informativ (5.80)
7. Intellektuell Stimul. (5.36)
8. Teamorientiert (5.10)
9. Administrativ (5.40)
10. Selbstbewusst (5.86)

#### **Partizipative Führung**

11. Machtteilend (4.63)
12. Kommunikativ (5.63)
13. Integer (5.20)
14. Kein Selbstschutz (4.85)
15. Rollenklärend (4.78)
16. Vertrauen (5.60)
17. Fair (4.79)
18. Diplomatisch (5.56)

#### **Autokratische Führung**

19. Autokratisch (2.68)
20. Autonom (3.31)
21. Inhuman (3.04)
22. Böswillig (2.18)

#### **Bürokratische Führung**

23. Bürokratisch (4.54)
24. Risikoscheu (3.63)

#### **Statusbewusste Führung**

25. Statusbewusst (4.32)
26. Launisch (4.58)

Bei Betrachtung der Führungsattribute erkennt man, dass die des charismatischen Führungsstils am stärksten ausgeprägt sind.

Vergleicht man diese im Einzelnen miteinander, lässt sich vor allem eine sehr hohe Leistungsorientierung feststellen. Es werden erhebliche Leistungserwartungen an die Mitarbeiter kommuniziert und entsprechende Leistungsstandards gesetzt, die der Vorgesetzte auch an sich selbst stellt.

Des Weiteren zeichnet sich ein sehr visionäres Führungsverhalten ab. Damit sind zukunftsantizipierende Handlungen und Vorstellungen bezüglich künftiger Entwicklungen und Ziele gemeint.

Hinzu kommt, dass die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte ihren Vorgesetzten als sehr informativ bewerten. Sie schätzen ihn als gebildet, klug, gut unterrichtet und leicht verständlich ein.

Auffällig ist zudem das sehr stark wahrgenommene Selbstbewusstsein der Geschäftsführer bzw. Manager. Im Konkreten ist darunter zu verstehen, dass die Führungskräfte von ihren Werten und Idealen überzeugt sind und an die Richtigkeit ihrer Handlungen glauben. Außerdem sind sie eher optimistisch eingestellt und sehen daher Hindernisse als Herausforderung statt als Bedrohung.

Hier wird bereits deutlich, dass es sich um wichtige Verhaltensweisen handelt, will man im Sinne der transformationalen Führung eine Krise bewältigen, sowie Wandel und Veränderungen herbeiführen. Denn wie bereits im vierten Kapitel dargestellt, ist der Glaube an die moralische Richtigkeit der Überzeugungen, außerordentliche Selbstsicherheit und Optimismus wichtig, um sich gegenüber Gegnern des Wandels durchzusetzen. Außerdem verkörpert eine solche Führungskraft ihre eigenen Ideale und Ziele und dient dadurch den Mitarbeitern als Vorbild. Zusätzlich wird durch die hohen Erwartungen an die Mitarbeiter, dieses Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit vermittelt, so dass sie auch an sich selbst und ihre Kompetenzen glauben und dadurch zu mehr Leistung bereit sind. Auch die Wahrnehmung von Kompetenz und Gebildetheit der Führungskraft ist in diesem Sinne von Bedeutung. Denn andernfalls wären die Mitarbeiter kaum von der Realisierbarkeit der Vision und Korrektheit der Werte zu überzeugen.

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass es in diesem Abschnitt primär um die Analyse der charismatischen Führung geht. Eine ausführlichere Auswertung der gesamten Verhaltensweisen erfolgt daher in dem späteren Kapitel "Vergleich der Ergebnisse mit bisherigen empirischen Befunden zu ostdeutschen Führungskräften".

Um zu überprüfen, wie groß der Anteil der Geschäftsführer bzw. Manager in Ostdeutschland ist, bei denen im Vergleich zu den anderen aufgezeigten Führungsstilen der charismatische, transformationale stärker ausgeprägt ist, wurde jeweils das personenbezogene Führungsmuster ermittelt.

Für jede Führungskraft wurden einzeln die jeweiligen Mittelwerte berechnet. Überstieg der Mittelwert des charismatischen Führungsstils die Mittelwerte der vier anderen, wurde diese Führungskraft als transformational eingestuft.

Die Analysen ergaben, dass 29 der 41 eingeschätzten Geschäftsführer bzw. Manager als vordergründig charismatisch wahrgenommen werden. Dagegen wurden bei 12 Führungskräften die anderen fünf Führungsstile vergleichsweise höher eingestuft.

Dieses Ergebnis spricht daher für eine Unterstützung der ersten Hypothese, denn die charismatischen Geschäftsführer stellen mit rund 70% die überwiegende Mehrheit dar. Es kann also davon ausgegangen werden, dass in Ostdeutschland vor dem Hintergrund des Transformationsprozesses neocharismatische Führungsverhaltensweisen nachzuweisen sind.

Allerdings muss beachtet werden, dass man keine Aussagen über Entstehungsursachen und Hintergründe treffen kann und somit nur festzustellen bleibt, dass charismatische Führung in Ostdeutschland verbreitet ist und ein spezifisches Muster aufweist, welches kulturelle Einflüsse vermuten lässt.

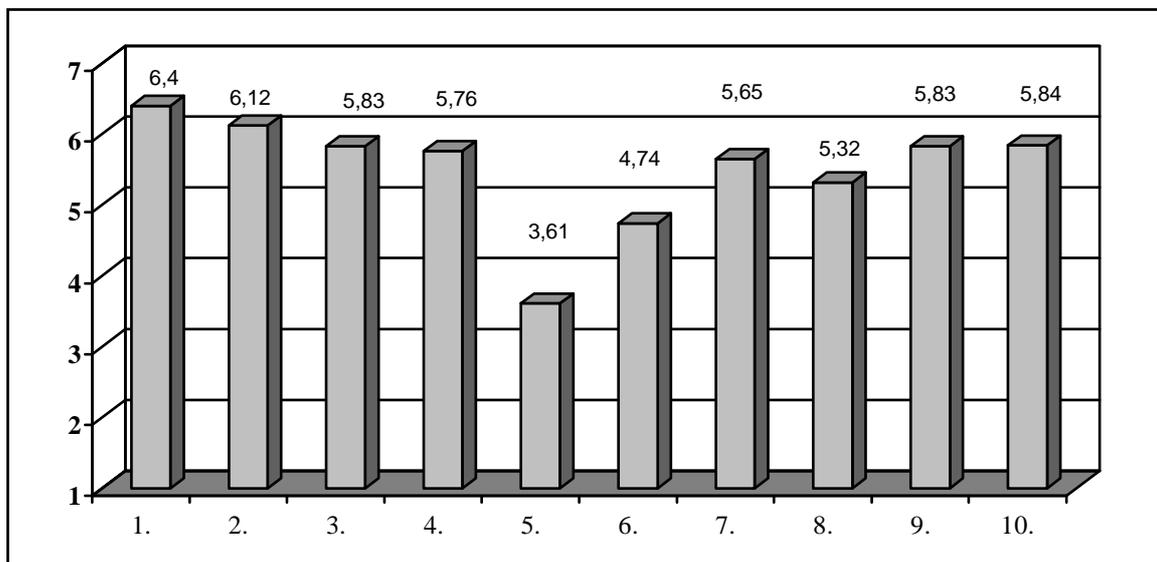
Im nächsten Auswertungsschritt soll die Frage untersucht werden, ob sich im Fall der ostdeutschen Geschäftsführer bzw. Manager die postulierte Wirkung der charismatischen Führungsverhaltensweisen auf die Einstellungen der nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte nachweisen lässt. Sind also die Nachgeordneten durch die Wahrnehmung transformationaler Führung stärker motiviert und bereit, sich für das Unternehmen und die Vision einzusetzen sowie Leistung jenseits der Anforderungen zu erbringen? Stehen sie der Zukunft optimistischer gegenüber? Identifizieren sie sich mit dem Unternehmen, für das sie tätig sind? All das sind Fragestellungen, die sich mit dem Commitment beschäftigen.

### **5.3.2 Die Wirkung charismatischer Führung auf das organisationale Commitment**

Es ist herauszufinden, ob es einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung charismatischer Führung und den gemessenen Einstellungen bezüglich des Unternehmens und der Führungskraft gibt.

Das Commitment wurde in Form von 10 Items ermittelt, deren Ausprägungen anhand der jeweiligen Mittelwerte in Abbildung 8 dargestellt sind.

**Abbildung 8:** Organisationales Commitment der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte



1. Ich bringe 100% meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein.
2. Ich erwarte, dass ich auch noch in 3 Jahren für diese Firma arbeite.
3. Die Kollegen auf meiner Ebene arbeiten gut zusammen.
4. Meine Zukunft in dieser Organisation sehe ich optimistisch.
5. Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre.
6. Das Top-Management arbeitet wie ein effektives Team.
7. Ich stimme mit der Vision des Geschäftsführers/Vorstands für dieses Unternehmen überein.
8. Ich nehme an, daß dieses Unternehmen eine hervorragende Zukunft vor sich hat.
9. Ich bin bereit echte persönliche Opfer zu bringen, um zum Erfolg dieses Unternehmens beizutragen.
10. Meine Anstrengungen gehen über das hinaus, was gefordert wird.

Betrachtet man die Mittelwerte der Einstellungen, lässt sich eine allgemein sehr hohe Loyalität und Verbindung der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte erkennen.

Vor allem die Bereitschaft zu erhöhter Leistung wird ausgesprochen stark bekundet. Man ist bereit, seine Fähigkeiten in vollem Maße einzusetzen, sich über die geforderten Leistungen hinaus anzustrengen und dabei, wenn notwendig, auch persönliche Opfer zu erbringen.

Ebenso ist der Glaube an die eigene Zukunft im Unternehmen sehr stark ausgeprägt indem man erwartet, dass man auch in drei Jahren noch in der Firma arbeitet und daher dieser Zukunft optimistisch entgegenseht.

Eine ebenfalls sehr positive Einschätzung erfährt die Zusammenarbeit mit den Kollegen der gleichen Ebene.

Im Vergleich zu den anderen Commitment-Items fällt lediglich auf, dass die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte die Zusammenarbeit des Top-Managements als nicht über die Maßen effektiv wahrnehmen, sondern eher im mittleren Wertebereich einstufen. Außerdem wird deutlich, dass die Nachgeordneten zwar kaum das Gefühl fehlender Unterstützung und Kooperation haben. Betrachtet man aber den Kehrwert von  $M = 4.39$ , so wird andererseits klar, dass in diesem Bereich durchaus der Wunsch nach etwas mehr Hilfe und besserer Zusammenarbeit besteht.

Insgesamt zeigt sich im Bereich der Einstellungen gegenüber dem Unternehmen ein sehr positives Bild, das von Loyalität und Leistungsbereitschaft zeugt. Bei diesen Ergebnissen muss man aber bedenken, dass gerade hier die Problematik der sozialen Erwünschtheit eine besondere Rolle spielt. Die Angst vor möglichen Konsequenzen, wie im äußersten Fall der drohende Arbeitsplatzverlust, können hier durchaus starke Antwortverzerrungen hervorrufen. Die Mitarbeiter werden eher dazu neigen, zu bestätigen, dass sie sich für ihr Unternehmen einsetzen und mit ihren Kollegen gut zusammenarbeiten, als das Gegenteil darzustellen und eventuelle "Bestrafungen" in Kauf zu nehmen.

Um festzustellen, ob sich tatsächlich der angenommene positive Zusammenhang zwischen charismatischer, transformationaler Führung und dem Commitment der Nachgeordneten nachweisen lässt, wurde sich für die Analyse der bivariaten Korrelation entschieden.

Der Grund dafür ist in den Rückkopplungsprozessen, wie sie bereits in Abbildung 5 dieser Arbeit dargestellt wurden, zu sehen. Nicht nur der Führungsstil kann die Einstellungen gegenüber dem Unternehmen beeinflussen, auch ein verstärktes Commitment kann dazu führen, dass eine Führungskraft als charismatischer wahrgenommen wird. Es wird deutlich, dass man die Richtung der Kausalbeziehung der zu prüfenden Variablen nicht eindeutig bestimmen kann und daher eine Regressionsanalyse nicht in Frage kommt.

Aus dem gleichen Grund wird die Signifikanz 2-seitig geprüft.

Es wurde der Pearson'sche Korrelationskoeffizient "r" verwendet, anhand dessen man die Stärke einer statistischen linearen Beziehung zwischen zwei Variablen, hier zwischen der Skala "Charismatische Führung" und den jeweiligen Einstellungs-Items, beschreiben kann. Voraussetzung ist, dass beide Variablen intervallskaliert sind, was in diesem Fall zutrifft.

Zusätzlich wurden auch die Zusammenhänge der anderen vier Führungsstile mit den Commitment-Items geprüft um auszuschließen, dass ein anderer Führungsstil möglicherweise in einem stärkeren positiven Zusammenhang mit den Einstellungen der Nachgeordneten bezüglich des Unternehmens steht.

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse der bivariaten Korrelationen zwischen den Führungsstil-Skalen zweiter Ordnung und den Commitment-Variablen abgebildet.

Gibt es einen positiven Zusammenhang (der Pearson'sche Korrelationskoeffizient "r" ist im positiven Bereich) bedeutet dies, dass die Einstellung der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte je höher ist, desto stärker sie ihren jeweiligen Vorgesetzten als charismatisch bzw. als partizipativ, autokratisch, bürokratisch oder statusbewusst wahrnehmen. Sollte der Zusammenhang negativ sein, dann ist dies in der Art zu interpretieren, dass je stärker ein Führungsstil wahrgenommen wird, desto geringer wird die positive Einstellung der Nachgeordneten gegenüber dem Unternehmen.

**Tabelle 6:** Zusammenhänge zwischen den wahrgenommen Führungsstilen und dem organisationalen Commitment

	Charismatische Führung	Partizipative Führung	Autokratische Führung	Bürokratische Führung	Statusbewusste Führung
1. 100% der Fähigkeiten in Organisation	.178	.293**	-.236*	.231*	-.033
2. in 3 Jahren noch in Firma	.279*	.135	.002	.207*	.008
3. Gute Zusammenarbeit	.276**	.341**	-.255*	.007	.031
4. Optimistische Zukunft in Organisation	.361**	.236*	-.076	.238*	.066
5. fehlende Unterstützung	-.083	-.133	.243*	-.120	-.034
6. Effektives Top-Management	.581**	.415**	-.275**	.133	.003
7. Übereinstimmung mit Vision	.567**	.334**	-.161	.150	.076
8. Hervorragende Zukunft der Firma	.456**	.170	-.090	.211*	-.120
9. Persönliche Opfer für Firmenerfolg	.359**	.179	-.141	.055	-.165
10. Anstrengungen über Gefordertes	.389**	.267*	-.123	.151	.058

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

Im Vordergrund der Analysen steht die charismatische Führung. Deshalb erfolgt die Auswertung der Ergebnisse bezüglich der anderen Führungsstile nur dann, wenn der geprüfte Zusammenhang größer ist als der bei charismatischem Führungsverhalten.

Zusätzlich werden in Tabelle 7 die Korrelationen zwischen den einzelnen Führungsverhaltensweisen des charismatischen Führungsstils und den Einstellungen der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte dargestellt. Dadurch können detailliertere Aussagen über die Ergebnisse gemäß Tabelle 6 getroffen werden.

**Tabelle 7:** Zusammenhänge zwischen neocharismatischen Führungsattributen und organisationalem Commitment

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Entschieden	.075	.074	.141	.154	-.068	.369**	.447**	.309**	.207*	.311**
Visionär	.250*	.301**	.170	.317**	-.049	.532**	.479**	.419**	.321**	.357**
Inspirierend	.096	.137	.251*	.254*	-.131	.511**	.504**	.389**	.322**	.271**
Administrativ	.164	.188	.238*	.237*	-.103	.512**	.394**	.319**	.175	.243*
Leistungsorientiert	.027	.271**	.179	.414**	-.006	.432**	.424**	.417**	.336**	.361**
Informativ	-.018	.036	.133	.094	-.129	.326**	.400**	.223*	.229*	.202
Selbstbewusst	.017	.192	.250*	.358**	.034	.328**	.451**	.303**	.266**	.273**
Intellektuell Stimulierend	.227*	.223*	.286**	.345**	.006	.400**	.453**	.349**	.332**	.379**
Teamorientiert	.141	.192	.224*	.330*	-.135	.513**	.427**	.390**	.298**	.211*
Charismatisch	.121	.112	.340**	.289**	-.131	.511**	.385**	.332**	.240*	.345**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

Die Nummerierung 1. bis 10. entspricht der Nummerierung der Commitment-Items in Tabelle 6

Es ist festzustellen, dass der charismatische, transformationale Führungsstil mit nahezu allen Commitment-Items statistisch hochsignifikant, d.h. auf dem 1%-Niveau, korreliert.

