

# GLOBE

(Global Leadership and  
Organizational Behavior  
Effectiveness Research Program)

Interkulturelle Studie  
zu Führung und Verhalten  
in Organisationen

Fragebogen Version A

## Einleitung

Bei der Entwicklung und Überprüfung moderner Führungstheorien kann man auf internationale Vergleiche nicht mehr verzichten. Empirische Daten auf internationaler Ebene sind allerdings sehr selten erhoben worden. Deshalb verfolgt das mit diesem Fragebogen verbundenen Forschungsprojekt GLOBE das Ziel, mehr über nationale Kulturen, Führungspraktiken und Wahrnehmung von Führung zu erfahren. Im Rahmen von GLOBE beantworten jeweils ca. 300 Führungskräfte aus mehr als 50 Ländern diesen Fragebogen. In jedem Land sind Führungskräfte aus verschiedenen Wirtschafts- und Industriebranchen an der Studie beteiligt.

Die Forschungsergebnisse werden in verschiedenen wissenschaftlichen Zeitschriften und in einer eigenen Buchreihe publiziert. Die gesammelten Informationen sind für Personen aus Wirtschaft, Industrie und Politik von Interesse. Außerdem werden die Ergebnisse in der Aus- und Weiterbildung an Universitäten und Fachhochschulen auf der ganzen Welt Verwendung finden. Wir hoffen, daß unser Projekt Führungskräften wie Ihnen dabei von Nutzen sein wird, Leistung und Arbeitszufriedenheit zu steigern und ein besseres Verständnis von Führung in Ihrer eigenen und in anderen Kulturen zu gewinnen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie an unserem Forschungsvorhaben mitwirken. Auf den folgenden Seiten werden Sie aufgefordert, eine Reihe von Aussagen daraufhin einzuschätzen, inwieweit Sie Ihre Beobachtungen über gesellschaftliche und organisationale Praktiken widerspiegeln und inwieweit sie Ihren Überzeugungen, Werten und Wahrnehmungen entsprechen. Dies ist kein Test, und es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird nicht mehr als eine Stunde Ihrer Zeit beanspruchen. Ihre Antworten werden absolut anonym und vertraulich behandelt. Ihre Angaben im Fragebogen sind Niemandem außerhalb des Forschungsprojektes zugänglich. Außerdem werden die Namen der teilnehmenden Organisationen nicht öffentlich gemacht.

Wenn Sie noch weitere Fragen haben, können Sie sich an Dr. Felix Brodbeck wenden, Universität München, Leopoldstr. 13, T. (089) 2180-3570.

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!

## Allgemeine Informationen

Der Ihnen vorliegende Fragebogen umfaßt sieben Teile. Die Teile 1 und 3 beinhalten Fragen über die Organisation, in der Sie als Führungskraft tätig sind. Die Teile 2, 4 und 5 enthalten Fragen zu Ihren Wahrnehmungen von Führung und Führungskräften. In Teil 6 bitten wir Sie, einige Angaben zu Ihrer Person zu machen, und in Teil 7 bitten wir Sie, aufgrund der besonderen gesellschaftlichen Situation im wiedervereinigten Deutschland, einige Fragen über Ihre Einstellung zum kulturellen Erbe der neuen Bundesländer zu beantworten. Das vollständige Ausfüllen des Fragebogens wird ungefähr eine Stunde Ihrer Zeit beanspruchen.

### Beschreibung der unterschiedlichen Arten von Fragen

In Teil 1 werden Sie gebeten, Aussagen über den Ist-Zustand Ihrer Organisation zu machen. In Teil 3 geben Sie bitte an, wie Ihre Organisation Ihrer Ansicht nach sein sollte. Beide Teile enthalten zwei unterschiedliche Frageformen. Hier ein Beispiel für die erste Frageform:

0-1 Das Wetter in unserem Land ist im allgemeinen:

sehr angenehm			mittelmäßig angenehm/ neutral			sehr unangenehm
1	2	3	4	5	6	7

Bei einer Frage dieser Art kreisen Sie bitte die Ziffer ein, die Ihre Ansicht am besten wiedergibt. Denken Sie beispielsweise das Wetter in Ihrem Land ist "sehr angenehm", dann würden sie die Ziffer 1 einkreisen. Denken Sie, daß das Wetter nicht gerade "sehr angenehm" ist, aber besser als "mittelmäßig angenehm", dann würden Sie entweder die Ziffer 2 oder die Ziffer 3 einkreisen, je nachdem, ob Sie denken, daß das Wetter eher in Richtung "sehr angenehm" oder "mittelmäßig angenehm" tendiert.

Weiterhin sollen Sie angeben, inwieweit Sie eine bestimmte Aussage für zutreffend oder unzutreffend halten. Ein Beispiel:

0-2 Das Wetter in unserem Land ist sehr angenehm.

Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5	6	7

Auch bei Fragen dieser Art kreisen Sie bitte diejenige Ziffer ein, die Ihre Einschätzung am besten trifft. Halten Sie es beispielsweise für sehr zutreffend, daß das Wetter in Ihrem Land sehr angenehm ist, dann würden Sie die Ziffer 1 einkreisen. Halten Sie die Aussage generell für zutreffend, nicht aber für vollständig zutreffend, dann würden Sie entweder die Ziffer 2 oder die Ziffer 3 einkreisen, je nachdem, für wie zutreffend sie die Aussage halten. Halten Sie die Aussage nicht für zutreffend, dann würden Sie eine der Ziffern 5, 6 und 7 einkreisen, je nachdem wie stark Sie die Aussage für nicht zutreffend halten.

Die Teile 2 und 4 haben eine andere Frageform. Für diese beiden Teile wird Ihnen eine Liste mit Verhaltensweisen und Merkmalen vorgegeben, die eine Führungskraft möglicherweise aufweist. Sie werden gebeten, diese Verhaltensweisen und Merkmale mit Hilfe der unten angegebenen Skala zu bewerten. Auf der Linie links vor jeder Verhaltensweise oder jedem Merkmal schreiben sie die betreffende Skalenummer auf, die am besten beschreibt, wie diese Verhaltensweise oder dieses Merkmal Ihrer Meinung nach die Effektivität von Führung beeinflusst.

### Skala

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert stark</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.       |
| 2 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ziemlich</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.    |
| 3 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ein wenig</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.   |
| 4 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hat keinen Einfluß</u> darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 5 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ein wenig dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 6 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ziemlich dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.  |
| 7 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt stark dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.     |

Dazu ein Beispiel: Wenn Sie glauben, daß eine überdurchschnittliche Körpergröße eine Person daran hindert, eine herausragende Führungskraft zu sein, schreiben Sie die Ziffer 1, 2, oder 3 auf die Linie links von "Groß", je nachdem in welchem Ausmaß Sie denken, daß "groß zu sein" daran hindert, eine herausragende Führungskraft zu sein. Wenn Sie glauben, daß eine überdurchschnittliche Körpergröße dazu beiträgt, eine herausragende Führungskraft zu sein, schreiben Sie die Ziffer 5, 6 oder 7 auf die Linie. Wenn Sie glauben, daß die Körpergröße keinen Einfluß hat, schreiben Sie die Ziffer 4 auf die Linie links von "Groß".