Kein statistisch signifikanter Zusammenhang konnte lediglich für die folgenden zwei Einstellungen nachgewiesen werden:

- "Ich bringe 100% meiner Fähigkeiten in diese Organisation ein." sowie
- "Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre."

Hierbei fällt auf, dass für die Bereitschaft, 100% seiner Fähigkeiten einzubringen, ein positiver Zusammenhang auf dem 1%-Niveau mit dem partizipativen Führungsstil besteht. Ebenso korreliert die bürokratische Führung auf dem 5%-Niveau positiv mit diesem Item. Folglich sind also nachgeordnete Fach- und Führungskräfte eher dazu bereit, 100% ihrer Fähigkeiten in die Organisation zu investieren, je stärker sie das Gefühl haben, von der Führungskraft in wichtige Entscheidungen einbezogen zu werden und ihre Ideen zu äußern. Des Weiteren erhöhen auch bürokratische, risikomeidende Verhaltensweisen diese Bereitschaft. Eine Ursache dafür könnte darin zu sehen sein, dass in Deutschland allgemein von einer hohen Unsicherheitsvermeidung auszugehen ist, wie empirische Befunde von Szabo et al. (2002: 63) gezeigt haben.

Die Einhaltung von Regeln und Abläufen bietet eine gewisse Sicherheit im Gegensatz zu den visionären Zielen charismatischer Führung. Man könnte daher annehmen, dass die Nachgeordneten erst dann bereit sind ihre Fähigkeiten einzusetzen, wenn sie mit entsprechender Gewissheit davon ausgehen können, dass es sich lohnt und ihr Potential auch Umsetzung findet, wie das bei partizipativer Führung die Möglichkeit ist.

Der signifikant negative Zusammenhang zwischen autokratischer Führung und der Bereitschaft, 100% seiner Fähigkeiten einzubringen bedeutet folglich, dass dieser Führungsstil zu einer Verringerung des Commitment führt. Diktatorische Verhaltensweisen und Entscheidungen im Alleingang sind also eher als negative Führungsattribute zu sehen, die eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hemmen.

Betrachtet man die Korrelationen für den Item "Meine Arbeit wird dadurch erschwert, daß andere nicht die Kooperation und Unterstützung zur Verfügung stellen, die erforderlich wäre.", fällt auf, dass diese zwar mit Ausnahme des autokratischen Führungsstils keine Signifikanzen aufweisen, aber alle Korrelationskoeffizienten im negativen Bereich sind. Dies liegt an der im Gegensatz zu den anderen Einstellungs-Items negativen Formulierung. Folglich ist der signifikant positive Zusammenhang mit dem autokratischen Führungsstil an dieser Stelle anders zu interpretieren als anfangs beschrieben. Je stärker eine Führungskraft als diktatorisch, unfreundlich und individualistisch wahrgenommen wird, desto mehr haben die Nachgeordneten das Gefühl, dass ihnen nicht die nötige Unterstützung und Kooperation für ihrer Arbeit bereitgestellt wird.

Eine weitere Commitment-Variable, bei der zwar ein signifikanter Zusammenhang mit charismatischer Führung zu verzeichnen ist, welcher aber im Vergleich zur Korrelation mit partizipativer Führung geringer ausfällt, besteht in der Aussage: "Die Kollegen meiner

Ebene arbeiten gut zusammen." Es ist daher anzunehmen, dass sich ein diplomatisches, vertrauensvolles und faires Führungsverhalten, das die Mitarbeiter an der Macht teilhaben lässt, positiver auf die Zusammenarbeit der Kollegen auswirkt als ein charismatischer Führungsstil. Obwohl auch hier der positive Zusammenhang nicht unbeachtet bleiben darf, der vor allem durch die Wahrnehmung intellektuell stimulierender, charismatischer und inspirierender Führungsattribute erhöht wird.

Im Bereich der Zusammenarbeit findet sich außerdem eine statistisch hoch positive Korrelation zwischen transformationaler Führung und der Ansicht, dass das Top-Management als effektives Team arbeitet. Diese Korrelation ist größer als die mit anderen Führungsstilen. Es wird deutlich, dass sich hier die postulierte Wirkung in der Art, dass die Mitarbeiter durch charismatisches Führungsverhalten auch das Kollektiv als wirksamer wahrnehmen, widerspiegelt. Beachtet man dabei die jeweiligen Zusammenhänge zu den einzelnen Führungsattributen fällt auf, dass für alle ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang besteht. Am stärksten ausgeprägt ist die Wahrnehmung des Top-Managements als effektives Team, wenn die Führungskraft als visionär, administrativ, charismatisch und teamorientiert eingeschätzt wird.

Stellt man die verbliebenen Commitment-Items, bei denen durchgängig statistisch signifikante Zusammenhänge nachzuweisen sind, gegenüber, ist vor allem der sehr hohe Korrelationskoeffizient bezüglich der Übereinstimmung der Nachgeordneten mit der Vision des Geschäftsführers bzw. Vorstandes markant. Diejenigen, die ihren Vorgesetzten als charismatisch wahrnehmen, stimmen auch sehr stark mit dessen Vision bezüglich des Unternehmens überein. Hier bestätigt sich die Annahme der neocharismatischen Führungstheorien, dass eine charismatische Führungskraft ihre Mitarbeiter von ihrer Vision überzeugen kann und sie sich mit dieser identifizieren.

Des Weiteren wird auch deutlich, dass sich die hohen Leistungserwartungen und das dementsprechende Vertrauen gegenüber den Nachgeordneten in erhöhten Anstrengungen widerspiegelt. Dies bestätigen die statistisch hoch signifikanten Korrelationen zwischen dem charismatischen Führungsstil und der Bereitschaft, für das Unternehmen persönliche Opfer zu bringen und sich über die geforderten Leistungen hinaus anzustrengen.

Unterstützt werden kann auch die Annahme, dass die Wahrnehmung transformationalen Führungsverhaltens den Zukunftsglauben der Nachgeordneten erhöht, was die durchgängig hohen signifikanten Zusammenhänge mit den entsprechenden Items belegen. Vor allem der Glaube an die hervorragende Zukunft wird umso stärker, je mehr der Führungskraft visionäre, leistungs- und teamorientierte sowie inspirierende Verhaltensweisen

zugeschrieben werden. Aber auch der eigenen Zukunft im Unternehmen sehen die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte dadurch optimistischer entgegen.

Schaut man sich die dargestellten Korrelationen in Tabelle 7 dahingehend an, bei welchen Führungsattributen die meisten signifikanten Zusammenhänge zu finden sind, so sind vor allem intellektuell stimulierendes Verhalten, die Artikulation von Visionen, Leistungsorientierung und Selbstbewusstsein als herausragend zu kennzeichnen. Je intensiver der Geschäftsführer bzw. Manager also seine Mitarbeiter zu eigenständigen Problemlösungen und Ideen anregt, ihnen Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit durch hohe Erwartungen sowie Leistungsstandards vermittelt und sie von seinen Zukunftsvisionen begeistert, indem er sie selbst vorlebt, desto mehr kann er die emotionale Bindung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verstärken. Ebenso unterstützen Teamorientierung, Inspiration sowie Betonung der Werte und Entschlossenheit beim Fällen wichtiger Entscheidungen das Gefühl der Verpflichtung und Loyalität bei den Nachgeordneten.

Etwas geringfügiger, aber deshalb nicht weniger bedeutsam, ist die Wirkung von informativem und administrativen Verhaltensweisen einzustufen. Hier sind vor allem die hoch signifikant positiven Zusammenhänge mit der Übereinstimmung der Vision des Geschäftsführers, der Wahrnehmung des Top-Managements als effektives Team und dem Glaube an die hervorragende Zukunft der Unternehmung zu beachten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Vergleich mit den fünf anderen Führungsstilen die charismatische Führung insgesamt den stärksten Zusammenhang mit den hier verwendeten Commitment-Items aufweist. Es ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmung transformationaler Verhaltensweisen, wie z. B. die Artikulation einer Vision, das Setzen hoher Leistungsstandards oder die Inspiration der Mitarbeiter und deren Anregung, eigenständig Problemlösungen zu finden, deren Motivation und Leistungsbereitschaft erhöht und deren Optimismus bezüglich der Zukunft steigert.

Diese Ergebnisse bestätigen demzufolge die in Hypothese 2 formulierte Annahme bezüglich des positiven Zusammenhangs zwischen dem wertebasierten Führungsstil und der emotionalen Bindung der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen und die Führungskraft.

Allerdings können keine Aussagen dahingehend getroffen werden, ob und inwieweit sich das Selbstbild der nachgeordneten Führungs- und Fachkräfte verändert. Motivationale Prozesse und deren Einflüsse auf die Selbstwirksamkeit, die Selbstachtung oder die soziale Identifikation und Werteverinnerlichung, wie in der "Selbstkonzept-Theorie" von Shamir,

Arthur und House (vgl. Abbildung 4), wurden nicht erfasst. Auch bleibt ungeklärt, ob die Nachgeordneten tatsächlich das Gefühl einer intrinsisch gestiegenen Wertigkeit ihrer Arbeit haben und in wiefern sie sich der Führungskraft verpflichtet fühlen.

Auf diesem Gebiet sind daher weitere Forschungen wünschenswert, um die Wirkprozesse zwischen charismatischer Führung und dem Mitarbeiter-Commitment eingehender erklären zu können bzw. die bisherigen theoretischen Annahmen ausführlicher zu überprüfen und zu untermauern.

Im sich nun anschließenden Auswertungsschritt wird die Hypothese untersucht, inwieweit sich Zusammenhänge zwischen einem charismatischen, transformationalen Führungsstil und wahrgenommenen organisatorischen Praktiken aufzeigen lassen.

### **5.3.3 Zusammenhang zwischen neocharismatischer Führung und organisationalen Praktiken**

In der neocharismatischen Führungsliteratur wird der Einfluss wertebasierter Führungsverhaltensweisen auf die organisationalen Vorgehensweisen bestätigt. Zugleich sind aber nur sehr vereinzelt Aussagen dahingehend zu finden, welche Organisationspraktiken dies im Speziellen sind.

Man kann also in erster Linie lediglich aus den Führungsverhaltensweisen Annahmen darüber ableiten, welche Praktiken aufgrund der beschriebenen Charakteristika charismatischer Führung wahrscheinlich sind.

Es ist zum Beispiel anzunehmen, dass ein Führer, der vor allem gemeinsame Werte, Einstellungen und Ziele betont, auch die Übereinstimmung mit den Werten der Organisation erhöht. Auch ist davon auszugehen, dass diese Unternehmen aufgrund der inspirierenden, leistungsanfordernden und visionären Art und Weise sehr innovativ sind und sich aktiv am Wettbewerb beteiligen.

Da diese Annahmen jedoch hauptsächlich aus dem Wissen über das transformationale Führungsverhalten gefolgert sind, wurden alle Items bezüglich organisatorischer Praktiken in die statistischen Berechnungen einbezogen. Dies dient zum einen dazu, mögliche Besonderheiten festzustellen, die durch den situationalen Kontext in Ostdeutschland zustande kommen. Zum anderen besteht mittels dieser in erster Linie exploratorischen Vorgehensweise die Möglichkeit, sich generell einen näheren Einblick bezüglich dieser

bisher noch sehr vernachlässigten Thematik zu verschaffen. Wenngleich auch hier zu beachten ist, dass bei weitem nicht alle Organisationspraktiken, die in der Praxis anzutreffen sind, erfasst wurden und daher ausführlichere Forschungen notwendig sind.

Zur Überprüfung der dritten Hypothese wurde ebenfalls das Verfahren der bivariaten Korrelation mit dem Pearson'schen Korrelationskoeffizienten "r" angewendet. Auch hier steht eine statistisch positive Korrelation dafür, dass mit verstärkter Wahrnehmung neocharismatischer Verhaltensweisen durch die Nachgeordneten die jeweiligen organisatorischen Praktiken verstärkt vorzufinden sind. Wichtig ist, dass es sich auch bei den Aussagen zu den Praktiken immer nur um die subjektiven Wahrnehmungen der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte handelt und daher Differenzen zu tatsächlichen Abläufen möglich sind.

Eine Rolle spielen bei den postulierten Zusammenhängen immer gewisse Rückwirkprozesse, wie sie in Abbildung 5 dargestellt sind. Es ist also möglich, dass man einen Führer stärker als charismatischer wahrnimmt, je mehr man unter dem Einfluss bestimmter organisatorischer Praktiken steht. Da demzufolge die Richtung der Ursache-Wirk-Beziehung der zu prüfenden Variablen nicht eindeutig bestimmt werden kann, wird auch in diesem Fall die bivariate Korrelation angewendet und die Signifikanz 2-seitig geprüft.

In Tabelle 8 sind aufgrund der großen Anzahl der geprüften Zusammenhänge nur die statistisch signifikanten Korrelationen abgebildet.

Zusätzlich wurden die jeweiligen Korrelationskoeffizienten für die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Führungsverhaltensweisen wertebasierter Führung und den in Tabelle 8 als statistisch relevant ermittelten Organisationspraktiken berechnet. Ziel ist es, detailliertere Aussagen bezüglich des Einflusses der jeweiligen Führungsattribute treffen zu können. Tabelle 9 bildet die jeweils ermittelten Analyseergebnisse diesbezüglich ab.

Die empirischen Befunde belegen einen hoch signifikant positiven Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und der Übereinstimmung mit den Werten der Organisation. Je stärker also wertebasierte, transformationale Verhaltensweisen wahrgenommen werden, desto mehr stimmen die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte mit den organisationalen Werthaltungen überein.

**Tabelle 8:** Zusammenhänge zwischen charismatischer Führung und Organisationspraktiken

Organisationspraktiken	Korrelationskoeffizient r	Signifikanz p
1. Übereinstimmung mit Werten der Organisation	.357**	.007
2. Produkt- und Marktentwicklungs-Philosophie: Markttrends abwarten	-.356**	.012
3. Firma unter derzeitigem Management in mehreren Fällen erste bei Innovationen.	.286*	.034
4. System zum Aufspüren von Marktchancen	.337*	.010
5. Es gibt einige Divisionen, die auf Kosten anderer wachsen	-.342**	.010
6. Unsere Politik bei neuen Produkt- bzw. Marktentwicklungen ist es, schrittweise vorzugehen, statt gleich zu Beginn eine große Menge an Ressourcen einzusetzen	.309*	.024
7. Treffen strategischer Entscheidungen auf ad hoc Basis	-.320*	.022
8. Pro-aktive und aggressive Wettbewerbspraktiken	.317**	.020

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

Analysiert man dabei die Ergebnisse in Tabelle 9 wird deutlich, dass diese positive Korrelation vordergründig durch visionäres, charismatisches und inspirierendes Verhalten der Führungskraft hervorgerufen wird. Aber auch gute organisatorische Fähigkeiten und Teamorientierung tragen zu einer erhöhten Identifikation der Nachgeordneten mit den Unternehmenswerten bei.

**Tabelle 9:** Zusammenhänge zwischen relevanten Organisationspraktiken und den einzelnen neocharismatischen Führungsattributen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Entschieden	.264	-.103	.193	.299*	-.275*	.221	-.176	.416**
Visionär	.392**	-.379**	.355*	.522**	-.372**	.291*	-.275*	.420**
Inspirierend	.352**	-.278*	.251	.296*	-.298*	.319*	-.415**	.171
Administrativ	.272*	-.269*	.330*	.190	-.251	.198	-.202	.209*
Leistungsorientiert	.183	-.422**	.240	.079	-.167	.227	-.166	.156
Informativ	.242	-.166	.099	.258	-.282	.329*	-.336*	.141
Selbstbewusst	.003	-.287*	-.011	.098	-.169	.159	.024	.194
Intellektuell Stimulierend	.289*	-.414**	.179	.075	-.270	.003	-.198	.079
Teamorientiert	.290*	-.156	.184	.396**	-.199	.259	-.313*	.213
Charismatisch	.389**	-.327*	.298*	.225	-.273	.254	-.312*	.120

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

Die Nummerierung 1. bis 8. entspricht der Nummerierung der Organisatorischen Praktiken in Tabelle 5.3..

Des Weiteren bestätigen die Befunde die Vermutung, dass Unternehmen mit vornehmlich als charismatisch und transformational wahrgenommenen Geschäftsführern bzw. Managern innovativ sind und ihre Marktchancen aktiv nutzen.

Zum einen ergibt sich dies aus der negativen Korrelation dieses Führungsstils mit dem Item:

"Unsere Philosophie bei der Markt- und Produktentwicklung ist es, Markttrends abzuwarten und zu beobachten und erst dann aufzuspringen, um Vorteile daraus zu ziehen". Der negative Korrelationskoeffizient ist in der Art zu interpretieren, dass mit zunehmendem transformationalen Führungsverhalten diese Organisationspraktik weniger wahrscheinlich ist. Vor allem vermehrte intellektuell stimulierende Handlungen, wie das ermutigen der Mitarbeiter nach Lösungen und Ideen zur Verbesserung der Arbeit zu suchen, aber auch Leistungsorientierung und Zukunftsorientierung führen dazu, dass diese Unternehmensphilosophie weniger praktiziert bzw. wahrgenommen wird.

Zum anderen ist ein weiteres Indiz, das für die erhöhte Innovativität der Unternehmen im Falle charismatischer Führung spricht, die signifikant positive Korrelation zu der Aussage: "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". Je stärker eine Führungskraft als visionär eingeschätzt wird, andere motiviert, zu harter Arbeit anregt und Vertrauen erweckt, desto eher hat das Unternehmen Vorteile bei der Einführung neuer Produkte und Technologien. Dabei wirkt sich auch eine effektive Organisation, Vorbereitung, Planung und Koordination positiv aus.

Unterstützt wird die obige Annahme durch die höhere Wahrscheinlichkeit dahingehend, dass eine Organisation ein System zum Aufspüren von Marktchancen sowie eine Systematik zur Berücksichtigung von Kosten und Erträgen im Planungsprozess besitzt, wenn die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte den Geschäftsführer bzw. Manager als wertebasiert und transformational wahrnehmen.

Je früher ein Unternehmen Marktpotentiale entdeckt und je besser es diese nutzt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es auch bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte führend ist. Markant ist bei der konkreten Betrachtung der Zusammenhänge dieser organisatorischen Praktik mit den einzelnen Führungsattributen insbesondere die hoch signifikant positive Korrelation mit visionären Verhaltensweisen. Aber auch entschiedenes Auftreten und die Fähigkeit, die Mitarbeiter zu einem funktionierenden Team zu integrieren, erhöhen die Möglichkeit, Marktchancen frühzeitig aufzuspüren.

Eine hoch signifikant negative Beziehung besteht bezüglich des Wachstums der "Divisionen"<sup>26</sup>. Das bedeutet, je mehr eine Führungskraft als wertebasiert eingeschätzt wird, desto weniger haben die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte das Gefühl, dass einige "Divisionen" auf Kosten anderer wachsen. Dazu tragen vor allem entschiedene Führungsverhaltensweisen bei, die die Mitarbeiter durch die Betonung der geteilten Werte und der Verpflichtung vom gemeinsamen Ziel und der Vision überzeugen.

Es ist anzunehmen, dass einerseits durch das Vorleben der Werte und dem Zurückstellen der Eigeninteressen die Nachgeordneten von der Wichtigkeit einer starken Zielorientiertheit überzeugt werden können und daher alle das gemeinsame Unternehmensziel vor Augen haben, statt gegeneinander zu arbeiten. Andererseits ist es möglich darauf zu schließen, dass die Führungskraft aufgrund der Betonung der zentralen Werte bemüht ist, keine Abteilung zum Nachteil einer anderen zu fördern.

---

<sup>26</sup> "Divisionen" sollen hier in der Übersetzung als Abteilungen verstanden werden.

Ebenfalls ein negativer Zusammenhang wurde bezüglich dem Treffen strategischer Entscheidungen auf ad hoc Basis nachgewiesen. Darunter versteht man, dass Entscheidungen aus Gründen von Zeitdruck nicht unter Zuhilfenahme von Planungsmethoden gefällt werden können, sondern aus dem Augenblick heraus festgesetzt werden müssen. Im Falle charismatischer Führung ist der negative Korrelationskoeffizient so zu interpretieren, dass Entscheidungen seltener auf ad hoc Basis getroffen werden.

Im Einzelnen sind es vor allem die Führungsattribute inspirierend, informativ, teamorientiert, charismatisch und visionär, die diese positive Beziehung ausmachen. Je stärker eine Führungskraft also in der Lage ist, zukünftige Anforderungen zu antizipieren, andere von den gemeinsamen Zielen in Kenntnis zu setzen und zu überzeugen, sowie die Zusammenarbeit als effektives Team zu organisieren, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen aufgrund von Zeitmangel spontan getroffen werden müssen.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass erhöhte Wahrnehmung transformationaler Führungsverhaltensweisen wie visionär, inspirierend und informativ dazu führt, dass in einem Unternehmen bei neuen Produkt- und Marktentwicklungen eher schrittweise vorgegangen wird, statt gleich zu Beginn große Mengen an Ressourcen einzusetzen.

Eine hoch signifikant positive Korrelation bezüglich pro-aktiver und aggressiver Wettbewerbspraktiken spricht zusätzlich für die angenommene hohe Innovativität der Unternehmen im Zusammenhang mit dem neocharismatischen Führungsstil. Denn neue Produktentwicklungen und Technologien erlauben keine defensiven, abwartenden Wettbewerbsmethoden und der Befund ergibt, je höher wertebasierte, transformationale Führung, desto aggressiver und pro-aktiver verhalten sich diese Unternehmen im Konkurrenzkampf. Dafür sind vor allem Entschiedenheit, eine entsprechende Vision und notwendige organisatorischen Fähigkeiten bedeutend, wie aus Tabelle 9 abzuleiten ist.

Betrachtet man die einzelnen Führungsattribute in vorgenannter Tabelle, die in den meisten Fällen die signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Führungsstil und den organisatorischen Praktiken ausmachen, fällt vor allem die Skala "Visionär" auf, die zu jeder der Praktiken eine signifikante Beziehung aufweist. Außerdem ist das inspirierende Verhalten in sechs der acht relevanten Organisationspraktiken von Bedeutung. Dagegen kann hinsichtlich der verstärkten Wahrnehmung von Leistungsorientierung und Selbstbewusstsein nur im Falle der abwartenden Produkt- und Marktentwicklungsphilosophie ein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Auch informatives und intellektuell stimulierendes Verhalten weist nur sehr wenige

signifikante Korrelationen im Vergleich mit den restlichen neocharismatischen Führungsverhaltensweisen auf.

Zusammenfassend können die Vermutungen hinsichtlich einer verstärkten Innovativität und Pro-Aktivität bestätigt werden. Denn je höher die Dimension "charismatische Führung" ausgeprägt ist, desto stärker gibt es Systeme zum Aufspüren von Marktchancen. Die Unternehmen vertreten bei der Markt- und Produktentwicklung weniger eine Philosophie, die Markttrends abwartet und sind häufiger führend bei der Einführung von Innovationen. Außerdem sind sie in ihren Wettbewerbspraktiken pro-aktiver und aggressiver.

Vor allem die Betonung und Überzeugung von der Vision und die Anregung der Mitarbeiter zu immer neuen Problemlösungen und Ideen sind für diese Praktiken förderlich. Des Weiteren erhöht die Teamorientierung einer Führungskraft und die damit geförderte effektive Zusammenarbeit und Zielorientierung der Mitarbeiter die Fähigkeit zum Aufspüren von Marktchancen.

Allerdings zeigen die Ergebnisse entgegen den Erwartungen, dass diese Innovativität nicht ohne eine gewisse Entscheidungsvorsicht und Planung stattfindet. Es wurde nachgewiesen, dass bei neuen Produkt- und Marktentwicklungen nicht sofort zu Beginn ein großer Ressourcenaufwand betrieben wird, sondern vielmehr ein schrittweises Vorgehen bevorzugt wird. Ebenso ist es mit zunehmender Wahrnehmung charismatischen Führungsverhaltens weniger üblich, strategische Entscheidungen aus dem Augenblick heraus zu entscheiden, ohne ein gewisses Maß der Planung. Diese zögerlichen Vorgehensweisen könnten durch spezifischen Transformationsbedingungen erklärt werden. Empirische Befunde haben gezeigt, dass in Ostdeutschland ein hohes Sicherheitsbedürfnis besteht (vgl. Szabo et al. 2002: 65), dass unter anderem auf die drastischen Veränderungen im Zuge der Transformation und der damit einhergehenden Unsicherheiten zurückzuführen ist. Außerdem sind die ostdeutschen Führungskräfte im Vergleich mit westdeutschen Kollegen weniger risikobereit und vor allem fachlich sowie rational-orientiert (vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit), was die Wahrscheinlichkeit spontaner, ungeplanter Entscheidungen vermindert. Zudem ist für Deutschland allgemein eine hohe Unsicherheitsvermeidung typisch.

Hypothese 3 kann aufgrund dieser Ergebnisse nur als teilweise empirisch bestätigt angesehen werden.

Anschließend ist nun zu überprüfen, ob die aufgrund des charismatischen Führungsstils postulierte geringere Differenz zwischen den Werten der Geschäftsführer bzw. Manager

und den Werten der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen nachzuweisen ist.

#### 5.3.4 Zusammenhang zwischen neocharismatischer Führung und der Übereinstimmung der Werthaltungen von Führungskräften und Nachgeordneten

Für die Überprüfung der vierten Hypothese wurde in einem ersten Schritt jeweils eine Variable erstellt, die die Differenz zwischen den Führungskräften und ihren Nachgeordneten hinsichtlich der Wichtigkeit von 17 Faktoren beim Treffen kritischer Managemententscheidungen abbildet. Diese Differenz kann aufgrund der 7-stufigen Likert-Skalierung der Variablen Werte im Bereich von 0 bis 6 annehmen. Anschließend wurde für jeden Fall, d.h. für jede Führungskraft, die Summe der Variablenwerte errechnet. Je größer die Summe der Wertedifferenzen bei einer Führungskraft ist, desto stärker weichen die Werte der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte von denen der Geschäftsführer bzw. Manager ab.

Um nun zu ermitteln, ob mit zunehmendem transformationalen Führungsverhalten die Wertedifferenz geringer wird bzw. die Mitarbeiter stärker mit den Werten der Führungskraft übereinstimmen, wurde auch hier eine bivariate Korrelation berechnet. Allerdings wurde der "*Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizient Rho*" ( $r_s$ ) zur Beschreibung der Stärke der linearen Beziehung der Variablen verwendet, da die Variable der summierten Wertedifferenzen ordinalskaliert ist.

In Tabelle 10 ist der ermittelte Rangkorrelationskoeffizient *Rho* nach Spearman abgebildet.

**Tabelle 10:** Zusammenhänge zwischen charismatischer Führung und den Wertedifferenzen

	Summe der Wertedifferenzen
Charismatische Führung	$r_s = .117 \quad p = .260$
Ethische Überlegungen	$r = .213 \quad p = .039$

Zusätzlich wurden für die einzelnen Wertedifferenzen die Korrelationskoeffizienten ermittelt und für den Fall eines statistisch signifikanten Ergebnisses der Tabelle hinzugefügt. Zu beachten ist, dass hier der Pearson'sche Korrelationskoeffizient berechnet

wurde, da die einzelnen Variablen der Wertedifferenzen intervallskaliert sind. Die Signifikanz wurde 2-seitig geprüft.

Es wurde kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen charismatischem Führungsstil und der Übereinstimmung der Werte zwischen Führungskräften und ihren nachgeordneten Fach- und Führungskräften bestätigt. Lediglich für die einzelne Wertedifferenz bezüglich der Berücksichtigung ethischer Überlegungen beim Treffen strategischer Entscheidungen besteht ein signifikanter Zusammenhang auf dem 5%-Niveau. Dieser besagt jedoch entgegen der postulierten Annahme, dass mit stärkeren transformationalen Führungsverhaltensweisen auch die Wertedifferenz zunimmt. Das bedeutet, je stärker eine Führungskraft als wertebasiert wahrgenommen wird, desto weniger stimmen die Nachgeordneten mit den Werten der Führungskraft bezüglich ethischer Überlegungen überein. Die Annahmen von Hypothese 5 konnten demzufolge statistisch nicht bestätigt werden.

Allerdings ist hier zu beachten, dass gerade Bereiche wie ethische Überlegungen oder der Glaube an Gott Einstellungen betreffen, die starken Antwortverzerrungen bzw. auch starken generellen Unterschieden unterliegen und daher in ihrer Aussagekraft einzuschränken sind.

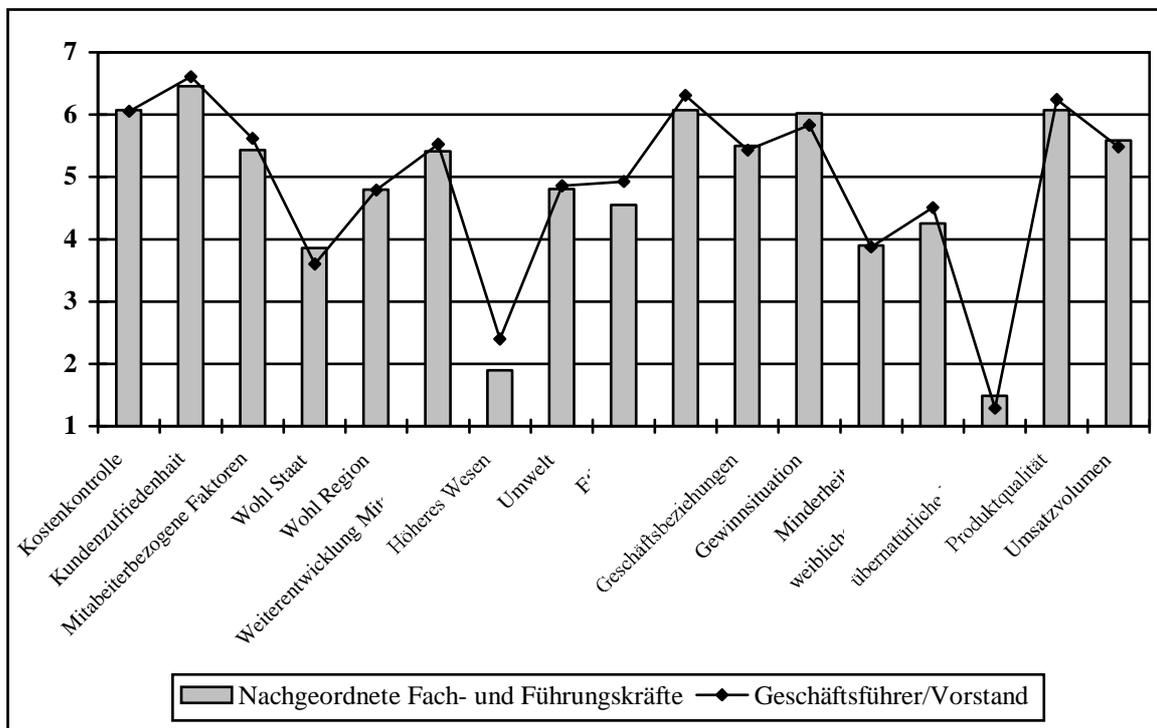
Betrachtet man zudem Abbildung 9, in der die jeweiligen Werte der Geschäftsführer bzw. Manager und die der Nachgeordneten graphisch dargestellt sind, wird sichtbar, dass die Wertedifferenzen allgemein nur sehr gering ausfallen.

Größere Differenzen lassen sich in erster Linie bei der Beachtung eines höheren Wesens und bei den ethischen Überlegungen feststellen. Ansonsten sind die Unterschiede nur sehr klein. Man könnte daher vermuten, dass aufgrund dieser geringen Differenzen kaum Zusammenhänge zum Führungsstil auszumachen sind.

Hinzu kommt, dass hier nicht ausdrücklich nach den Werthaltungen der Führungskraft bzw. der Nachgeordneten gefragt wurde, sondern die Wichtigkeit bestimmter Faktoren hinsichtlich kritischer Managemententscheidungen gemessen worden ist.

Folglich sind auf diesem Gebiet der Werteübereinstimmung noch ausführlichere Untersuchungen notwendig, denn die bisherigen Ergebnisse lassen durchaus die Annahme zu, dass es eine stärkere Übereinstimmung der Werthaltungen geben sollte. Die vorangegangenen Befunde belegen mit statistisch signifikanten Ergebnissen, dass die Mitarbeiter stärker mit der Vision des Geschäftsführers übereinstimmen und die Werte der Organisation teilen, wenn sie charismatisches Führungsverhalten wahrnehmen.

**Abbildung 9:** Vergleich der Werthaltungen zwischen Führungskräften und Nachgeordneten



In einem weiteren Auswertungsschritt wird nun der Frage nachgegangen, ob eine positive Beziehung zwischen dem wertebasierten, transformationalen Führungsstil und dem Erfolg eines Unternehmens existiert.