#### Merkmal oder Verhalten

#### Definition

0-3    \_\_\_    Groß

Körpergröße ist bedeutend über der Durchschnittsgröße

**Bitte beginnen Sie mit Teil 1 auf der nächsten Seite.**

# Teil 1 - Fragen zum "Ist-Zustand" der Organisation, in der Sie arbeiten

## Erläuternde Hinweise

In diesem Teil des Fragebogens sind wir an Ihren Ansichten über die Normen, Werte und Praktiken in der Organisation interessiert, in der Sie als Manager oder Managerin (Führungskraft) tätig sind. Mit anderen Worten, wir sind daran interessiert, wie Ihre Organisation ist - nicht daran, wie sie Ihrer Meinung nach sein sollte.

Es gibt weder richtige noch falsche Antworten, ebensowenig geben Antworten Hinweise darauf, wie "gut" oder "schlecht" eine Organisation ist.

Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie jeweils jene Ziffer (und nur eine Ziffer) einkreisen, die Ihren Ansichten über Ihre Organisation am ehesten entspricht. Bitte beantworten Sie alle Fragen.

## Teil 1 beginnt hier:

- 1-1 In meiner Organisation werden Ordnung und Beständigkeit betont, sogar auf Kosten des Experimentierens und der Innovation.
- |  |                          |   |                    |   |                            |     |
|--|--------------------------|---|--------------------|---|----------------------------|-----|
|  | Ist völlig<br>zutreffend |   | Unent-<br>schieden |   | Ist völlig<br>unzutreffend |     |
|  | 1                        | 2 | 3                  | 4 | 5                          | 6 7 |
- 1-2 In meiner Organisation sind die Menschen im allgemeinen:
- |  |           |   |   |   |   |                    |
|--|-----------|---|---|---|---|--------------------|
|  | aggressiv |   |   |   |   | nicht<br>aggressiv |
|  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7                |
- 1-3 Das beste Mittel, um in meiner Organisation erfolgreich zu sein, ist:
- |  |                     |   |   |   |   |  |
|--|---------------------|---|---|---|---|--|
|  | voraus-<br>zuplanen |   |   |   |   | Situationen so<br>zu nehmen,<br>wie sie sind |
|  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7  |
- 1-4 In meiner Organisation ist es die anerkannte Norm:
- |  |                              |   |   |   |   |                                   |
|--|------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------|
|  | für die Zukunft<br>zu planen |   |   |   |   | den Ist-Zustand<br>zu akzeptieren |
|  | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7                               |
- 1-5 In meiner Organisation basiert der Einfluß einer Person primär auf:
- |  |  |   |   |   |   |                                 |
|--|--|---|---|---|---|---------------------------------|
|  | ihren Fähigkeiten<br>und ihren Beiträgen<br>zur Organisation |   |   |   |   | der Autorität<br>ihrer Position |
|  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7                             |
- 1-6 In meiner Organisation treten die Menschen im allgemeinen:
- |  |              |   |   |   |   |                       |
|--|--------------|---|---|---|---|-----------------------|
|  | bestimmt auf |   |   |   |   | nicht<br>bestimmt auf |
|  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7                   |
- 1-7 In meiner Organisation fördern Führungskräfte die Gruppenloyalität, sogar wenn individuelle Ziele darunter leiden.
- |  |                          |  |                    |  |                            |  |
|--|--------------------------|--|--------------------|--|----------------------------|--|
|  | Ist völlig<br>zutreffend |  | Unent-<br>schieden |  | Ist völlig<br>unzutreffend |  |
|--|--------------------------|--|--------------------|--|----------------------------|--|

1

2

3

4

5

6

7





Ist völlig  
zutreffend

Unent-  
schieden

Ist völlig  
unzutreffend

1

2

3

4

5

6

7

1-18 In meiner Organisation basieren größere Gratifikationen/Ehrungen auf:

ausschließlich Leistungskriterien			Leistungs- und anderen Kriterien (z.B. Seniorität, politische Zugehörigkeit)			ausschließlich anderen Kriterien (z.B. Seniorität, politische Zugehörigkeit)	
1	2	3	4	5	6	7	

1-19 In meiner Organisation sind Arbeitsanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt, damit die Beschäftigten wissen, was von ihnen erwartet wird.

Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend	
1	2	3	4	5	6	7	

1-20 In meiner Organisation wird innovatives Verhalten mit dem Ziel der Leistungsverbesserung im allgemeinen:

sehr belohnt			etwas belohnt			nicht belohnt	
1	2	3	4	5	6	7	

1-21 In meiner Organisation sind die Menschen anderen gegenüber im allgemeinen:

sehr feinfühlig						überhaupt nicht feinfühlig	
1	2	3	4	5	6	7	

1-22 In meiner Organisation werden körperlich anstrengende Arbeiten normalerweise ausgeführt von:

Männern						Frauen	
1	2	3	4	5	6	7	

1-23 In meiner Organisation sind die Gruppenleiter stolz auf individuelle Leistungen einzelner Gruppenmitglieder.

Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend	
1	2	3	4	5	6	7	

1-24 In meiner Organisation sind die Menschen im allgemeinen:

sehr freundlich						sehr unfreundlich	
1	2	3	4	5	6	7	

1-25 In meiner Organisation versuchen Personen in Machtpositionen ihren sozialen Abstand zu weniger mächtigen Personen:

zu vergrößern						zu verringern	
1	2	3	4	5	6	7	

1-26 In meiner Organisation empfinden die Mitarbeiter Loyalität der Organisation gegenüber.

Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend	
1	2	3	4	5	6	7	

1-27 In meiner Organisation setzen die meisten Beschäftigten sich herausfordernde Ziele.

Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend	
--------------------------	--	--	--------------------	--	--	----------------------------	--

1 2 3 4 5 6 7

1-28 Mitarbeiter meiner Organisation sind:

nicht stolz  
darüber, für diese  
zu arbeiten

sehr stolz  
darüber, für  
diese zu arbeiten

1 2 3 4 5 6 7

- 1-29 In meiner Organisation sind die Menschen im allgemeinen:  
 sehr großzügig überhaupt nicht großzügig
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 1-30 In meiner Organisation schätzen die Mitarbeiter:  
 Gruppenzusammenhalt höher als "Einzelkämpfertum" Gruppenzusammenhalt und "Einzelkämpfertum" gleich hoch "Einzelkämpfertum" höher als Gruppenzusammenhalt
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 1-31 In meiner Organisation sind die meisten Menschen der Meinung, daß Arbeit effektiver bewältigt werden würde, wenn:  
 wesentlich mehr Frauen Machtpositionen innehätten als gegenwärtig die Anzahl von Frauen in Machtpositionen so bliebe wie gegenwärtig wesentlich weniger Frauen Machtpositionen innehätten als gegenwärtig
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 1-32 Wenn Personen in Ihrer Organisation schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten haben, wem erzählen sie davon?  
 Niemandem Nur den anderen Mitgliedern ihrer Arbeitsgruppe Allen, denen sie es erzählen wollen
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 1-33 Meine Organisation zeigt Loyalität gegenüber ihren Mitarbeitern.  
 Ist völlig zutreffend Unentschieden Ist völlig unzutreffend
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 1-34 Wie hoch, schätzen Sie, ist in Ihrer Organisation der Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen?  
 Niedriger als 10% 10-25% 26-44% 45-55% 56-75% 76-90% höher als 90%
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

**Ende von Teil 1 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 2 fort.**

## Teil 2 - Führung: Verhaltensweisen und Merkmale I

### Erläuternde Hinweise

In diesem Teil geht es um Verhaltensweisen und Merkmale von herausragenden Führungskräften. Sie kennen möglicherweise Personen in Ihrer Organisation oder Branche, die außerordentliche Fähigkeiten haben. Diese Personen motivieren, beeinflussen oder befähigen andere Personen oder ganze Gruppen, zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung und zum Erfolg der Organisation beizutragen. Solche Personen werden hier als herausragende Führungskräfte bezeichnet.

Auf den folgenden Seiten finden Sie verschiedene Verhaltensweisen und Merkmale, mit denen Führungskräfte beschreibbar sind. Zu jeder Verhaltensweise oder zu jedem Merkmal wird eine kurze Definition angegeben, um klarzulegen, was gemeint ist.

Beim Einschätzen der Verhaltensweisen und Merkmale von Führungskräften auf den folgenden Seiten benutzen Sie bitte die obige Beschreibung herausragender Führungskräfte als Leitfaden. Für die Einschätzung schreiben Sie jeweils jene Ziffer aus der untenstehenden Skala auf die Linie links vor den Verhaltensweisen und Merkmalen, die am besten beschreibt, wie hinderlich respektive förderlich dieses Verhalten oder Merkmal für eine Führungskraft ist, herausragend zu sein.

### Skala

- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

### Teil 2 beginnt hier

Merkmal oder Verhalten	Definition
2-1 ___ Diplomatisch	Ist geschickt in zwischenmenschlichen Beziehungen, taktvoll
2-2 ___ Ausweichend	Sieht davon ab, negative Kommentare zu machen, um gute Beziehungen zu erhalten und das Gesicht zu wahren
2-3 ___ Vermittler	Interveniert, um Probleme zwischen Individuen zu lösen
2-4 ___ Herrisch	Sagt MitarbeiterInnen auf gebieterische Weise, was zu tun ist
2-5 ___ Positiv	Im allgemeinen optimistisch und zuversichtlich
2-6 ___ Wettbewerbsorientiert	Versucht, die Leistung anderer in seiner oder ihrer Arbeitsgruppe zu übertreffen
2-7 ___ Autonom	Handelt selbständig, verläßt sich nicht auf andere
2-8 ___ Selbständig	Verläßt sich nicht auf andere, ist autonom

- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

- |      |     |                            |   |
|------|-----|----------------------------|---|
| 2-9  | ___ | Rücksichtslos              | Setzt anderen hart zu; hat kein Mitleid oder Mitgefühl  |
| 2-10 | ___ | Empfindlich                | Ist leicht verletzt oder beleidigt  |
| 2-11 | ___ | Verbesserungs-orientiert   | Strebt nach kontinuierlicher Leistungsverbesserung  |
| 2-12 | ___ | Anregend                   | Inspiriert Gefühle, Meinungen, Werthaltungen und Verhalten anderer; inspiriert andere, zu harter Arbeit motiviert zu sein |
| 2-13 | ___ | Vorausschauend             | Versucht Ereignisse vorherzusagen, bedenkt, was in der Zukunft passieren könnte   |
| 2-14 | ___ | Risikobereit               | Ist gewillt, größere Ressourcen in Bemühungen zu investieren, die keine große Erfolgswahrscheinlichkeit haben             |
| 2-15 | ___ | Aufrichtig                 | Meint auch was er/sie sagt, ehrlich   |
| 2-16 | ___ | Vertrauenswürdig           | Hat Vertrauen verdient, man kann ihm/ihr glauben und seinem/ihrer Wort trauen   |
| 2-17 | ___ | Weltoffen                  | Interessiert sich für aktuelle Ereignisse, hat einen sehr umfassenden Horizont  |
| 2-18 | ___ | Konfliktmeider             | Weicht Auseinandersetzungen mit anderen Mitgliedern seiner oder ihrer Gruppe aus  |
| 2-19 | ___ | Administrations-talent     | Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen (mehr als 75) planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren       |
| 2-20 | ___ | Gerecht                    | Handelt danach, was richtig und fair ist  |
| 2-21 | ___ | Gewinn/Gewinn-Problemlöser | Kann Lösungen ausfindig machen, die Individuen mit verschiedenen und widersprechenden Interessen befriedigen              |
| 2-22 | ___ | Klar                       | Gut und leicht zu verstehen   |
| 2-23 | ___ | Eigennützig                | Verfolgt eigene Interessen am stärksten   |
| 2-24 | ___ | Tyrannisch                 | Handelt wie ein Tyrann oder Despot; gebieterisch  |
| 2-25 | ___ | Integrativ                 | Fügt Menschen oder Dinge zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen                                       |

- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

2-26	___ Ruhig	Gerät nicht so leicht in Besorgnis bzw. in Verzweiflung
2-27	___ Provokateur	Schafft Unruhe
2-28	___ Loyal	Hält zu Freunden und unterstützt sie, wenn sie große Probleme oder Schwierigkeiten haben
2-29	___ Einzigartig	Eine ungewöhnliche Person, hat Verhaltensmerkmale, die sich von den meisten anderen unterscheiden
2-30	___ Kooperationsbereit	Arbeitet bereitwillig gemeinsam mit anderen
2-31	___ Ermutigend	Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge
2-32	___ Stärkt die Moral	Erhöht die Moral der Mitarbeiter durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder durch seine/ihre Zuversichtlichkeit
2-33	___ Arrogant	Überheblich oder anmaßend
2-34	___ Systematisch	Ist organisiert und methodisch bei der Arbeit
2-35	___ Vorbereitet	Ist bereit für bevorstehende Ereignisse
2-36	___ Selbstherrlich	Trifft Entscheidungen diktatorisch
2-37	___ Geheimnis-krämerisch	Neigt dazu, anderen Informationen zu verheimlichen
2-38	___ Ungesellig	Meidet Menschen und Gruppen, bevorzugt das Alleinsein
2-39	___ Brüderlich	Ist bestrebt, ein guter Freund seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu sein
2-40	___ Selbstlos	Ist gewillt, anderen Zeit, Geld, Ressourcen und Hilfe zu geben
2-41	___ Förmlich	Handelt gemäß Regeln, Konventionen und Zeremonien
2-42	___ Bescheiden	Prahlt nicht, präsentiert sich selbst in zurückhaltender Art und Weise



- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

2-43	___ Intelligent	Klug, lernt und versteht schnell
2-44	___ Entscheidungs- freudig	Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell
2-45	___ Ratsuchend	Berät sich mit anderen, bevor er/sie Pläne macht oder in Aktion tritt
2-46	___ Reizbar	Launisch; leicht aufgebracht
2-47	___ Einzelgänger	Arbeitet und agiert getrennt von anderen
2-48	___ Begeistert	Zeigt und vermittelt starke positive Gefühle für die Arbeit
2-49	___ Risikoscheu	Vermeidet es, Risiken einzugehen
2-50	___ Rachsüchtig	Nachtragend; trachtet nach Vergeltung, wenn ihm/ihr Unrecht getan wurde
2-51	___ Mitfühlend	Hat Einfühlungsvermögen, ist bereit zu helfen, zeigt Barmherzigkeit
2-52	___ Ist kontrolliert/ beherrscht	Hält an sich, ruhig
2-53	___ Egozentrisch	Mit sich selbst beschäftigt, die Gedanken kreisen meist um die eigene Person
2-54	___ Nicht direkt	Subtil, kommuniziert indirekt, kommuniziert mit Metaphern, Allegorien und Beispielen
2-55	___ Distanziert	Zurückhaltend, hält sich von anderen fern; es ist schwierig, sich mit ihm/ihr anzufreunden
2-56	___ Intellektuell stimulierend	Ermutigt andere zum Denken und zum Gebrauch ihres eigenen Verstandes; fordert Meinungen, Klischees und Einstellungen anderer heraus

**Ende von Teil 2 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 3 fort.**

## Teil 3 - Fragen zum "Soll-Zustand" der Organisation, in der Sie arbeiten

### Erläuternde Hinweise

In diesem Teil des Fragebogens sind wir an Ihren Ansichten darüber interessiert, wie die Normen, Werte und Praktiken in der Organisation, in der Sie als Manager oder Managerin (Führungskraft) tätig sind, sein sollten.

Nochmals, es gibt weder richtige noch falsche Antworten, und Antworten geben keine Hinweise darauf, wie "gut" oder "schlecht" eine Organisation ist.

Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie jeweils jene Ziffer (und nur eine Ziffer) einkreisen, die Ihren Ansichten über Ihre Organisation am ehesten entspricht. Bitte beantworten Sie alle Fragen.

### Teil 3 beginnt hier:

3-1 In meiner Organisation sollten Ordnung und Beständigkeit betont werden, sogar auf Kosten des Experimentierens und der Innovation.

Stimme völlig zu				Unent- schieden			Lehne völlig ab
	1	2	3	4	5	6	7

3-2 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:  
aggressiv  
zu sein

						nicht aggressiv zu sein	
	1	2	3	4	5	6	7

3-3 Das beste Mittel, um in meiner Organisation erfolgreich zu sein, sollte sein:  
voraus-  
zuplanen

						Situationen so zu nehmen, wie sie sind	
	1	2	3	4	5	6	7

3-4 In meiner Organisation sollte es die anerkannte Norm sein:  
für die Zukunft  
zu planen

						den Ist-Zustand zu akzeptieren	
	1	2	3	4	5	6	7

3-5 In meiner Organisation sollte der Einfluß einer Person primär basieren auf:  
ihren Fähigkeiten  
und ihren Beiträgen  
zur Organisation

						der Autorität ihrer Position	
	1	2	3	4	5	6	7

3-6 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:  
bestimmt  
aufzutreten

						nicht bestimmt aufzutreten	
	1	2	3	4	5	6	7

3-7 Ich bin der Meinung, daß in meiner Organisation Führungskräfte im allgemeinen Gruppenloyalität fördern sollten, sogar wenn individuelle Ziele darunter leiden.

Stimme völlig zu				Unent- schieden			Lehne völlig ab
	1	2	3	4	5	6	7

- 3-8 In meiner Organisation sollten Meetings:  
 lange vorher geplant werden (2 Wochen oder länger im voraus) spontan erfolgen (weniger als eine Stunde im voraus geplant)
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-9 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:  
 sehr besorgt um andere zu sein überhaupt nicht besorgt um andere zu sein
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-10 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:  
 dominant zu sein nicht dominant zu sein
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-11 In meiner Organisation sollten Mitglieder von Arbeitsgruppen stolz darauf sein, was ihre Gruppenleiter erreicht haben.  
 Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-12 Ich bin der Meinung, daß das Gehalts- und Prämienschema in meiner Organisation darauf ausgerichtet sein sollte, folgendes zu maximieren:  
 individuelle Interessen kollektive Interessen
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-13 In meiner Organisation sollten die Mitarbeiter:  
 ihren Vorgesetzten gehorchen, ohne Fragen zu stellen bei Meinungsverschiedenheiten die Meinung ihrer Vorgesetzten in Frage stellen
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-14 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:  
 "hart" zu sein / kein Gefühl zuzulassen "weich" / gefühlvoll zu sein
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-15 In meiner Organisation sollten die Beschäftigten ermutigt werden, nach kontinuierlichen Leistungsverbesserungen zu streben.  
 Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-16 Ich bin der Meinung, daß in meiner Organisation eine Person, deren Aufgabenbereich stark strukturiert ist und die daher selten mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert wird:  
 darüber zufrieden sein kann viel Aufregendes verpasst
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 3-17 In meiner Organisation sollten Männer zur Teilnahme an Programmen der beruflichen Weiterbildung mehr ermutigt werden als Frauen.

Stimme  
völlig zu

1

2

3

Unent-  
schieden

4

5

Lehne  
völlig ab

6

7

3-18 In meiner Organisation sollten größere Gratifikationen/Ehrungen basieren auf:

ausschließlich Leistungskriterien			Leistungs- und anderen Kriterien (z.B. Seniorität, politische Zugehörigkeit)			ausschließlich anderen Kriterien (z.B. Seniorität, politische Zugehörigkeit)	
	1	2	3	4	5	6	7

3-19 In meiner Organisation sollten Arbeitsanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt sein, damit die Beschäftigten wissen, was von ihnen erwartet wird.

Stimme völlig zu				Unent- schieden			Lehne völlig ab
	1	2	3	4	5	6	7

3-20 In meiner Organisation sollte innovatives Verhalten mit dem Ziel der Leistungsverbesserung:

sehr belohnt werden				etwas belohnt werden			nicht belohnt werden
	1	2	3	4	5	6	7

3-21 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden, anderen gegenüber:

sehr feinfühlig zu sein							überhaupt nicht feinfühlig zu sein
	1	2	3	4	5	6	7

3-22 In meiner Organisation sollten körperlich anstrengende Arbeiten normalerweise ausgeführt werden von:

Männern							Frauen
	1	2	3	4	5	6	7

3-23 In meiner Organisation sollten die Gruppenleiter stolz sein auf individuelle Leistungen einzelner Gruppenmitglieder.

Stimme völlig zu				Unent- schieden			Lehne völlig ab
	1	2	3	4	5	6	7

3-24 In meiner Organisation sollten gute Führungskräfte:

detaillierte An- leitungen zur Erfüllung von Aufgaben geben							den Mitarbeitern erlauben, die Art der Aufgabenerfüllung selbst zu bestimmen
	1	2	3	4	5	6	7

3-25 Ich bin der Meinung, daß in meiner Organisation Arbeit effektiver bewältigt werden würde, wenn:

wesentlich mehr Frauen Machtposi- tionen innehätten als gegenwärtig				die Anzahl von Frauen in Machtpositionen so bliebe wie gegenwärtig			wesentlich weniger Frauen Machtposi- tionen innehätten als gegenwärtig
	1	2	3	4	5	6	7

3-26 In meiner Organisation sollte eine hohe Stellung besondere Privilegien mit sich bringen.

Stimme  
völlig zu

1

2

3

Unent-  
schieden

4

5

Lehne  
völlig ab

6

7

- 3-27 In meiner Organisation sollten die Mitarbeiter Loyalität der Organisation gegenüber empfinden.
- |                     |   |   |                    |   |   |                    |  |
|---------------------|---|---|--------------------|---|---|--------------------|--|
| Stimme<br>völlig zu |   |   | Unent-<br>schieden |   |   | Lehne<br>völlig ab |  |
| 1                   | 2 | 3 | 4                  | 5 | 6 | 7                  |  |
- 3-28 Ich bin der Meinung, daß in meiner Organisation die Akzeptanz durch die anderen Gruppenmitglieder sehr wichtig sein sollte.
- |                     |   |   |                    |   |   |                    |  |
|---------------------|---|---|--------------------|---|---|--------------------|--|
| Stimme<br>völlig zu |   |   | Unent-<br>schieden |   |   | Lehne<br>völlig ab |  |
| 1                   | 2 | 3 | 4                  | 5 | 6 | 7                  |  |
- 3-29 Wie wichtig sollte es für die Mitarbeiter Ihrer Organisation sein, daß die Organisation von Menschen in anderen Organisationen positiv gesehen wird?
- |                            |   |   |                        |   |   |                 |  |
|----------------------------|---|---|------------------------|---|---|-----------------|--|
| überhaupt nicht<br>wichtig |   |   | mittelmäßig<br>wichtig |   |   | sehr<br>wichtig |  |
| 1                          | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7               |  |
- 3-30 In meiner Organisation sollten die Menschen:
- |   |   |   |   |   |   |                              |  |
|---|---|---|---|---|---|------------------------------|--|
| sich um die<br>Bewältigung<br>gegenwärtiger<br>Krisen kümmern |   |   |   |   |   | für die<br>Zukunft<br>planen |  |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                            |  |
- 3-31 Wie sehr sollte es die Menschen in Ihrer Organisation beunruhigen, wenn ein Außenstehender öffentlich negative Kommentare über die Organisation abgibt?
- |   |   |   |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|---|---|--|--|
| es sollte sie<br>überhaupt nicht<br>beunruhigen |   |   | es sollte sie<br>mittelmäßig<br>beunruhigen |   |   | es sollte sie<br>sehr stark<br>beunruhigen |  |
| 1   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7  |  |
- 3-32 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:
- |  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| sehr tolerant<br>gegenüber<br>Fehlern<br>zu sein |   |   |   |   |   | überhaupt<br>nicht tolerant<br>gegenüber<br>Fehlern zu sein |  |
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7   |  |
- 3-33 In meiner Organisation sollten die Beschäftigten für sich selbst herausfordernde Ziele setzen.
- |                     |   |   |                    |   |   |                    |  |
|---------------------|---|---|--------------------|---|---|--------------------|--|
| Stimme<br>völlig zu |   |   | Unent-<br>schieden |   |   | Lehne<br>völlig ab |  |
| 1                   | 2 | 3 | 4                  | 5 | 6 | 7                  |  |
- 3-34 In meiner Organisation sollten wichtige Entscheidungen getroffen werden durch:
- |                |   |   |   |   |   |                   |  |
|----------------|---|---|---|---|---|-------------------|--|
| das Management |   |   |   |   |   | die Beschäftigten |  |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                 |  |
- 3-35 Ich bin der Meinung, daß in meiner Organisation Zeit, die aufgewendet wird, um Übereinstimmung zu erzielen:
- |                       |   |   |   |   |   |                      |  |
|-----------------------|---|---|---|---|---|----------------------|--|
| verschwen-<br>det ist |   |   | manchmal ver-<br>schwendet, manchmal<br>gut genutzt ist |   |   | gut ge-<br>nutzt ist |  |
| 1                     | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7                    |  |

1

2

3

4

5

6

7



3-36 Wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte Meinungsverschiedenheiten haben, sollten in meiner Organisation im allgemeinen die Mitarbeiter nachgeben und das tun, was die Vorgesetzten sagen oder wollen.

Stimme völlig zu			Unent- schieden			Lehne völlig ab
1	2	3	4	5	6	7

3-37 Mitglieder meiner Organisation sollten:

nicht stolz darüber sein, für diese zu arbeiten			mittelmäßig stolz darüber sein, für diese zu arbeiten			sehr stolz darüber sein, für diese zu arbeiten
1	2	3	4	5	6	7

3-38 In meiner Organisation sollten die Menschen ermutigt werden:

sehr großzügig zu sein						überhaupt nicht großzügig zu sein
1	2	3	4	5	6	7

3-39 In meiner Organisation sollten Chancen auf Managementpositionen:

stärker für Männer als für Frauen verfügbar sein			gleichermaßen für Männer und Frauen verfügbar sein			stärker für Frauen als für Männer verfügbar sein
1	2	3	4	5	6	7

3-40 In meiner Organisation sollten die Menschen arbeiten in:

ausschließlich Individual- Projekten			teilweise Individual-Projekten und teilweise Team-Projekten			ausschließlich Team- Projekten
1	2	3	4	5	6	7

3-41 In meiner Organisation sollte es für einen Mann schlimmer sein als für eine Frau, bei der Arbeit zu versagen.