### 5.3.5 Der Einfluss neocharismatischer Führung auf den Unternehmenserfolg

In den neocharismatischen Führungstheorien wird davon ausgegangen, dass einerseits der Führungsstil einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Andererseits wirkt wiederum auch die Wahrnehmung des Unternehmenserfolgs auf die Einschätzung des Führungsverhaltens zurück. Die Richtung der Kausalbeziehung ist also auch bei der postulierten positiven Beziehung dieser beiden Merkmale nicht eindeutig bestimmbar. Aufgrund dieser Tatsache wurde sich im Falle der Hypothesenprüfung ebenfalls für eine bivariate Korrelation anstatt einer Regressionsanalyse entschieden, bei der eine Variable zur Vorhersage der anderen dient. Die Signifikanz wurde 2-seitig getestet.

Für die Bestimmung der Beziehung wurde der Pearson'sche Korrelationskoeffizient berechnet, da eine Intervallskalierung der Variablen vorliegt.

Zusätzlich wurde eine Partialkorrelation berechnet. Das Ziel einer Partialkorrelation ist die Kontrolle von Drittvariablen, die einen Einfluss auf die beiden zu untersuchenden Merkmale ausüben können. In diesem Fall wurde der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Unternehmenserfolg um die jeweiligen Organisationspraktiken bzw. um das Commitment der Nachgeordneten bereinigt. Dadurch soll geprüft werden, ob der postulierte Zusammenhang durch diese Variablen beeinflusst wird.

Ein positiver Korrelationskoeffizient bedeutet eine Zunahme des Unternehmenserfolgs bei verstärkter Wahrnehmung von charismatischer Führung. Ist er dagegen negativ, nimmt der Unternehmenserfolg mit höherem wertebasierten Führungsverhalten ab.

Tabelle 11 stellt die Ergebnisse der bivariaten Korrelation zwischen charismatischer Führung und den Erfolgsindikatoren dar. Außerdem sind die partiellen Korrelationskoeffizienten aufgeführt.

**Tabelle 11:** Zusammenhänge zwischen Indikatoren des Unternehmenserfolgs und dem neocharismatischen Führungsstil

Korrelation nach Pearson	Umsatzentwicklung von 1995-1999	Investitionserträge	Ausmaß der Marktherrschaft <sup>1</sup>
Charismatische Führung	.088	-.148	.011
Bereinigt um charismatische Organisations-Praktiken	.109	-.200	.000
Bereinigt um alle Commitment-Items	.014	-.404*	.129

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

<sup>1</sup> diese Variable wurde aufgrund ihrer negativen Polung umkodiert

Es konnte kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem charismatischen Führungsstil und den Erfolgsindikatoren nachgewiesen werden.

Betrachtet man die Ergebnisse der Partialkorrelation, so zeigen sich geringfügige Unterschiede zwischen dem Pearson'schen Korrelationskoeffizienten und dem partiellen

Korrelationskoeffizienten. Diese führen jedoch nur im Falle der Investitionserträge zu einem statistisch signifikanten Zusammenhang.

Allerdings korrelieren wertebasiertes Führungsverhalten und Investitionserträge entgegen der Erwartungen negativ miteinander. Je stärker Nachgeordnete den Geschäftsführer bzw. Manager folglich als charismatisch einschätzen, desto geringer fallen die Investitionserträge im Vergleich zum Hauptkonkurrenten aus. Dieser Zusammenhang wird stärker, wenn man ihn um die Variablen der im Zusammenhang dieses Führungsstils relevanten organisatorischen Praktiken bereinigt und führt sogar zu einer statistisch signifikanten Korrelation, wenn man den Einfluss der Commitment-Variablen auspartialisiert.

Die in Hypothese 5 formulierten Annahmen bezüglich des positiven Zusammenhangs zwischen charismatischer Führung und Unternehmenserfolg lassen sich anhand dieser Ergebnisse nicht bestätigen.

Dazu ist anzumerken, dass es sich auch hier nur um die Wahrnehmungen der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte handelt. Es war zwar Voraussetzung, dass die Angaben von Mitarbeitern gemacht werden, die sich in diesen Bereichen auskennen, allerdings zeigen schon allein die vielen Missingwerte bei den restlichen Erfolgsindikatoren, dass die Mitarbeiter nicht immer Kenntnis über den aktuellen Zustand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen besitzen bzw. dass es sich hier um sehr sensible Fragen handelt, bei denen die Unternehmen nicht immer zu Angaben bereit sind. Aus diesem Grund wurden die Erfolgsindikatoren, die mit offenen Fragen erfasst wurden und nur in den seltensten Fällen beantwortet wurden, nicht in die Analysen einbezogen.

Es ist zudem fraglich, ob der Unternehmenserfolg anhand bestimmter Erfolgsindikatoren festzumachen ist und inwiefern diese verzerrungsfrei messbar sind, da hier mit ständigen Veränderungen zu rechnen ist. Darüber hinaus muss damit gerechnet werden, dass bestimmte Erfolgsindikatoren branchenspezifisch sind. Zum Beispiel ist anzunehmen, dass die Anzahl der neuen Produkte in Softwarefirmen viel stärker ausgeprägt sein dürfte als in Unternehmen, die keine Softwareprodukte herstellen.

Des Weiteren darf das Zurechnungsproblem nicht außer Acht gelassen werden. Darunter ist zu verstehen, dass der konkrete Anteil der Führungskraft am gemessenen Unternehmenserfolg nur schwer definierbar ist. Die Interpretation der Ergebnisse sollte daher mit äußerster Vorsicht und größter Sorgfalt durchgeführt werden.

Es wird deutlich, dass auch an dieser Stelle spezifischere Forschungen und Analysemethoden notwendig sind, um konkretere Aussagen zu ermöglichen.

Im Folgenden wird der Fragestellung nachgegangen, ob sich die in der Literatur referierte bisherige Wertestabilität der ostdeutschen Führungskräfte auch in Unterschieden des Führungsverhaltens zwischen Geschäftsführern bzw. Managern ostdeutscher Herkunft im Vergleich zu denen westdeutscher Abstammung niederschlägt.

### 5.3.6 Unterschiede in der Führung von Führungskräften ostdeutscher und westdeutscher Herkunft

Von den bewerteten Führungskräften sind 23 Personen in Ostdeutschland aufgewachsen und sozialisiert. Dagegen stammen 17 der Geschäftsführer bzw. Manager aus den alten Bundesländern. Zwei Führungskräfte sind weder aus Ost- noch aus Westdeutschland und wurden daher mit dem Missingwert 9 codiert.

Ziel ist zu analysieren, ob die Herkunft der Führungsperson einen Unterschied in den Führungsverhaltensweisen bzw. in den Führungsstilen bewirkt. Dazu wurden die Mittelwerte der einzelnen Führungsattribute bzw. der Führungsstile anhand eines t-Tests für unabhängige Stichproben separat nach den beiden Kategorien "Ostdeutschland" und "Westdeutschland" der Variable "Herkunft der Führungskraft" berechnet (2-seitiger Signifikanztest) und verglichen. Die Voraussetzungen für dieses Analyseverfahren werden zum einen durch die Intervallskalierung der abhängigen Variablen, d.h. der Führungsattributskalen, erfüllt. Zum anderen ist die unabhängige Variable bezüglich der Herkunft der Führungskräfte dichotom ausgeprägt, d. h. sie besitzt zwei Merkmalsausprägungen und ist daher nominalskaliert.

In Tabelle 12 sind die statistisch signifikanten Mittelwertsunterschiede bezüglich der Führungsattribute dargestellt. Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse des t-Tests bezüglich der Führungsstile.

**Tabelle 12:** Vergleich der Führungskräfte osteutscher- und westdeutscher Herkunft in Bezug auf ihre Führungsverhaltensweisen

Visionär		Ruhig	
Ost	West	Ost	West
5.72	5.37	3.76	3.05
$p = .022$		$p = .046$	

Es können nur im Fall der zwei Führungsattribute "visionär" und "ruhig" statistisch signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen Führungskräften ost- und westdeutscher Herkunft bestätigt werden. Diese sind jeweils auf dem 5%-Niveau signifikant.

**Tabelle 13:** Vergleich der Führungskräfte osteutscher- und westdeutscher Herkunft in Bezug auf die von ihnen praktizierten Führungsstile

Charismatische Führung		Partizipative Führung		Autokratische Führung		Bürokratische Führung		Statusbewusste Führung	
Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West
5.58	5.41	5.13	5.08	2.78	2.75	4.20	3.96	4.23	4.69
$p = .197$		$p = .699$		$p = .887$		$p = .237$		$p = .072$	

Die Ergebnisse zeigen, dass zum einen die Geschäftsführer bzw. Manager, die in der ehemaligen DDR aufgewachsen sind, von ihren nachgeordneten Fach- und Führungskräften als visionärer und zum anderen als ruhiger im Vergleich zu ihren westdeutschen Kollegen wahrgenommen werden. Ansonsten sind keine statistisch bedeutsamen Unterschiede in den Führungsverhaltensweisen der Führungskräfte verglichen mit ihrer Herkunft nachzuweisen.

Auch hinsichtlich der Führungsstile konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

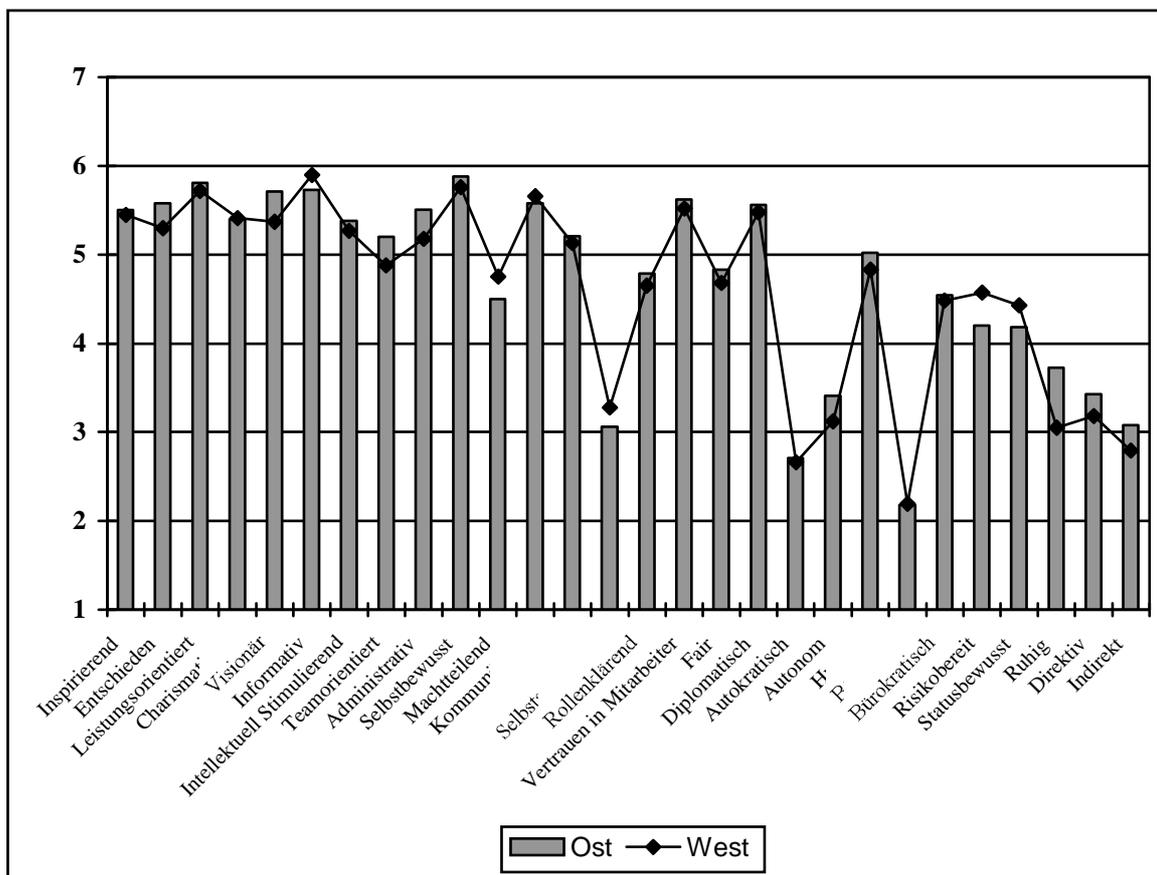
Aus diesen empirischen Befunden kann man folgern, dass die Nachgeordneten kaum Unterschiede im Verhalten bzw. im Führungsstil der Führungskräfte ost- und westdeutscher Herkunft wahrnehmen. Um diesen Vergleich detaillierter zu veranschaulichen, sind die Mittelwerte der Führungsattribute der Geschäftsführer bzw. Manager ostdeutscher Herkunft denen westdeutscher Herkunft in Abbildung 10 gegenübergestellt.

Diese Darstellung verdeutlicht nochmals, was die Ergebnisse des t-Tests bereits gezeigt haben. Die Herkunft der Führungskräfte bewirkt nur sehr geringfügige Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungsverhaltensweisen durch die nachgeordneten Fach- und Führungskräfte.

Die ostdeutschen Vorgesetzten werden, wie die Analysen empirisch bestätigt haben, hauptsächlich visionärer und ruhiger wahrgenommen. Betrachtet man die weiteren

Führungsverhaltensweisen unter der Berücksichtigung, dass diese Ergebnisse nicht statistisch signifikant sind, zeigt sich außerdem, dass sie mehr Entschiedenheit, Teamorientierung und administrative Kompetenz aufweisen.

**Abbildung 10:** Vergleich der Führungsverhaltensweisen hinsichtlich der Herkunft der Führungskräfte



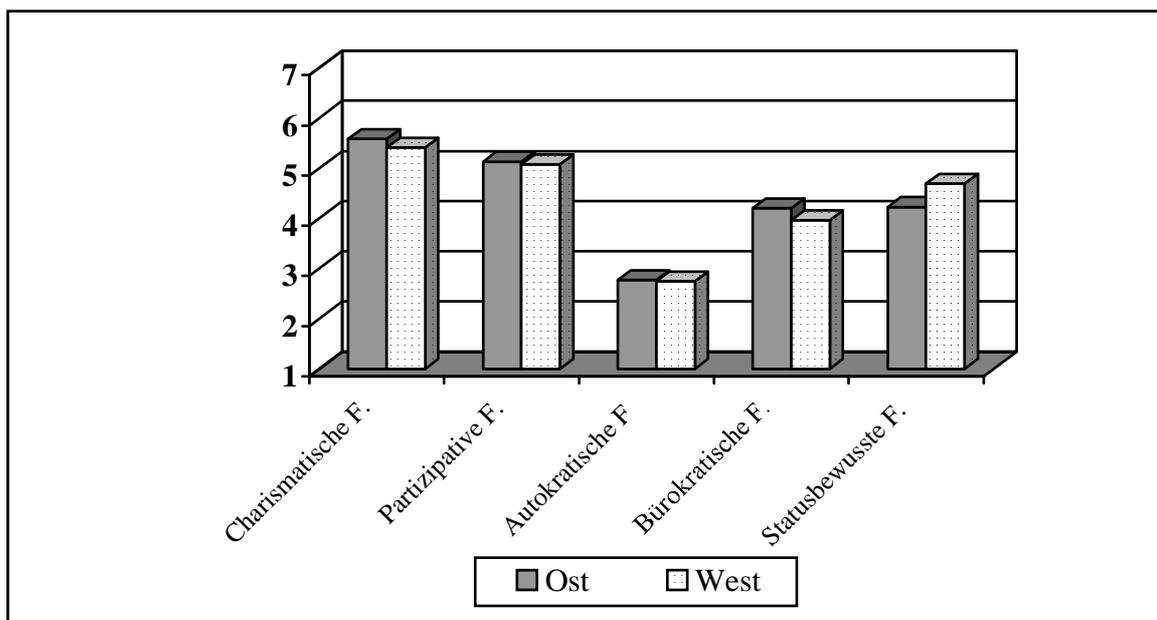
Führungskräfte, die aus den alten Bundesländern stammen, werden dagegen als statusbewusster und risikobereiter wahrgenommen. Außerdem sind ihre Verhaltensweisen stärker auf den Schutz der eigenen Person ausgerichtet. Allerdings werden sie auch als geringfügig machtteilender und informativer wahrgenommen.

Betrachtet man zudem die Befunde hinsichtlich der Führungsstile in Abbildung 11, bestätigen sich die bisherigen Aussagen zusätzlich.

Auch hier ist zu erkennen, dass sich die Herkunft der Führungskräfte kaum einen Unterschied in den jeweiligen Führungsstilen bewirkt. Die Nachgeordneten nehmen zwar die Geschäftsführer ostdeutscher Abstammung als etwas charismatischer und

bürokratischer wahr und die westdeutschen Führungskräfte als statusbewusster, doch es ist zu beachten, dass diese Unterschiede ebenfalls nicht statistisch signifikant sind.