Stimme völlig zu			Unent- schieden			Lehne völlig ab
1	2	3	4	5	6	7

**Ende von Teil 3 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 4 fort.**

## Teil 4 - Führung: Verhaltensweisen und Merkmale II

### Erläuternde Hinweise

In diesem Teil geht es erneut um Verhaltensweisen und Merkmale von herausragenden Führungskräften. Teil 4 folgt der gleichen Logik wie Teil 2. Auf den folgenden Seiten sollen Sie ebenfalls Führungsverhaltensweisen und -merkmale einschätzen. Zu diesem Zweck werden Sie gebeten, auf die jeweilige Linie links vor jeder Verhaltensweise oder jedem Merkmal die Ziffer von der unten angegebenen Skala zu notieren, die am besten beschreibt, wie hinderlich respektive förderlich dieses Verhalten oder Merkmal für eine Führungskraft ist, herausragend zu sein.

### Skala

- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

### Teil 4 beginnt hier

<b>Merkmal oder Verhalten</b>	<b>Definition</b>
4-1 ___ Vorsichtig	Geht mit großer Sorgfalt vor, geht keine Risiken ein
4-2 ___ Organisiert	Gut organisiert, methodisch, systematisch
4-3 ___ Verschlagen	Hinterlistig, tückisch
4-4 ___ Informiert	Gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid
4-5 ___ Effektiver Verhandlungsführer	Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen
4-6 ___ Selbstgefällig	Eingebildet, von den eigenen Fähigkeiten überzeugt
4-7 ___ Nicht kooperativ	Nicht bereit, gemeinschaftlich mit anderen zu arbeiten
4-8 ___ Logisch	Denkt folgerichtig
4-9 ___ Statusbewußt	Ist sich des gesellschaftlichen Status anderer bewußt
4-10 ___ Voraussichtig	Antizipiert zukünftige Ereignisse
4-11 ___ Plant im voraus	Antizipiert und trifft Vorkehrungen im voraus
4-12 ___ Normenkonform	Verhält sich gemäß den Normen seiner oder ihrer Gruppe

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert stark</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.       |
| 2 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ziemlich</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.    |
| 3 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ein wenig</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.   |
| 4 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hat keinen Einfluß</u> darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 5 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ein wenig dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 6 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ziemlich dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.  |
| 7 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt stark dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.     |

- |      |   |  |
|------|---|--|
| 4-13 | <input type="checkbox"/> Individuell ausgerichtet           | Interessiert sich mehr für die Erfüllung seiner/ihrer eigenen Bedürfnisse als für die der Gruppe                                 |
| 4-14 | <input type="checkbox"/> Nicht egalitär                     | Glaubt, daß nicht alle Menschen gleich sind und nur einige dieselben Rechte und Privilegien haben sollten                        |
| 4-15 | <input type="checkbox"/> Intuitiv                           | Hat Fingerspitzengefühl  |
| 4-16 | <input type="checkbox"/> Indirekt                           | Kommt nicht direkt zum Punkt, benutzt Metaphern und Beispiele beim Kommunizieren   |
| 4-17 | <input type="checkbox"/> Gewohnheitsorientiert              | Neigt zu gleichbleibender, fahrplanmäßiger Routine   |
| 4-18 | <input type="checkbox"/> Zurückhaltend                      | Präsentiert sich auf zurückhaltende Art und Weise  |
| 4-19 | <input type="checkbox"/> Fähigkeit zu antizipieren          | Fähigkeit, zukünftige Anforderungen erfolgreich vorzusehen   |
| 4-20 | <input type="checkbox"/> Sportt an                          | Mobilisiert und aktiviert eine Gefolgschaft  |
| 4-21 | <input type="checkbox"/> Sensibel                           | Nimmt schon geringfügige Stimmungsänderungen bei anderen wahr; begrenzt Diskussionen, um andere nicht in Verlegenheit zu bringen |
| 4-22 | <input type="checkbox"/> Überzeugend                        | Ungewöhnlich begabt im Überzeugen anderer von seinen/ihren Standpunkten  |
| 4-23 | <input type="checkbox"/> Kommunikativ                       | Kommuniziert gern häufig mit anderen   |
| 4-24 | <input type="checkbox"/> An exzellenter Leistung orientiert | Bemüht sich um hervorragende Leistungen bei sich selbst und bei anderen  |
| 4-25 | <input type="checkbox"/> Regelfixiert                       | Folgt etablierten Regeln und Richtlinien   |
| 4-26 | <input type="checkbox"/> Schafft Vertrauen                  | Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere  |
| 4-27 | <input type="checkbox"/> Gruppenorientiert                  | Kümmert sich um das Wohlergehen der Gruppe   |
| 4-28 | <input type="checkbox"/> Klassenbewußt                      | Ist sich Klassenunterschieden und Statusgrenzen bewußt und handelt entsprechend  |
| 4-29 | <input type="checkbox"/> Nicht partizipativ                 | Beteiligt andere nicht   |
| 4-30 | <input type="checkbox"/> Selbstaufopfernd                   | Übergeht Eigeninteressen und bringt persönliche Opfer im Interesse eines Zieles oder einer Vision                                |

- 1 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 2 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ziemlich daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 3 Dieses Verhalten oder Merkmal hindert ein wenig daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 4 Dieses Verhalten oder Merkmal hat keinen Einfluß darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 5 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ein wenig dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 6 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt ziemlich dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.
- 7 Dieses Verhalten oder Merkmal trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 4-31 | ___ Geduldig  | Hat und zeigt Geduld  |
| 4-32 | ___ Ehrlich   | Spricht und handelt aufrichtig  |
| 4-33 | ___ Herrschsüchtig                                  | Ist bestrebt, andere zu beherrschen   |
| 4-34 | ___ Sichert Würde und Ansehen der Gruppenmitglieder | Gewährleistet, daß andere Gruppenmitglieder nicht in Verlegenheit geraten oder beschämt werden                    |
| 4-35 | ___ Dynamisch                                       | Stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert   |
| 4-36 | ___ Koordinator                                     | Integriert und organisiert die Arbeit der MitarbeiterInnen  |
| 4-37 | ___ Elitär  | Glaubt, daß eine kleine Zahl von Leuten mit ähnlichem Hintergrund höherwertig ist und Privilegien genießen sollte |
| 4-38 | ___ Teambildner                                     | Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen   |
| 4-39 | ___ Zynisch   | Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen   |
| 4-40 | ___ Leistungsorientiert                             | Setzt hohe Leistungsstandards   |
| 4-41 | ___ Ehrgeizig                                       | Setzt hohe Ziele, arbeitet hart   |
| 4-42 | ___ Motivierend                                     | Spornet andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen       |
| 4-43 | ___ Mikro-Manager                                   | Extrem detaillierte Supervision; jemand, der/die darauf besteht, alle Entscheidungen zu treffen                   |
| 4-44 | ___ Nicht delegativ                                 | Nicht bereit oder nicht fähig, die Kontrolle über Projekte oder Aufgaben abzugeben                                |
| 4-45 | ___ Vermeidet Negatives                             | Tendiert dazu, etwas nicht abzulehnen, auch wenn er/sie es nicht erfüllen kann                                    |
| 4-46 | ___ Visionär  | Hat eine Vision und eine Vorstellung von der Zukunft  |
| 4-47 | ___ Eigenwillig                                     | Willensstark, entschlossen, resolut, hartnäckig   |
| 4-48 | ___ Herrscher                                       | Hat das Sagen und toleriert Widerspruch oder Nachfragen nicht, erteilt Befehle                                    |