**Abbildung 11:** Vergleich der Führungsstile in Bezug auf die Herkunft der Führungskräfte



Insgesamt überwiegen die Übereinstimmungen in der Wahrnehmung der Führungsverhaltensweisen und Führungsstile bezüglich der Herkunft der Führungskräfte gegenüber den Unterschieden. Folglich kann die Annahme der Hypothese 6 nicht bestätigt werden. Die Führungskräfte liegen in der Ausprägung ihrer Verhaltensweisen grundsätzlich doch sehr nah beieinander.

Im Anschluss soll nun geklärt werden, ob die Ergebnisse dieser Untersuchung von Geschäftsführern und Managern in ostdeutschen Unternehmen mit den in Kapitel 3 dargestellten bisherigen empirischen Befunden bezüglich ostdeutscher Führungskräfte konform gehen oder ob sich gegenteilige Tendenzen und Veränderungen abzeichnen.

#### **5.4 Vergleich der statistischen Ergebnisse mit bisherigen empirischen Befunden zu ostdeutschen Führungskräften**

Vorab ist zu betonen, dass ein derartiger Vergleich von empirischen Ergebnissen und Befunden in seiner Aussagekraft nur gering zu bewerten ist, da keine Äquivalenz der Stichproben und der Untersuchungs- und Analysemethoden gegeben ist.

Vordergründiges Ziel ist es, gewisse Tendenzen in der Entwicklung des Führungsverhaltens der ostdeutschen Führungskräfte zu erkennen.

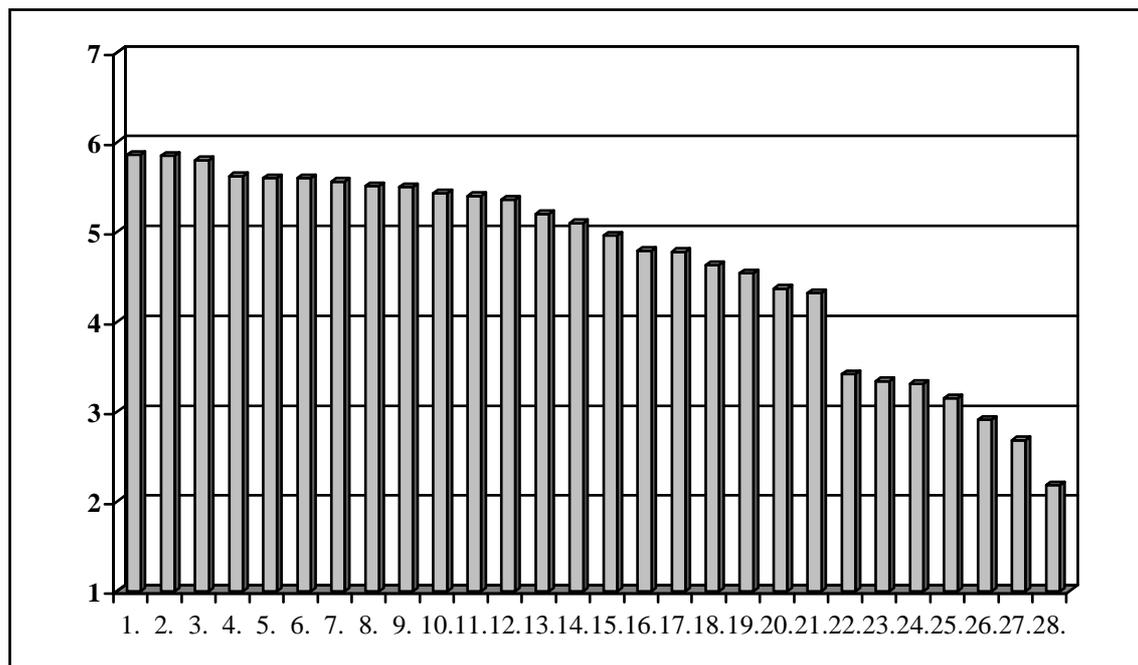
Bislang haben empirische Befunde vor allem für eine Stabilität der Werthaltungen gesprochen (vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit).

Charakteristisch war vor allem sehr hohe Arbeitsorientierung. Leistung sowie traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte dominierten gegenüber Selbstentfaltungswerten wie Autonomie oder Partizipation.

Die Mittelwerte der Führungsverhaltensweisen in Abbildung 12 veranschaulichen, dass auch weiterhin die Leistungsorientierung (5.85) einen der vordersten Rangplätze belegt, während autonome Verhaltensweisen (3.31) nur sehr geringfügig wahrgenommen werden. Auch die ermittelten Werte für die humane Orientierung (4.96) und die Bereitschaft, die Mitarbeiter an Entscheidungen bzw. an der Macht teilhaben zu lassen (4.63), liegen eher im mittleren Bereich.

Auch der Befund von Lang und Steger (1996: 73f.), dass die Kreativität sehr stark ausgeprägt ist, spiegelt sich in den Ergebnissen wider. Die Führungskräfte werden von den Nachgeordneten gleichzeitig als sehr inspirierend (5.51), intellektuell stimulierend (5.36) und visionär (5.60) wahrgenommen. Das sind alles Verhaltensweisen, die ein gewisses Maß an kreativen Fähigkeiten erfordern, wie sie bereits in der Funktion als sozialistische Leiter zum Teil notwendig waren, um das Planungssystem zu handhaben.

Des Weiteren bestätigen sich die Feststellungen von Meinerz (1996: 182), dass ostdeutsche Führungskräfte eher zurückhaltend und weniger risikobereit sind. Denn die Risikobereitschaft (4.37) und das Statusbewusstsein (4.32) sind eher untergeordnet im Vergleich mit den anderen Führungsattributen und auch der Vergleich bezüglich der Herkunft der Führungskräfte zeigt einen höheren Mut zu Risiken seitens der westdeutschen Manager. Allerdings ist das Selbstbewusstsein (5.85) sehr stark ausgeprägt.

**Abbildung 12:** Führungsverhaltensweisen ostdeutscher Führungskräfte

1. Selbstbewusst (5.86)	11. Administrativ (5.40)	21. Statusbewusst (4.32)
2. Leistungsorientiert (5.85)	12. Intellektuell Stimul. (5.36)	22. Ruhig (3.42)
3. Informativ (5.80)	13. Integer (5.20)	23. Direktiv (3.34)
4. Kommunikativ (5.63)	14. Teamorientiert (5.10)	24. Autonom (3.31)
5. Visionär (5.60)	15. Human (4.96)	25. Selbstschützend (3.15)
6. Vertrauen (5.60)	16. Fair (4.79)	26. Indirekt (2.91)
7. Diplomatisch (5.56)	17. Rollenklärend (4.78)	27. Autokratisch (2.68)
8. Inspirierend (5.51)	18. Machtteilend (4.63)	28. Böswillig (2.18)
9. Entschieden (5.50)	19. Bürokratisch (4.54)	
10. Charismatisch (5.43)	20. Risikobereit (4.37)	

Dietrich (2003: 222f.) kam zu dem Ergebnis, dass beziehungsorientierte Werte und Kooperation an Wichtigkeit verloren haben. Anhand dieser Studie können zwar keine Aussagen bezüglich der Entwicklungen gemacht werden, festzustellen ist jedoch, dass die Teamorientierung mit einem Mittelwert von 5.10 nicht allzu stark wahrgenommen wird und eher im mittleren Bereich wiederzufinden ist. Ebenso wird die Fairness (4.79) der Führungskräfte als nicht über die Maßen ausgeprägt beschrieben. Es ist aber hinzuzufügen, dass den Mitarbeitern ein sehr starkes Gefühl von Vertrauen (5.60) vermittelt wird.

Vergleicht man die hier ermittelten Führungsmuster, stellt man fest, dass diese durchaus Ähnlichkeiten zu bisherigen Führungstypen Ostdeutschlands (vgl. Tabelle 2) aufweisen. So findet sich auch hier der sozialorientierte, kommunikative sowie partizipative Führer, der "individualistische Autokrat" und der Bürokrat bzw. Taylorist wieder. Ebenso zeigt das

spezifische Muster charismatischer Führung, das durch administrative Kompetenzen geprägt ist, dass der Typus der methodisch und technisch qualifizierten "Führungsfachkraft" (vgl. Schreiber et al. 2002) immer noch die Führungsauffassungen beeinflusst. Dafür spricht auch, dass die Führungskräfte als sehr informativ und gebildet eingeschätzt werden.

Insgesamt veranschaulichen die Ergebnisse also einerseits, dass der kulturelle Hintergrund in Ostdeutschland einen Einfluss auf die hier ermittelten Führungsverhaltensweisen und -muster besitzt. Andererseits kann man aus dem Vergleich mit den bisherigen empirischen Ergebnissen folgern, dass auch weiterhin in erster Linie von einer Stabilität der Werte ausgegangen werden kann und der Wertewandel, wie bereits Dietrich (2003: 226) resümiert, vordergründig als Wertegewinn bzw. -synthese zu sehen ist. Das heißt, die alten Werthaltungen sind nach wie vor präsent, werden aber durch neu hinzugekommene ergänzt.

Natürlich können diese Aussagen nur unter Vorbehalt getroffen werden, da aufgrund der methodischen Differenzen keine statistisch signifikante Bestätigung möglich ist.

## 6. Schlussbetrachtung

"CEOS who have it...

JOHN BRYAN, 59; Sara Lee  
Once a simple Mississippi good old boy,  
he's now a spellbinding orator on anything  
from underwear (Sara Lee owns Hanes) to  
world politics.  
Proof that you can learn charisma."  
(Sellers/Puri 1996; online)

"...CEOS who don't

DAVID GLASS, 60; Wal-Mart  
Though a fierce competitor, this earnest  
boss stands no chance in a personality  
contest with the larger-than-life Sam  
Walton. To inspire associates, Glass  
Wisely milks the late founder's legacy."  
(Sellers/Puri 1996; online)

Zum Abschluss der vorliegenden Untersuchung werden noch einmal die wichtigsten Analyseergebnisse in Bezug auf die Zielstellung herausgearbeitet.

Grundgedanke dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Führungsforschung, bezogen auf die wahrgenommenen Führungsstile und -verhaltensweisen in ostdeutschen Unternehmen, zu leisten. Im engeren Sinne ging es darum, ob die durch den Systemwechsel bedingte transformationale Situation in den neuen Bundesländern charismatische Führungskräfte hervorgebracht hat und inwieweit die Kultur, sowie bisherige Wertesysteme und Führungsauffassungen die Führungsmuster prägen.

Es wurde deutlich, dass der Transformationsprozess Schwierigkeiten und Herausforderungen mit sich bringt, die das Entstehen neocharismatischer Führung durchaus begünstigen. Auf der gesellschaftlichen Ebene sind es in erster Linie Aspekte wie der "Kopiervorgang" der westlichen Institutionen, die konjunkturelle Flaute in Deutschland sowie das neue kulturelle Wertesystem, die die Rahmenbedingungen für das Handeln der Führungskräfte darstellen. Charakteristisch für die betriebliche Transformation sind vor allem die "Deindustrialisierung" durch die Privatisierung und Rationalisierung der Betriebe. Hinzu kommen Veränderungen in der Unternehmensstruktur und -kultur, die zum einen aus der neuen Eigentümerstruktur resultieren und zum anderen durch die Erfordernisse der sozialen Marktwirtschaft notwendig werden. Für die Führungskräfte entstanden Chancen zur Nutzung der sich ergebenden Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Diese unterlagen aber auch erneuten strukturellen Zwängen. Sie mussten aufgrund des neuen Wirtschaftssystems ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen überdenken und anpassen.

Bei Betrachtung der bisherigen empirischen Befunde zu ostdeutschen Führungskräften wurde jedoch deutlich, dass bezüglich der Einstellungen, Wertorientierungen,

Führungsauffassungen und subjektiven Führungstheorien, die unter sozialistischen Verhältnissen sozialisiert und erworben wurden, nur in Ansätzen von einem Wandel zu sprechen ist. Vielmehr wurde festgestellt, dass "Mit der Transformation und dem Zusammenbruch gesellschaftlicher und organisationaler Werte und Strukturen (..) die Akteure auf diese individuellen Orientierungsmuster zurück[greifen]." (Lang 2002b: 131). Die Analyseergebnisse der vorliegenden Studie decken sich zu einem Großteil mit diesen Feststellungen. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Mehrheit der ostdeutschen Führungskräfte im Vergleich der hier gefundenen Führungsstile als überwiegend charismatisch und transformational wahrgenommen werden. Allerdings zeichnen diesen ostdeutschen charismatischen Führungstypus nicht nur die in der Führungsliteratur berichteten Führungsattribute wie inspirierend, entschieden, visionär oder leistungsorientiert aus. Er wird zudem geprägt durch Teamorientierung und administrative Kompetenzen. Dieser Befund weist einerseits Parallelen mit dem von Brodbeck et al. (2002) gefundenen deutschen Führungsideal auf und spricht andererseits für einen Einfluss des kulturellen Hintergrunds in Ostdeutschland. Die sozialistischen Leiter waren sozial orientiert ("Fürsorge-Prinzip") und durch tayloristisch-bürokratischen Führungsauffassungen gekennzeichnet. Für diese Annahme sprechen auch die zusätzlich gefundenen Führungsmuster wie z. B. der "risikoaverse Bürokrat" oder der "individuelle Autokrat", die ähnlich bereits in anderen Studien nachgewiesen wurden.

Bestätigt werden konnte auch der postulierte positive Einfluss neocharismatischer Führung auf das organisationale Commitment der nachgeordneten Fach- und Führungskräfte, speziell auf die optimistische Einstellung gegenüber der Zukunft und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen. Allerdings zeigt sich, dass bezüglich der Zusammenarbeit ein partizipativer, kommunikativer Führungsstil eine stärkere positive Wirkung besitzt.

Des Weiteren wurde belegt, dass die Wahrnehmung neocharismatischer Führungsverhaltensweisen mit innovativen, pro-aktiven organisationalen Praktiken zusammenhängt. Entgegen der diesbezüglichen Hypothese wurde jedoch deutlich, dass dabei eine gewisse Entscheidungsvorsicht und Planungsintensität eine Rolle spielen, welche sich möglicherweise auf die hohe Sicherheitsorientierung und Risikoscheu in den neuen Bundesländern zurückführen lässt.

Keine Bestätigung fanden dagegen die Annahmen der neocharismatischen Führungstheorien, dass sich ein neocharismatischer Führungsstil positiv auf den

Unternehmenserfolg auswirkt und zu einer stärkeren Übereinstimmung der Werthaltungen zwischen Führungskräften und ihren Nachgeordneten führt.

Der Vergleich der Analyseergebnisse mit bisherigen empirischen Befunden hat die Tendenzen, dass in Bezug auf die ostdeutschen Führungskräfte auch weiterhin in erster Linie von einer Stabilität ihrer Werthaltungen, Führungsstile, Führungsverhaltensweisen und Führungsauffassungen gesprochen werden kann, bestärkt. Dabei konnten nur sehr geringfügige Unterschiede hinsichtlich der Herkunft der Führungskräfte nachgewiesen werden. Ostdeutsche Führungspersonen sind vor allem visionärer und ruhiger. Ansonsten gab es keine signifikanten Differenzen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass eine Anpassung bzw. Angleichung der Führungsstile und -verhaltensweisen stattgefunden hat und die neuen Anforderungen sowie der Lernprozess zu einer Synthese der Werte bzw. zu einem Wertegewinn geführt hat.

Jedoch ist zu betonen, dass es sich bei dem Vergleich der Analyseergebnisse mit bisherigen empirischen Befunden lediglich um Annahmen von Entwicklungstendenzen handelt, deren Aussagekraft aufgrund methodischer Differenzen eher gering zu bewerten ist.

Es wird deutlich, dass weitere Forschungen, speziell Längsschnittuntersuchungen, notwendig sind, um derartige Entwicklungen empirisch zu überprüfen und bestätigen zu können. Diese Notwendigkeit verdeutlicht auch der postulierte Generationenwechsel in der Führungsspitze ost- und westdeutscher Unternehmen in den nächsten Jahren, der annehmen lässt, dass es zu einer Veränderung der Orientierungsmuster und Handlungslogiken der Manager kommt. Gergs und Schmidt (2002: 557) gehen davon aus, dass dieser Generationenwechsel potenziell viel radikaler sei, "weil sich in neuen Trägern ein Einstellungswandel vollziehe und historisch früher Angeeignetes für diese nicht von derselben Relevanz sei (...). Die Revision von bisherigen Entwicklungen zu neuer Selektion und zu Veränderung werde durch die Einsetzung 'neuer' und den Abgang 'alter' Kulturträger stark erhöht."

Insgesamt ist festzustellen, dass die Ergebnisse dieser Studie die Vorteile des neocharismatischen Ansatzes bekräftigen. Trotz der kritischen Haltung der deutschen Führungsforschung gegenüber diesen Konzepten sprechen die positiven Befunde bezüglich der Effekte auf das organisationale Commitment und die organisationalen Praktiken durchaus für die Nützlichkeit und Anwendung der Erkenntnisse. Es wird möglich,

Handlungsempfehlungen bezüglich der Wirkung charismatischer, transformationaler Verhaltensweisen abzuleiten und dabei auch Empfehlungen dahingehend zu geben, welche Führungsinstrumente mit größerer Wahrscheinlichkeit auf Akzeptanz stoßen. Natürlich ist es nicht möglich, Charisma zu trainieren bzw. zu erlernen. Vielmehr geht es hier um die verstärkte Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitern, vor allem im Hinblick auf die Steigerung ihrer Motivation und ihrer Selbstwirksamkeit durch geistige Anregung sowie emotionale Bindung und Integration, denn dort liegen die Stärken der charismatischen Führung.

Allerdings wird die Möglichkeit der Umsetzung des bisherigen Wissens in Implikationen für die Praxis durch eine Anzahl an Defiziten eingeschränkt.

Theoretische Annahmen, die folglich einer Weiterentwicklung und empirischen Überprüfung bedürfen, betreffen die motivationalen Prozesse und deren kausale Abläufe bei den Mitarbeitern, sowie die Effekte auf die organisationalen Praktiken, die durch transformationale Führungsverhaltensweisen bewirkt werden. Ebenso ist offen, inwiefern diese Auswirkungen auf Ziele, Werte und Motivation der Mitarbeiter als Langzeiteffekte charakterisiert werden können, die über die Zeit hinweg stabil bleiben. Weitgehend empirisch unbestätigt sind zudem die situationalen Bedingungen, unter denen charismatische Führung entsteht und effektiv ist. Denn es ist noch ungeklärt, ob und in welchem Ausmaß tatsächlich ein Wandel hervorgerufen wird.

Inwieweit charismatische Führung zur Lösung der Transformationsprobleme beitragen kann, bleibt folglich offen. Denn Charisma ist nur eine Variable, die zur erfolgreichen Implementierung von Wandel beitragen kann. Führung ist ein reziproker Einflussprozess bei dem intrapersonale, interpersonale und strukturelle Faktoren zusammentreffen.

Insofern wird deutlich, dass im Zusammenhang mit der Führungsforschung im Transformationsprozess, aber auch in Bezug auf die neocharismatischen Führungstheorien künftig eine stärkere Interaktions- und Prozessorientierung erforderlich sein wird und dabei eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig ist.

## Literaturverzeichnis

- Alt, R.; Lang, R. (1998): *Wertorientierungen und Führungsverständnis von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp., S. 247-269.
- Altschuh, E.; Schultz-Gambard, J. (1993): *Denk- und Führungsstile von Managern in Ost- und Westdeutschland*. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999): *On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer*. In: *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.4, 541-553.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (Ed.) (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1993): *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. In: Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.): *Leadership theory and research: Perspectives and directions.*; San Diego, CA: Academic Press, S.49-80.
- Bennis, W.; Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W.; Nanus, B. (1990): *Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Beyer, J. M. (1999): *Taming and promoting charisma to change organizations*. In: *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, 307-330.
- Blutner, D.; Holtgrewe, U.; Wagner, G. (1999): *Charismatische Momente und Trajekte - Das Projekt als Plattform charismatischer Führung*. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 9: Führung neue gesehen*. Berlin; New York: de Gruyter, S. 199-237.
- Brinkmann, U.; Seifert, M. (1998): *Zum Stellenwert von Vertrauen und Misstrauen im ostdeutschen Transformationsprozeß*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S.355-379.
- Brodbeck et al. (2000): *Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, 1-29.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Javidan, M. (2002): *Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance*. In: *Academy of Management Executive*, Vol.16 (1), 16-30.

- Bryman, A. (1999): *Leadership in Organizations*. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Ed.): *Managing Organizations*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage, S. 27-42.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Row.
- Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.)(1993): *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Ed.) (1999): *Managing Organizations*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1987): *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. In: *Academy of Management Review*, Vol.12: 637-647.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Dietrich, Evelyn (2003): *Werte und Wertewandel in Transformationsprozessen - dargestellt am Beispiel Führungskräfte*. München und Mehring: Hampp.
- Domsch, Michael E.; Harms, Martina; Macke, Harriet (1997): *Selbst- und Fremdbild des Führungsverhaltens von ostdeutschen Führungskräften*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S. 227-246.
- Fiol, M. C.; Harris, D.; House, R. (1999): *Charismatic Leadership: Strategies for effecting social change*. In: *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Gergs, H.-J.; Pohlmann, M. (1998): *Manager und Märkte. Der "Mechanismus" des Marktes und die Grammatiken der Marktaneignung des ostdeutschen Managements*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S. 291-314.
- Gergs, H.; Schmidt, R. (2002): *Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg.54/3, S. 553-578.
- Glitz, P.; Ladensack, K. (1995): *Personeller Wandel im Management ostdeutscher Unternehmen*. In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie Verlag, S. 245-272.
- Hahn, C.H. (1998): *Kritische Zwischenbilanz des Transformationsprozesses in Osteuropa*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S. 53-61.
- Hentze, J.; Lindert, K. (1992): *Manager im Vergleich - Daten aus Deutschland und Osteuropa. Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen*. Bern; Stuttgart: Haupt.

- Hentze, J.; Kammel, A. (1996): *Benötigen Organisationen charismatische Führung?* In: Zeitschrift für Führung und Organisation: 2/96.
- Heyse, V.; Seifert, P. (1994): *Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft.* In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft. München; Mering: Hampp, S. 215-284.
- House, R. J. (1977): *A 1976 theory of charismatic leadership.* In: Hunt, J.G. & Larson, L.L. (Eds.): Leadership: The cutting edge. Carbondale, It: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- House, R. J. (1996): *Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a reformulated Theory.* In: Leadership Quarterly, 7 (3), 323-352.
- House, R. J. (1999): *Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer.* In: Leadership Quarterly, Vol.10, No.4, 563-574.
- House, R. J. (2002): *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program - Results with special respect to Eastern Europe.* In: Lang, R. (Hrsg.) (2002a): Personalmanagement im Transformationsprozess: V. Chemnitzer Ostforum, 20.-23. März 2001. München; Mering: Hampp, S.43-62.
- House, R. J., Spangler, W. D.; Woycke, J. (1991): *Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leader effectiveness.* In: Administrative Science Quarterly 36, 364-396.
- House, R. J.; Howell, J. M. (1992): *Personality and charismatic leadership.* In: Leadership Quarterly, Vol.3, No.2, 81-108.
- House, R. J.; Shamir, B. (1993): *Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories.* In: Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.): Leadership theory and research: Perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press, S.81-107.
- House, R. J.; Shamir, B. (1995): *Führungstheorien - Charismatische Führung.* In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 878-897.
- House, R. J.; Aditya, R. N.(1997): *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* In: Journal of Management, Vol. 23, No.3, 409-473.
- House, R. J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A.; Dorfman, P.W., Javidan, M.; Dickson, M.W.; Gupta, V.; Brodbeck, F.C.; Reber, G.; Szabo, E.; Weibler, J.; Wunderer, R. et al. (1999): *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE.* In: Advances in global Leadership, Vol.1 (1999): S. 171-233.
- Hunt, J.G.; Larson, L. L. (Eds.) (1977): *Leadership: The cutting edge.* Carbondale, It: Southern Illinois University Press.

- Hurrelmann, K. (2001): *Einführung in die Sozialisationstheorie*. 7. neu ausgestaltete Auflage; Weinheim und Basel: Beltz.
- Kets de Vries, M. F.R. (1990): *Chef-Typen: Zwischen Charisma und Chaos, Erfolg und Versagen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kieser, A. (1993a): *Organisationstheorien*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993b): *Max Webers Analyse der Bürokratie*. In: Kieser, A. (Hrsg.) (1993a): *Organisationstheorien*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 39-64.
- Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kneiße, J. R. (1998): *Führung im Transformationsprozeß*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S.403-424.
- Kreißig, V. (1997): *Die Implementierung des (west-)deutschen Systems industrieller Beziehungen als Element des wirtschaftlichen und sozialen Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern*. In: Lang, R. (1997): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*, III. Chemnitzer Ostforum, 5.-7.März, Kurzfassung, S. 91-95.
- Kulke, D.(1996): *Zur beruflichen Mobilität der manageriellen Elite in den neuen Bundesländern*. In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S. 99-136.
- Lang, R. (1994): *Führungskräfte in Ostdeutschland. Forschungsbericht zum Projekt SOKULT92*. In: Arbeitspapier Nr.3, TU Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft.
- Lang, Rainhart (1995):*Unternehmenskultur und Managementbildung im ostdeutschen Transformationsprozeß*. In: Arbeitspapier Nr.6, TU Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft.
- Lang, R. (Hrsg.) (1996a): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München: Hampp.
- Lang, Rainhart (1996b): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa - Offene Fragen und Problemfelder der Forschung*. In: Lang, R. (Hrsg.) (1996a): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München: Hampp, S. 7-21.
- Lang, R. (1997): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*, III. Chemnitzer Ostforum, 5.-7.März, Kurzfassung.
- Lang, R. (Hrsg.)(1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Lang, R. (1998b): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß - Hauptfelder des wissenschaftlichen Diskurses und Konsequenzen für die Führungspraxis*. In: Lang, Rainhart (Hrsg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 128-152.
- Lang, R. (Hrsg.) (2002a): *Personalmanagement im Transformationsprozess: V. Chemnitzer Ostforum, 20.-23. März 2001*. München; Mering: Hampp.
- Lang, R. (2002b): *Wertewandel im ostdeutschen Management*. In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven*. München; Mering: Hampp, S. 128-152.
- Lang, R.; Alt, R. (1995): *Handlungsspielräume des ostdeutschen Managements im Umbruch*. Arbeitspapier Nr.7, TU Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft.
- Lang, R.; Steger, T. (1996): *Führungskräfte in Ostdeutschland*. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 96(2), S. 73-76.
- Lungwitz, R.-E. (1998): *Manager als soziale Konstrukteure organisatorischer Modernisierungsprozesse in der Industrie Ostdeutschlands, Polens und der Tschechischen Republik*. In: Lang, Rainhart (Hg.) (1998a): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp, S.393-401.
- Matthäi, I. (1996): *Die neuen Unternehmer in Ostdeutschland - Träger eines neuen Mittelstandes?* In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S.137-173.
- McClelland, D.C. (1985): *Human Motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Meinerz, K.-P. (1996): *Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland*. In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S. 177-213.
- Morel, J. (Hrsg.) (1997): *Soziologische Theorie: Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter*. 5., überarb. und erw. Aufl. München; Wien: Oldenbourg.
- Müller, S. (1999): *Transformationale Führungskräfte in transformationalen Prozessen? Eine Längsschnittuntersuchung von Führungsauffassungen ostdeutscher Führungskräfte*. Diplomarbeit an der TU Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft.
- Müller, W. R. (1995): *Führungsforschung/Führung in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in der Schweiz*. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 573-586.
- Myritz, R. (Hrsg.) (1992): *Manager in Ostdeutschland: Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Northouse, P. G. (1997): *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Pawar, B. S.; Eastman, K. K. (1997): *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination*. In: *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, 80-109.
- Pillai, R. (1996): *Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation*. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (6): 543-562.
- Pillai, R.; Meindl, James R. (1991): *The effects of a crisis on the emergence of charismatic leadership: a laboratory study*. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Miami FL (Best Paper Proceedings, August, 235-239.).
- Pillai, R.; Meindl, J. R. (1998): *Context and Charisma: A "Meso" Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership*. In: *Journal of Management*, Vol.24, No.5, 643-671.
- Pohlmann, M.; Schmidt, R. (1995): *Management in Ostdeutschland*. In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.) (1995): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie Verlag, S. 217-244.
- Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich.
- Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996b): *Einleitung*. In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S.12-19.
- Pohlmann, M.; Gergs, H.-J. (1996): *Managerielle Eliten im Transformationsprozeß*. In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S. 63-97.
- Pohlmann, M.; Meinerz, K.-P.; Gergs, H. (1996): *Manager im Sozialismus*. In: Pohlmann, M. C.; Schmidt, R. (Hrsg.) (1996a): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich, S. 25-60.
- Preusche, E. (1997): *Betriebliche Akteure zwischen Plan- und Marktwirtschaft: Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben nach der Wende*. München; Mering: Hampp.
- Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (1994): *Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. München; Mering: Hampp.
- Rössel, G. (1995): *Licht und Schatten der marktwirtschaftlichen Grundsanierung ostdeutscher Betriebe*. In: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie Verlag, S.107-134.

- Schmidt, R. (Hrsg.) (1993): *Zwischenbilanz: Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie*. Berlin: Akademie Verlag GmbH
- Schmidt, R. (Hrsg.) (2002): *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven*. München; Mering: Hampp.
- Schmidt, R.; Lutz, B. (Hrsg.) (1995): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie Verlag.
- Schreiber, E.; Meyer, M.; Steger, T.; Lang, R. (2002): *Eliten in "Wechseljahren": Verbands- und Kombinatführungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozeß*. München; Mering: Hampp.
- Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.) (1999): *Managementforschung 9: Führung neu gesehen*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993): *The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory*. In: *Organization Science*, Vol.4, No.4, 557-594.
- Sistenreich, F. (1993): *Charisma in Organisationen oder vom Regen in die Traufe: Darstellung, Analyse und Kritik eines Führungskonzepts*. München: Hampp.
- Staehe, W. H. (1991): *Der Leader als Retter in der Not?* In: *io Management Zeitschrift*, 60 Nr. 4, S.57-58.
- Steger, T. (2000): *Individuelle Legitimität und Legitimation im Transformationsprozeß: eine empirische Analyse in ostdeutschen Industriebetrieben*. München und Mering: Hampp.
- Steinle, C. (1995): *Führungsdefinitionen*. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 523-534.
- Steyrer, J. (1995): *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamische Aspekte von Führung*. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Steyrer, J. (1999): *Charisma in Organisationen - zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung*. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 9: Führung neu gesehen*. Berlin; New York: de Gruyter, S.143-197.
- Steyrer, J.; Lang, R.; Schiffinger, M. (2004): *Führung zwischen Erwartung und Realität - Auswirkungen der Führungswahrnehmung auf Commitment, Organisationspraktiken und Unternehmenserfolg*. (unveröffentlichtes Arbeitspapier).
- Sydow, J; Gaulhofer, M. (1995): *Führung in der Transformation von planwirtschaftlichen zu marktwirtschaftlichen Systemen*. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 453-466.

- Szabo, E.; Brodbeck, F. C.; Den Hartog, D. N.; Reber, G.; Weibler, J.; Wunderer, R. (2002): *The Germanic Europe Cluster: where employees have a voice*. In: Journal of World Business, Volume 37, Issue 1, page 55-68.
- Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (1990): *The transformational leader*. New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Turner, S. (1995): *Charisma und Gehorsam. Ein Risikoerkennnis-Ansatz*. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 1, S. 67-87.
- Waldman, D. A.; Ramírez, G. G., House, R. J. (2001): *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*. In: Academy of Management Journal, Vol.44, No.1, 134-143.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5.,rev. Aufl., Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weibler, J. (1997): *Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten*. Zeitschrift für Führung und Organisation (1), 27-32.
- Weibler, J.; Brodbeck, F.; Szabo, E.; Reber, G.; Wunderer, R.; Moosmann, O. (2000): *Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 60, 5, 588-606.
- Weinert, A. B. (1998): *Organisationspsychologie*. 4.,vollst. überarb. und erw. Auflage; Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Windolf, P. (1999): *Warum blüht der Osten nicht?: zur Transformation der ostdeutschen Betriebe*. Berlin: Ed. Sigma.
- Wittke, V.; Voskamp, U.; Bluhm, K. (1993): *Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? - Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgversprechender Reorganisationsstrategien*. In: Schmidt, R. (Hrsg.) (1993): *Zwischenbilanz: Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie*. Berlin: Akademie GmbH, S. 131-154.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.) (1992): *Führungsverständnis in Ost und West: Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.