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert stark</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.       |
| 2 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ziemlich</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.    |
| 3 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hindert ein wenig</u> daran, eine herausragende Führungskraft zu sein.   |
| 4 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>hat keinen Einfluß</u> darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 5 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ein wenig dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein. |
| 6 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt ziemlich dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.  |
| 7 | Dieses Verhalten oder Merkmal <u>trägt stark dazu bei</u> , eine herausragende Führungskraft zu sein.     |

- |      |                         |  |
|------|-------------------------|--|
| 4-49 | ___ Unredlich           | Betrügerisch, unaufrichtig   |
| 4-50 | ___ Feindselig          | Bewußt unfreundlich, handelt anderen zuwider                                     |
| 4-51 | ___ Zukunftsorientiert  | Macht Pläne und ergreift Maßnahmen auf Basis zukunftsorientierter Ziele          |
| 4-52 | ___ Guter Administrator | Hat die Fähigkeit, komplexe Büroarbeit und Verwaltungseinrichtungen zu handhaben |
| 4-53 | ___ Verläßlich          | Zuverlässig  |
| 4-54 | ___ Diktatorisch        | Zwingt seine/ihre Werte und Ansichten anderen auf                                |
| 4-55 | ___ Individualistisch   | Verhält sich anders als vergleichbare Personen                                   |
| 4-56 | ___ Rituell             | Geht nach festgelegten Ordnungen vor   |

**Ende von Teil 4 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 5 fort.**

## Teil 5 - Fragen zum Management Ihrer Organisation

### Erläuternde Hinweise

Mit der folgende Liste von Aussagen ist intendiert, etwas über Ihre Wahrnehmungen und Meinungen über Ihren direkten Vorgesetzten und die Organisation zu erfahren. Bitte geben Sie für jede Aussage über Ihre Zustimmung oder Ablehnung Auskunft, indem Sie die Antwort auswählen, die Ihre Meinung am genauesten beschreibt.

Lesen Sie bitte jede Aussage sorgfältig durch. Danach kennzeichnen Sie das Ausmaß Ihrer Übereinstimmung oder Ablehnung, indem Sie die entsprechende Ziffer nach jeder Aussage einkreisen.

### Teil 5 beginnt hier:

- 5-1 Mein(e) Vorgesetzte(r) begeistert mich für meine Arbeitsaufträge.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-2 Mein(e) Vorgesetzte(r) berücksichtigt meine Meinung.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-3 Ich leiste mehr und außerhalb dessen, was meine Pflicht ist.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-4 Die Führungskräfte in meiner Organisation zeichnen ein klares Bild des Kurses, den die Organisation verfolgt.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-5 Ich bin sehr zufrieden mit meiner/meinem Vorgesetzten.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-6 Es gibt Teamgeist bei uns.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |
- 5-7 Mein(e) Vorgesetzte(r) stärkt in mir die Motivation, beharrlicher und besser zu arbeiten.
- |                       |   |   |   |               |   |   |                         |
|-----------------------|---|---|---|---------------|---|---|-------------------------|
| Ist völlig zutreffend |   |   |   | Unentschieden |   |   | Ist völlig unzutreffend |
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5             | 6 | 7 |                         |

5-8	Mein(e) Vorgesetzte(r) motiviert mich, mehr zu tun, als ich ursprünglich von mir erwartete.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-9	Alles eingerechnet, habe ich Vertrauen in die Führungskräfte meiner Organisation.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-10	Die Leute auf meiner Führungsebene arbeiten gut zusammen.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-11	Mein(e) Vorgesetzte(r) inspiriert mich dazu, mehr zu erledigen, als ich es könnte, wenn sie oder er nicht da wäre.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-12	Ich fühle mich dem Auftrag und dem Kurs meiner Organisation verpflichtet.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-13	Meine Arbeit wird erschwert, weil andere nicht die Kooperation und die Unterstützung bieten, die sie bieten sollten.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-14	Ich bin gewillt, neue und bessere Wege zu entwickeln, die Dinge zu erledigen.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-15	Mein(e) Vorgesetzte(r) regt mich dazu an, Höchstleistungen zu erbringen.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-16	Ich gehe davon aus, mindestens drei weitere Jahre mit dieser Organisation verbunden zu sein.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-17	Ich setze Vertrauen in meine(n) Vorgesetzte(n).						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend



	1	2	3	4	5	6	7
5-18	Ich bin zuversichtlich, was die Zukunft meiner Organisation angeht.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7

5-19	Die Leute, mit denen ich arbeite, sind sehr effektiv als Team.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-20	Meine Organisation hat hohe Leistungsstandards.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-21	Ich habe Vertrauen in das Top-Management meiner Organisation.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-22	Ich bin gewillt, falls es notwendig ist, mein Verhalten anzupassen, um ein besserer Leistungsträger in meiner Organisation zu sein.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-23	Ich vertraue den Führungskräften meiner Organisation.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-24	Die Leuten, mit denen ich arbeite, stellen das Interesse der Organisation über ihr Eigeninteresse.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-25	Ich setze mich für die Zukunftsvision meiner/meines Vorgesetzten ein.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
5-26	Die Leute in meiner Organisation haben bei Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, grundsätzlich angemessene Mitwirkungsmöglichkeiten.						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7

**Ende von Teil 5 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 6 fort.**

## Teil 6 - Demographische Fragen

Nachfolgend finden Sie einige Fragen zu Ihrer Person, über Ihren Hintergrund und über Ihren Arbeitsplatz. Diese Fragen sind sehr wichtig, denn sie helfen uns zu erkennen, ob verschiedene Personengruppen den Fragebogen unterschiedlich beantworten. Sie werden NICHT verwendet, um einzelne Personen zu identifizieren.