## Internetquellen:

- Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V. (2003): *Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2003 - Gutachten der sechs Wirtschaftsforschungsinstitute*. In: *Wirtschaft im Wandel*, 9. Jahrgang, No. 14, 379-434. Online im Internet: <http://www.iwh.uni-halle.de> (Abruf 02.11.2003).
- Arbeitskreis Konjunktur Ostdeutschland: Ludwig, U.; Brautzsch, H.-U.; Grunert, R.; Haschke, I.; Loose, B. (2003): *Ostdeutsche Wirtschaft: Produktion 2003 wieder im Plus?* In: *Wirtschaft im Wandel*, 9. Jahrgang, No. 8, 227-239. Online im Internet: <http://www.iwh.uni-halle.de> (Abruf 02.11.2003).
- Den Hartog, D. N.; House, R. J.; Hanges, P. J.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman, P. W. (1999): *Cultur specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* In: *Leadership Quarterly*, Vol. 10, Issue 2, p219, 38p. Zugriff über Online-Archiv: <http://charli.bibliothek.tu-chemnitz.de>  
Database: Business Source Elite.  
(Abruf: 10.09.2003).
- Jacobsen, C.; House, R. J. (1999): *"The Rise and Decline of Charismatic Leadership"*. Online im Internet: <http://leadership.wharton.upenn.edu/1%5Fchange/publications/house.shtml>  
(Abruf 03.06.2003).
- Lang, R. (2003): *Kursskript zum Onlinekurs: "Führungstheorie"*. Online im Internet: <http://www.tu-chemnitz.de/bps/wirtschaft/bwl5/fuehrungstheorien/skript.htm>  
(Abruf: 12.10.2003)
- Schmidt, H. (2002): *Ein Paukenschlag für den Osten*. In: *Die Wirtschaftsperspektiven der neuen Bundesländer. Dokumente für die 9. Jahrestagung der Deutschen Nationalstiftung*, S. 73-86. Online im Internet: <http://www.nationalstiftung.de/Wirtschaftsperspektiven.pdf>  
(Abruf: 15.10.2003)
- Sellers, P.; Puri, S. (1996): *What exactly is charisma?* In: *Fortune*, Vol. 133, Issue 1, p68, 7p. Zugriff über Online-Archiv: <http://charli.bibliothek.tu-chemnitz.de>  
AN: 9601027611,  
ISSN: 00158259,  
Database: Business Source Elite,  
(Abruf: 15.05.2003).
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2003a): *Arbeitslosenquote. Früheres Bundesgebiet ohne Berlin-West*. Online im Internet: <http://www.destatis.de/indicators/d/arb230ad.htm> (Abruf: 08.01.2004).
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2003b): *Arbeitslosenquote. Neue Länder und Berlin*. Online im Internet: <http://www.destatis.de/indicators/d/arb220ad.htm> (Abruf: 08.01.2004).

## Anlagen

### 1. Skalenbildung der Führungsattribute

Skalen nach dem Scale Guide	Skalenbildung nach der Reliabilitätsanalyse (Anzahl der Items N, Cronbach's $\alpha$ )
<b><i>Autocratic</i></b>	<b><i>Autokratisch</i></b> (N = 5, $\alpha = .78$ )
Is in charge and does not tolerate disagreement or questioning, gives orders Acts like a tyrant or despot; imperious Tells subordinates what to do in a commanding way Makes decisions in dictatorial way Is inclined to dominate others Forces his/her values and opinions on others	X  Handelt wie ein Tyrann oder Despot Sagt MitarbeiterInnen auf gebieterische Weise, was zu tun ist Trifft Entscheidungen diktatorisch Ist bestrebt, andere zu beherrschen Zwingt ihre/seine Werte anderen auf
<b><i>Decisive</i></b>	<b><i>Entschieden</i></b> (N = 4, $\alpha = .52$ )
Makes decisions firmly and quickly Applies logic when thinking Has good intuition; is insightful Strong-willed, determined, resolute, persistent	Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell Denkt folgerichtig. Hat eine gute Intuition, ist einsichtsvoll Willensstark, entschlossen, resolut, hartnäckig
<b><i>Diplomatic</i></b>	<b><i>Diplomatisch</i></b> (N = 5, $\alpha = .65$ )
Interested in temporal events, has a world outlook Is able to identify solutions which satisfy individuals with diverse and conflicting interests Is able to maintain good relationships with others Is skilled at interpersonal relations  Avoids disputes with members of his or her group Is able to negotiate effectively; is able to make transactions with others on favorable terms	Interessiert sich für Zeitereignisse, hat Weitblick Ist fähig Lösungen zu finden, die einzelne Individuen mit verschiedenen und konfligierenden Interessen zufrieden stellen Ist in der Lage, gute Beziehungen zu anderen zu unterhalten Ist geschickt in zwischenmenschlichen Beziehungen, taktvoll X  Kann wirksam verhandeln; kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen.
<b><i>Face Saver</i></b>	<b><i>nicht übernommen da <math>\alpha = -.18</math> bei N = 3</i></b>
Ensures that subordinates are not embarrassed or shamed Refrains from making negative comments to maintain good relationships and save face Avoids saying no to another when requested to do something, even when it cannot be done	
<b><i>Visionary</i></b>	<b><i>Visionär</i></b> (N = 8, $\alpha = .75$ )
Anticipates and prepares in advance Has a vision and imagination of the future  Anticipates; attempts to forecast events; considers what will happen in the future Anticipates possible future events	Antizipiert und trifft Vorkehrungen im voraus Hat eine Vision und eine Vorstellung von der Zukunft Versucht Ereignisse zu antizipieren; bedenkt, was in der Zukunft passieren könnte Antizipiert zukünftige Ereignisse

Makes plans and takes actions based on future goals Is able to successfully anticipate future needs	Macht Pläne und ergreift Maßnahmen auf Basis zukunftsorientierter Ziele Ist fähig, zukünftige Anforderungen erfolgreich vorauszusetzen
Has a clear sense of where he/she wants this organization to be in five years Has a clear understanding of where we are going Clearly articulates his/her vision of the future	Hat eine klare Vorstellung, wo diese Organisation in fünf Jahren sein sollte Hat eine klare Vorstellung von der Richtung, in die wir gehen Artikulierte deutlich und klar ihre/seine Zukunftsvisionen
<b><i>Inspirational</i></b>	<b><i>Inspirierend</i></b> (N = 7, $\alpha = .66$ )
Emphasizes the importance of being committed to our values and beliefs Demonstrates and imparts strong positive emotions for work Is highly involved; energetic; enthused; motivated Is unusually able to persuade others of his/her viewpoint Talks to subordinates about his/her important values and beliefs. Emphasizes the importance of having a strong sense of purpose Foregoes self-interests and makes personal sacrifices in the interest of a goal or Vision	Betont die Bedeutung der Verpflichtung gegenüber unseren Werten und Einstellungen Zeigt und vermittelt starke positive Gefühle für die Arbeit Ist stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert Ist ungewöhnlich begabt im Überzeugen anderer von ihren/seinen Standpunkten Spricht mit MitarbeiterInnen über ihre/seine zentralen Werte und Überzeugungen Betont die Wichtigkeit einer starken Zielorientiertheit Übergeht Eigeninteressen und bringt persönliche Opfer im Interesse der eines Zieles oder einer Vision
<b><i>Integrity</i></b>	<b><i>Integer</i></b> (N = 8, $\alpha = .77$ )
Means what he/she says, earnest Deserves trust, can be believed and relied upon to keep his/her word Acts according to what is right or fair Speaks and acts truthfully Can be relied on to meet obligations  Is not sincere, fraudulent (reverse scored) Is sly, deceitful, full of guile (reverse scored)  Makes sure that his/her actions are always ethical Can be trusted to serve the interests of his/her subordinates rather than him/herself  Makes sure that his/her actions are always ethical	Meint, was er/sie sagt, aufrichtig Weckt Vertrauen; man kann ihr/ihm glauben; sich auf ihr/sein Wort verlassen Handelt danach, was richtig oder fair ist Spricht und handelt aufrichtig Ist verlässlich beim Einhalten von Verpflichtungen  X  X  Sichert ab, dass ihre/seine Handlungen immer ethisch sind Man kann sich darauf verlassen, dass sie/er die Interessen der Nachgeordneten stärker als ihre/seine eigenen berücksichtigt Handelt nach ethischen Prinzipien
<b><i>Bureaucratic</i></b>	<b><i>Bürokratisch</i></b> (N = 5, $\alpha = .53$ )
Is ritualistic; uses a prescribed order to carry out procedures Follows established rules and guidelines Tends to behave according to established norms, policies, and procedures Acts in accordance with rules, convention and ceremonies Is habitual; given to a constant, regular routine	Nutzt eine vorgeschriebene Ordnung für die Ausführung von Handlungen Folgt etablierten Regeln und Richtlinien Tendiert dazu, sich entsprechend den vorhandenen Normen und Regeln zu verhalten Handelt gemäß Regeln, Konventionen und Zeremonien Ist ein Gewohnheitsmensch, folgt einer ständigen regelmäßigen Routine

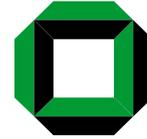
<b><i>Administratively Effective</i></b>	<b><i>Administrative Kompetenz</i></b> (N = 4, $\alpha = .54$ )
Is organized and methodological in work Well-organized, methodical, orderly Is generally prepared for meetings any foreseeable future events  Able to plan, organize, coordinate and control work of large numbers (over 30) of individuals Has the ability to manage complex office work and administrative systems	X Ist gut organisiert, methodisch, systematisch Ist generell auf Besprechungen/Beratungen und die vorhersehbaren künftigen Ereignisse vorbereitet Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren Hat die Fähigkeit, komplexe Büroarbeit und Verwaltungseinrichtungen zu handhaben
<b><i>Autonomous</i></b>	<b><i>Autonom</i></b> (N = 5, $\alpha = .64$ )
Avoids people or groups, prefers own company  Acts independently, does not rely on others  Does not rely on others; is self-governing Behaves in a different manner than peers Is a loner, tends to work and act separately from others Aloof, stands off from others, difficult to become friends with Is unique; has characteristics or behaviors that are different from most others	Meidet Menschen und Gruppen; bevorzugt das Alleinsein Handelt selbstständig, verläßt sich nicht auf andere Verläßt sich nicht auf andere; ist autonom X Ist ein Einzelgänger; arbeitet und agiert getrennt von anderen Zurückhalten; hält sich von anderen fern; es ist schwierig, sich mit ihr/ihm anzufreunden X
<b><i>Malevolent</i></b>	<b><i>Böswillig</i></b> (N = 6, $\alpha = .57$ )
Is punitive; has no pity or compassion Vengeful; seeks revenge when wronged  Is conceited; is convinced of own abilities  Tends to believe the worst about people and events Is overbearing Is actively unfriendly; acts negatively toward others	Strafend, kennt kein Bedauern oder Mitleid Rachsüchtig; sucht Rache, wenn ihr/ihm geschadet wurde Ist eingebildet, von den eigenen Fähigkeiten überzeugt Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen Ist überheblich und anmaßend Ist bewußt unfreundlich; handelt anderen zuwider
<b><i>Performance Oriented</i></b>	<b><i>Leistungsorientiert</i></b> (N = 5, $\alpha = .63$ )
Insists on only the best performance Sets high performance standards Strives for excellence in performance of self and subordinates Seeks continuous performance improvement  Sets high goals, works hard	Besteht nur auf Bestleistungen Setzt hohe Leistungsstandards Bemüht sich um hervorragende Leistungen bei sich selbst und bei anderen Strebt nach kontinuierlicher Leistungsverbesserung Setzt hohe Ziele, arbeitet hart
<b><i>Power Sharing</i></b>	<b><i>Machteilend</i></b> (N = 7, $\alpha = .71$ )
Does not allow others to participate in decision making (Reverse scored) Gives subordinates a high degree of discretion to perform their work Tends to be unwilling or unable to relinquish con projects or tasks (Reverse scored)	Erlaubt anderen nicht, sich an Entscheidungen zu beteiligen (negativ gepolt) Gibt Nachgeordneten ein hohes Maß an Freiraum, um ihre Arbeit zu realisieren Reagiert ablehnend und ist unfähig, Projekte und Aufgaben zu kontrollieren (negativ gepolt)

Allows subordinates to have influence on critical decisions	Gestattet Untergebenen die Einflußnahme auf kritische Entscheidungen
Seeks advice concerning organizational strategy from subordinates	Sucht Rat bezüglich der Unternehmensstrategie bei Nachgeordneten
Will reconsider decisions on the basis of recommendations by those who report to him/her	Überdenkt Entscheidungen auf der Basis von Empfehlungen derjenigen, die an sie/ihn berichten
Consults with others before making plans or taking action	X
Is an extremely close supervisor, one who insists on making all decisions (Reverse scored)	Ist jemand, der extrem detailliert beaufsichtigt und darauf besteht alle Entscheidungen zu treffen (negativ gepolt)
Sets goals for my performance (Reverse scored)	Setzt Leistungsziele (negativ gepolt)
<b><i>Humane</i></b>	<b><i>Human</i></b> (N = 7, $\alpha = .69$ )
Tends to be good friends with subordinates	Ist bestrebt, ein guter Freund ihrer/seiner MitarbeiterInnen zu sein
Is willing to give time, money, resources and help to others	Ist gewillt, anderen Zeit, Geld, Ressourcen und Hilfe zu geben
Has empathy for others; is inclined to be helpful or show mercy	Hat Einfühlungsvermögen; ist bereit zu helfen; zeigt mitfühlende Vergebung
Sees that the interests of subordinates are given due consideration	Sieht ein, dass die Interessen der Nachgeordneten in Betracht gezogen werden müssen
Looks out for my personal welfare	Achtet auf mein persönliches Wohlergehen
Is concerned with the welfare of the group	Kümmert sich um das Wohlergehen der Gruppe
Stays with and supports friends even when they have substantial problems or difficulties	Hält zu Freunden und unterstützt sie, wenn sie große Probleme oder Schwierigkeiten haben
<b><i>Calmness</i></b>	<b><i>Ruhig</i></b> (N = 2, $\alpha = .31$ )
Is not easily distressed	X
Does not boast, presents self in a humble manner	Prahlt nicht; präsentiert sich selbst in zurückhaltender Art und Weise
Given to being moody; easily agitated (reverse scored)	X
Has and shows patience	X
Is suppressed, quiet, tame	Ist kleinlaut, unterdrückt, ruhig
<b><i>Information Source</i></b>	<b><i>Informationsquelle</i></b> (N = 3, $\alpha = .70$ )
Is knowledgeable; is aware of information	Ist gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid
Is easily understood	Ist gut und leicht zu verstehen
Is smart; learns and understands easily (reverse scored)	Ist klug; versteht und lernt schnell ( <i>nicht umgekehrt gepolt</i> )
<b><i>Communicator</i></b>	<b><i>Kommunikativ</i></b> (N = 3, $\alpha = .40$ )
Communicates with others frequently	Kommuniziert gern häufig mit anderen
Is open in his/her communications with subordinates	Ist offen in ihrer/seiner Kommunikation mit Nachgeordneten
Shares critical information with subordinates	Teilt kritische Informationen mit Untergebenen
<b><i>Role Clarification</i></b>	<b><i>Role Clarification</i></b> (N = 8, $\alpha = .72$ )
Communicates his/her performance expectations for group members	Kommuniziert ihre/seine Leistungserwartungen an die Gruppenmitglieder
Clarifies who is responsible for what	Macht klar, wer für was verantwortlich ist
Provides feedback to help subordinates	Gibt Feedback, um Nachgeordneten zu helfen
Explains what is expected of each member of	Erklärt, was von jedem Gruppenmitglied

<p>the group</p> <p>Explains each individual group members' scope of authority</p> <p>Clarifies priorities</p> <p>Provides direction in regard to my job</p> <p>Explains the rules and procedures group members are expected to follow</p> <p>Gives me instructions about how to do my job</p>	<p>erwartet wird</p> <p>Erklärt jedem Gruppenmitglied den Umfang der Vollmachten</p> <p>Klärt Prioritäten</p> <p>Versorgt mich mit Richtlinien bezüglich meiner Arbeit</p> <p>X</p> <p>Gibt mir Anweisungen, wie ich meine Arbeit zu erledigen habe</p>
<b><i>Directive</i></b>	<b><i>Direktiv</i></b> (N = 5, $\alpha = .52$ )
<p>Establishes my goals for me</p> <p>Takes a strong hand in establishing my goals</p> <p>Allows me to take a strong hand in setting my own performance goals (Reverse scored)</p> <p>Encourages me to set my own performance goals (Reverse scored)</p> <p>Tells me how to do my work</p>	<p>Setzt meine Ziele für mich</p> <p>Hat eine strenge Hand bei der Festlegung meiner Ziele</p> <p>Erlaubt, daß ich mir meine eigenen Leistungsziele setze (negativ gepolt)</p> <p>Ermutigt mich, mir meine eigene Leistungsziele zu setzen (negativ gepolt)</p> <p>Sagt mir, wie ich meine Arbeit zu tun habe</p>
<b><i>Shows Self-Confidence</i></b>	<b><i>Selbstbewusst</i></b> (N = 6, $\alpha = .66$ )
<p>Displays conviction in his/her ideals, beliefs, and values</p> <p>Shows a high degree of self confidence</p> <p>Rises to meet difficult goals</p> <p>Has strong convictions about the correctness of his or her actions</p> <p>Views obstacles as challenges rather than threats</p> <p>Is generally optimistic and confident</p>	<p>Zeigt Überzeugung hinsichtlich ihrer/seiner Ideale, Einstellungen und Werte</p> <p>Zeigt ein hohes Maß an Selbstvertrauen</p> <p>Wächst, um schwierige Ziele zu erreichen</p> <p>Hat starkes Vertrauen in die Korrektheit seiner/ihrer Handlungen</p> <p>Sieht Hindernisse als Herausforderung statt als Bedrohung</p> <p>Ist im Allgemeinen Optimistisch und zuversichtlich</p>
<b><i>Fair</i></b>	<b><i>Fair</i></b> (N = 5, $\alpha = .47$ )
<p>Holds me accountable for work over which I have no control (Reverse scored)</p> <p>Does not show favoritism toward an individual or group of individuals</p> <p>Does not criticize subordinates without good reason</p> <p>Uses a common standard to evaluate all who report to him/her</p> <p>Administers rewards in a fair manner</p>	<p>Macht mich verantwortlich für Arbeit, auf die ich keinen Einfluß habe (negativ gepolt)</p> <p>Bevorzugt weder Einzelne noch Gruppen</p> <p>Kritisiert keinen Nachgeordneten ohne guten Grund</p> <p>Benutzt den gemeinsamen Standard zur Beurteilung jener, die an sie/ihn berichten</p> <p>Verteilt Belohnungen auf faire Art und Weise</p>
<b><i>Intellectually Stimulating</i></b>	<b><i>Intellektuell Stimulierend</i></b> (N = 8, $\alpha = .59$ )
<p>When I have a problem he/she asks me to find a solution</p> <p>Has ideas that have forced me to rethink some things that I have never questioned before</p> <p>Encourages subordinates to look for better ways of doing their work</p> <p>Expects unquestioning obedience of those who report to him/her (Reverse scored)</p> <p>Challenges me to think about problems in new way</p> <p>Encourages me to solve problems on my own</p> <p>Encourages others to think and use their minds;</p>	<p>Wenn ich ein Problem habe, erwartet sie/er von mir, Lösungen zu finden</p> <p>Hat Ideen, die mich zwingen, einige Dinge zu überdenken, die ich bisher nie in Frage gestellt habe</p> <p>Ermutigt Nachgeordnete, nach Lösungen für die Verbesserung ihrer Arbeit zu suchen</p> <p>X</p> <p>Fordert mich auf, über Probleme in einer neuen Art und Weise nachzudenken</p> <p>Ermuntert mich dazu, Probleme selbstständig zu lösen</p> <p>Ermutigt andere zum Denken und Gebrauch</p>

challenges beliefs, stereotypes and attitudes of others Challenges me to re-examine some of my basic assumptions about my work Encourages subordinates to be independent thinkers	ihres eigenen Verstandes; fordert Meinungen, Klischees und Einstellung anderer heraus Fordert mich heraus, Basisannahmen meiner Arbeit zu überdenken Ermutigt Untergebene zu unabhängigem Denken
<b><i>Follower Confidence</i></b>	<b><i>Vertrauen in die Mitarbeiter</i></b> (N = 5, $\alpha = .59$ )
Allows subordinates to use their judgement when solving problems Delegates challenging responsibilities to subordinates Shows confidence in subordinates Shows confidence in my ability to work without supervision Shows confidence in my ability to contribute to the goals of this organization	Erlaubt Untergebenen, ihre Urteilkraft zu nutzen, um Probleme zu lösen Delegiert herausfordernde Verantwortlichkeiten an Nachgeordnete Zeigt Vertrauen in Untergebene Zeigt Vertrauen in meine Fähigkeit, auch ohne Beaufsichtigung arbeiten zu können Zeigt Vertrauen in meine Fähigkeit, zu den Zielen dieser Organisation beizutragen
<b><i>Team Oriented</i></b>	<b><i>Teamorientiert</i></b> (N = 5, $\alpha = .60$ )
Works at getting members to work together  Integrates people into cohesive work units  Integrates and manages work of subordinates Intervenes to solve conflicts between individuals Works jointly with others Unwilling to work jointly with others (Reverse scored)	Arbeitet, indem er andere zur Zusammenarbeit bewegt  Fügt Menschen zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen Integriert und managt die Arbeit der Mitarbeiter Interveniert, um Probleme zwischen Individuen zu lösen Arbeitet bereitwillig mit anderen X
<b><i>Risk Taker</i></b>	<b><i>Risikobereit</i></b> (N = 2, $\alpha = .30$ )
Is willing to invest major resources in endeavors that do not have high probability of success Avoids taking risks, dislikes risks (Reverse scored) Proceeds/performs with great care and does not take risks (Reverse scored)	X  Vermeidet die Übernahme von Risiken; ist risikoavers (negativ gepolt) Geht mit großer Sorgfalt vor; geht keine Risiken ein (negativ gepolt)
<b><i>Noncontingent Praise</i></b>	<b><i>nicht übernommen da <math>\alpha = -.41</math> bei N = 2</i></b>
Is just as likely to praise me when I do poorly as when I do well Will praise me even when I don't deserve it	
<b><i>Self-Protective</i></b>	<b><i>Selbstschützend</i></b> (N = 6, $\alpha = .53$ )
Pursues own best interests Is self-absorbed; his/her thoughts focus mostly on one's self Individually oriented: places high value on preserving individual rather than group needs Tends to conceal information from others  Stimulates unrest Easily hurt or offended Competes with others within the top management team	Verfolgt eigene Interessen zu Lasten anderer Ist mit sich selbst beschäftigt; die Gedanken kreisen meist um die eigene Person Legt großen Wert auf die Sicherung von individuellen anstatt von Gruppenbedürfnissen Versucht, Informationen von anderen zu erlangen Stimuliert Unruhe Ist leicht verletzt und beleidigt X
<b><i>Status Conscious</i></b>	<b><i>Statusbewusst</i></b> (N = 3, $\alpha = .29$ )
Aware of others' socially accepted status	Ist sich des gesellschaftlichen Status anderer bewusst

<p>Is conscious of class and status boundaries and acts accordingly</p> <p>Believes that a small number of people with similar backgrounds are superior and should enjoy privileges</p> <p>Is modest (Reverse scored)</p> <p>Believes that all individuals are not equal and only some should have equal rights and privileges (reverse scored)</p>	<p>Ist sich Klassenunterschieden und Statusgrenzen bewußt und handelt entsprechend</p> <p>Glaubt, daß eine kleine Zahl von Leuten mit ähnlichem Hintergrund höherwertig ist und Privilegien genießen sollte</p> <p>X</p> <p>X</p>
<b><i>Charismatic Effects</i></b>	<b><i>Charismatisch</i></b> (N = 7, $\alpha = .66$ )
<p>Mobilizes and activates followers</p> <p>Builds trust with subordinates</p> <p>Inspires others to be motivated to work hard</p> <p>Gives courage, confidence or hope through reassurance and advice</p> <p>Increases morale of subordinates by offering encouragement, praise, and/or by being confident</p> <p>Instills others with confidence by showing confidence in them</p> <p>The CEO stimulates others to put forth efforts above and beyond the call of duty and make personal sacrifices (C-Version)</p> <p>The CEO stimulates others to put forth efforts above and beyond the call of duty and make personal sacrifices (D-Version)</p>	<p>Mobilisiert und aktiviert ihre/seine Leute</p> <p>X</p> <p>Inspiriert andere, hart zu arbeiten</p> <p>Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge</p> <p>Erhöht die Moral der MitarbeiterInnen durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder auch seine/ihre Zuversicht</p> <p>Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere</p> <p>Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen (C-Version)</p> <p>Der Geschäftsführer/Vorstand regt andere an, sich über das normale Maß hinaus zu bemühen und persönliche Opfer zu bringen (D-Version)</p>
<b><i>Indirect</i></b>	<b><i>Indirekt</i></b> (N = 2, $\alpha = .54$ )
<p>Does not communicate explicitly, communicates by metaphor, and allegory, and Example</p> <p>Does not go straight to the point; uses metaphors and examples to communicate</p>	<p>Subtil; kommuniziert nicht explizit, sondern durch Metaphern, Allegorien und Beispiele</p> <p>Fügt Menschen zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen</p>



## **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 Managemententscheidungen zu treffen sind.

Kreuzen Sie jeweils die passende Antwortalternative an:

- |                         |                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| (1) Keine               | <i>Keine Wichtigkeit</i>                                               |
| (2) Sehr geringe        | <i>Sehr geringe Wichtigkeit</i>                                        |
| (3) Einige              | Von einiger aber nur <i>beschränkter</i> Wichtigkeit                   |
| (4) Mittleres Ausmaß    | Sollte <i>häufig</i> als wichtig angesehen werden                      |
| (5) Hohe Wichtigkeit    | Sollte <i>fast immer</i> als wichtig angesehen werden                  |
| (6) Sehr hohes Ausmaß   | Sollte <i>immer</i> als wichtig angesehen werden                       |
| (7) Höchste Wichtigkeit | Sollte <i>wichtiger</i> 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 allzusehr 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 irgend jemandem 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 irgend jemand 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 beigelegt.

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 beigelegten 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 vorausszusehen                                        | 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

	Starke 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			
	1	2	3	4	5	6	7
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               | <i>Keine Wichtigkeit</i>                                               |
| (2) Sehr geringe        | <i>Sehr geringe Wichtigkeit</i>                                        |
| (3) Einige              | Von einiger aber nur <i>beschränkter</i> Wichtigkeit                   |
| (4) Mittleres Ausmaß    | Sollte <i>häufig</i> als wichtig angesehen werden                      |
| (5) Hohe Wichtigkeit    | Sollte <i>fast immer</i> als wichtig angesehen werden                  |
| (6) Sehr hohes Ausmaß   | Sollte <i>immer</i> als wichtig angesehen werden                       |
| (7) Höchste Wichtigkeit | Sollte <i>wichtiger</i> 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 | 5. _____ 61- 70  |
| 2. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 3. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 4. _____ 51- 60 |                  |

119. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. _____ 20- 30 | 5. _____ 61- 70  |
| 2. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 3. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 4. _____ 51- 60 |                  |

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!

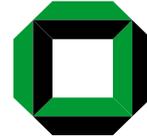
	trifft gar nicht zu					trifft voll- kommen zu	
121. Es ist wichtig, daß ich als Führungskraft weiß, wie die formellen und informellen Beziehungen von Gruppen im Unternehmen verlaufen, um im Notfall in das Gebilde eingreifen zu können.	1	2	3	4	5		
122. Manchmal verfälschen die Beschäftigten Informationen, 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- kommen zu	
	1	2	3	4	5
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 beigelegt.

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 beigelegten 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. 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 |
| 11. Ist im Allgemeinen optimistisch und zuversichtlich                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 |

	Starke Ablehnung			Starke Zustimmung			
	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			
	1	2	3	4	5	6	7
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			
	1	2	3	4	5	6	7
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 Zustimmung noch Ablehnung
- (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 Geschäftsführers/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               | <i>Keine Wichtigkeit</i>                                               |
| (2) Sehr geringe        | <i>Sehr geringe Wichtigkeit</i>                                        |
| (3) Einige              | Von einiger aber nur <i>beschränkter</i> Wichtigkeit                   |
| (4) Mittleres Ausmaß    | Sollte <i>häufig</i> als wichtig angesehen werden                      |
| (5) Hohe Wichtigkeit    | Sollte <i>fast immer</i> als wichtig angesehen werden                  |
| (6) Sehr hohes Ausmaß   | Sollte <i>immer</i> als wichtig angesehen werden                       |
| (7) Höchste Wichtigkeit | Sollte <i>wichtiger</i> 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

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.

115. 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 \_\_\_\_\_
116. Ihr Alter: \_\_\_\_\_
117. Ihr Geschlecht: weiblich \_\_\_\_\_ männlich \_\_\_\_\_
118. Wie lange dauerte Ihre Berufsausbildung? \_\_\_\_\_
119. Was ist das ungefähre Durchschnittsalter der Führungskräfte, die dem Geschäftsführer/Vorstand in Ihrem Unternehmen Bericht erstatten?
- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 5. _____ 20- 30 | 5. _____ 61- 70  |
| 6. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 7. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 8. _____ 51- 60 |                  |
120. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?
- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 5. _____ 20- 30 | 5. _____ 61- 70  |
| 6. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 7. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 8. _____ 51- 60 |                  |

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!

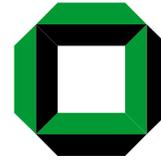
	trifft gar nicht zu			trifft voll- kommen zu	
	1	2	3	4	5
122. Es ist wichtig, daß ich als Führungskraft weiß, wie die formellen und informellen Beziehungen von Gruppen im Unternehmen verlaufen, um im Notfall in das Gebilde eingreifen zu können.	1	2	3	4	5
123. Manchmal verfälschen die Beschäftigten Informationen, 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

	trifft gar nicht zu			trifft voll- kommen zu	
	1	2	3	4	5
131. Arbeitnehmer sollten stärker in übergeordnete Entscheidungsprozesse einbezogen werden.	1	2	3	4	5
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 beigelegt.

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 beigelegten 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

1 2 3 4 5 6 7

Hohe Automatisierung

(z.B. Werbebüro, Architekt,

(z.B. Ö raffinerie)

Immobilienmakler)

## 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:<br><br>unberechenbar,<br>sehr schwer vorhersehbar                                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 | berechenbar, sehr leicht vorherzusagen                                                                                                                                             |
| 35. | Änderungen der politischen Umwelt sind:<br><br>unberechenbar,<br>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)?<br><br>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 produkt-                      1 2 3 4 5 6 7                      extrem an Forschung und  
bezogene Forschung und                      Entwicklung orientiert  
Entwicklung in der Industrie                      (z.B. Raumfahrt, Pharmazie)  
(z.B. Bäckerei, Verlage, Immobilien)

## Konkurrenzumwelt

Welches Stadium des Konjunkturverlaufs existiert zur Zeit 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                      1 2 3 4 5 6 7                      extrem intensiver Wett-  
Wettbewerb; ein                      bewerb; verschiedene starke  
Verkäufer am Markt                      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<br>(z.B. ein einfacher,<br>undifferenzierter Markt<br>mit vielen ähnlichen Kunden)                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 | sehr heterogen;<br>große Verschiedenheit des<br>Marktes und der Käufertypen |
| 48. | sehr schnell expandierend                                                                                                                                | 1 2 3 4 5 6 7 | sehr stabil oder abnehmend                                                  |
| 49. | sehr starke Konjunktur;<br>saisonbedingt oder andere<br>periodische Schwankungen                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 | sehr stabil, praktisch keine<br>periodischen Schwankungen                   |
| 50. | Veränderungen der Wett-<br>bewerbsaktivitäten in Absatz-<br>märkten (z.B. Preise, Promotion,<br>Verkauf) sind vorhersehbar und<br>leicht zu antizipieren | 1 2 3 4 5 6 7 | kaum vorhersehbar; nur<br>schwer vor auszuplanen                            |
| 51. | Veränderungen in der<br>Käufernachfrage sind<br>sehr schwer vorherzusehen,<br>sehr schwer zu antizipieren                                                | 1 2 3 4 5 6 7 | Veränderungen sind sehr<br>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		
	1	2	3	4	5	6	7
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			
	1	2	3	4	5	6	7
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? \_\_\_\_\_
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)
- |                     | 1999  | 1998  | 1997  |
|---------------------|-------|-------|-------|
| 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

	starke Ablehnung			starke Zustimmung			
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               | <i>Keine Wichtigkeit</i>                                               |
| (2) Sehr geringe        | <i>Sehr geringe Wichtigkeit</i>                                        |
| (3) Einige              | Von einiger aber nur <i>beschränkter</i> Wichtigkeit                   |
| (4) Mittleres Ausmaß    | Sollte <i>häufig</i> als wichtig angesehen werden                      |
| (5) Hohe Wichtigkeit    | Sollte <i>fast immer</i> als wichtig angesehen werden                  |
| (6) Sehr hohes Ausmaß   | Sollte <i>immer</i> als wichtig angesehen werden                       |
| (7) Höchste Wichtigkeit | Sollte <i>wichtiger</i> 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 Wichtigkeit	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. \_\_\_\_\_ Informationstechnologisches 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 | 5. _____ 61- 70  |
| 2. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 3. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 4. _____ 51- 60 |                  |

---

130. Was ist das ungefähre Alter Ihres Geschäftsführers/Vorstands?

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. _____ 20- 30 | 5. _____ 61- 70  |
| 2. _____ 31- 40 | 6. _____ 71- 80  |
| 3. _____ 41- 50 | 7. _____ über 80 |
| 4. _____ 51- 60 |                  |

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.

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema:

**"Neocharismatische Führung in ostdeutschen Unternehmen - Theorie und Empirie"**

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

.....

Doreen Gräbner

Chemnitz, den 21.01.2004