### Fragen über Ihren persönlichen Hintergrund

- 6-1 Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_ Jahre
- 6-2 Was ist Ihr Geschlecht? (bitte ankreuzen) \_\_\_\_\_ männlich \_\_\_\_\_ weiblich
- 6-3 Welche Staatsbürgerschaft besitzen Sie?  
\_\_\_\_\_
- 6-4 In welchem Land wurden Sie geboren?  
\_\_\_\_\_
- 6-4.1 Wenn sich Ihr Geburtsort innerhalb der jetzigen Bundesrepublik Deutschland befindet, in welchem Bundesland wurden Sie geboren?  
\_\_\_\_\_
- 6-5 Wie lange leben Sie schon in Deutschland? \_\_\_\_\_ Jahre
- 6-6 In wievielen anderen Ländern haben Sie länger als ein Jahr gelebt,  
außer Ihrem Geburtsland? \_\_\_\_\_ Land/Länder
- 6-6.1 Waren Sie Staatsbürger der ehemaligen DDR? JA/NEIN
- 6-6.2 Wenn Sie Frage 6-6.1 mit JA beantwortet haben, geben Sie bitte an, bis zu welchem Jahr Sie Staatsbürger der ehemaligen DDR waren. Bis zum Jahre 19 \_\_\_\_\_
- 6-8 Gehören Sie einer Religionsgemeinschaft an? (bitte ankreuzen) JA/NEIN
- 6-9 Wenn Sie auf Frage 6-8 mit JA geantwortet haben, geben Sie bitte den Namen der Religionsgemeinschaft an.  
\_\_\_\_\_

### Fragen über Ihren familiären Hintergrund

- 6-10 In welchem Land wurde Ihre Mutter geboren?  
\_\_\_\_\_
- 6-11 In welchem Land wurde Ihr Vater geboren?  
\_\_\_\_\_
- 6-12 Welche Sprache(n) wurden bei Ihnen zuhause gesprochen als Sie ein Kind waren?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Fragen über Ihren Arbeitshintergrund

- 6-13 Wieviele Jahre Erfahrung als Vollzeitbeschäftigte(r) haben Sie? \_\_\_\_\_ Jahre
- 6-14 Seit wievielen Jahre sind Sie als Führungskraft tätig? \_\_\_\_\_ Jahre
- 6-15 Wie lange arbeiten Sie schon für Ihren jetzigen Arbeitgeber? \_\_\_\_\_ Jahr(e) \_\_\_\_\_ Monat(e)
- 6-16 Arbeiten Sie jetzt oder arbeiteten Sie früher für ein multinationales Unternehmen? JA/NEIN

6-17 Sind Sie Mitglied in Berufsvereinigungen bzw. berufsbezogenen Netzwerken? JA/NEIN

6-18 Sind sie aktiv in Wirtschaftsverbänden bzw. -vereinigungen tätig? JA/NEIN

## Fragen über Ihren Bildungshintergrund

6-19 Wieviele Jahre Schul- und Hochschulausbildung besitzen Sie? \_\_\_\_\_ Jahre

6-20 Auf welchem Fachgebiet erfolgte Ihre Ausbildung?

---

---

---

6-21 Wieviel Zeit haben Sie seit Beginn 1990 für den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen über moderne Führungs- und Managementverfahren verwendet? \_\_\_\_\_ Wochen \_\_\_\_\_ Tage

## Fragen über Ihre Organisation

6-22 Bitte kreuzen Sie an in welchem Unternehmensbereich Sie primär tätig sind:

- Verwaltung
- Engineering, Fertigung/Produktion
- Finanzierung oder Rechnungswesen
- Personalwesen
- Marketing
- Planung
- Einkauf
- Forschung und Entwicklung
- Verkauf
- Unterstützende Dienste (z.B. Instandhaltung):
- Andere (bitte benennen)

---

6-23 Wieviele Personen sind Ihnen direkt unterstellt bzw. berichten direkt an Sie? \_\_\_\_\_ Personen

6-24 Wieviele Personen insgesamt sind in der Organisationseinheit tätig, die Sie leiten? \_\_\_\_\_ Personen

6-25 Wieviele Hierarchieebenen sind zwischen Ihnen und der Geschäftsleitung?  
\_\_\_\_\_ Ebenen

6-26 Wieviele Hierarchieebenen sind zwischen Ihnen und den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in Ihrer Einheit? \_\_\_\_\_ Ebenen

6-27 Welche Sprache(n) benutzen Sie bei der Arbeit?

---

---

---

**Ende von Teil 6 des Fragebogens. Bitte setzen Sie mit Teil 7 fort.**

## Teil 7 - Kulturelles Erbe der neuen Bundesländer

Aufgrund der besonderen gesellschaftlichen Situation nach der Wiedervereinigung in Deutschland möchten wir Sie bitten, einige Fragen zum gesellschaftskulturellen Erbe der neuen Bundesländer zu beantworten.

Auch bei diesen Fragen gibt es weder richtige noch falsche Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie jeweils jene Ziffer (und nur eine Ziffer) einkreisen, die Ihren Ansichten am ehesten entspricht. Bitte beantworten Sie alle Fragen.

7-1 Ich möchte in meinem Freundeskreis gerne sowohl West- als auch Ostdeutsche haben.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-2 Die Bürger der ehemaligen DDR sollten möglichst schnell von den Westdeutschen lernen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-3 Die Bürger aus der ehemaligen DDR sollten sich auf die Stärken der alten DDR zurückbesinnen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-4 Die Bürger aus der ehemaligen DDR müssen lernen, sowohl ihre DDR Eigenheiten zu bewahren, als auch von den Westdeutschen das Positive zu übernehmen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-5 Gerade weil die Bürger aus der ehemaligen DDR jetzt in einem vereinten Deutschland leben, sollten sie die positiven Seiten ihres bisherigen DDR-Lebens aufrecht erhalten.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-6 Die Bürger aus der ehemaligen DDR sollten sowohl die bisherige DDR-Kultur bewahren als auch die für sie neue westdeutsche Kultur übernehmen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-7 Die Bürger aus der ehemaligen DDR sollten jetzt schnell das Wichtige von der BRD und den Westdeutschen übernehmen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5

7-8 Ich bin vor allem gegenüber der westdeutschen Kultur offen.

Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend
1	2	3	4	5



7-9 Ich bin vor allem gegenüber der ostdeutschen Kultur offen.

Ist völlig  
zutreffend

Unent-  
schieden

Ist völlig  
unzutreffend

1

2

3

4

5

7-10 Die Bürger der ehemaligen DDR sollten ihre Eigenheiten bewahren.

Ist völlig  
zutreffend

Unent-  
schieden

Ist völlig  
unzutreffend

1

2

3

4

5

**Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**