

GLOBE

(Global Leadership and
Organizational Behavior
Effectiveness Research Program)

Interkulturelle Studie
zu Führung und Verhalten
in Organisationen

Fragebogen Version B

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 Gesellschaft, in der Sie leben. 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 Gesellschaft zu machen. In Teil 3 geben Sie bitte an, wie Ihre Gesellschaft 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 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.

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 Gesellschaft, in der Sie leben

Erläuternde Hinweise

In diesem Teil des Fragebogens sind wir an Ihren Ansichten über die Normen, Werte und Praktiken in der Gesellschaft, in der Sie leben, interessiert. Mit anderen Worten, wir sind daran interessiert, wie Ihre Gesellschaft 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 Gesellschaft ist.

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

Teil 1 beginnt hier:

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

	1	2	3	4	5	6	7
1-8	In unserer Gesellschaft sind gesellschaftliche / gesellige Zusammenkünfte üblicherweise:						
	lange vorher geplant (2 Wochen oder länger im voraus)				spontan (weniger als eine Stunde im voraus geplant)		
	1	2	3	4	5	6	7

1-9	In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen: sehr besorgt um andere					überhaupt nicht besorgt um andere	
	1	2	3	4	5	6	7
1-10	In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen: dominant					nicht dominant	
	1	2	3	4	5	6	7
1-11	In unserer Gesellschaft sind Kinder stolz auf das, was ihre Eltern erreicht haben.	Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend	
	1	2	3	4	5	6	7
1-12	Das Wirtschaftssystem in unserer Gesellschaft ist darauf ausgerichtet, folgendes zu maximieren:	individuelle Interessen				kollektive Interessen	
	1	2	3	4	5	6	7
1-13	In unserer Gesellschaft wird erwartet, daß man:	Führungspersonen gehört, ohne Fragen zu stellen				bei Meinungsverschieden- heiten die Meinung von Führungspersonen in Frage stellt	
	1	2	3	4	5	6	7
1-14	In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen: "hart" / kein Gefühl zulassend					"weich" / gefühlvoll	
	1	2	3	4	5	6	7
1-15	In unserer Gesellschaft werden Schüler und Studenten ermutigt, nach kontinuierlichen Leistungsverbesserungen zu streben.	Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend	
	1	2	3	4	5	6	7
1-16	In unserer Gesellschaft führen die meisten Menschen ein sehr geordnetes Leben mit wenig unerwarteten Ereignissen.	Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend	
	1	2	3	4	5	6	7
1-17	In unserer Gesellschaft werden Jungen eher zu höherer Bildung / besserer Ausbildung ermutigt als Mädchen.	Ist völlig zutreffend		Unent- schieden		Ist völlig unzutreffend	

	1	2	3	4	5	6	7
1-18	In unserer Gesellschaft 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 unserer Gesellschaft sind Verhaltensanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt, damit die Bürger wissen, was von ihnen erwartet wird.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
1-20	In unserer Gesellschaft 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 unserer Gesellschaft sind die Menschen anderen gegenüber im allgemeinen:						
	sehr feinfühlig					überhaupt nicht feinfühlig	
	1	2	3	4	5	6	7
1-22	In unserer Gesellschaft wird mehr Wert gelegt auf sportliche Aktivitäten von:						
	Jungen					Mädchen	
	1	2	3	4	5	6	7
1-23	In unserer Gesellschaft sind Eltern stolz auf individuelle Leistungen ihrer Kinder.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
1-24	In unserer Gesellschaft bestimmen Regeln oder Gesetze:						
	fast alle Situationen			einige Situationen		sehr wenige Situationen	
	1	2	3	4	5	6	7
1-25	In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen:						
	sehr freundlich					sehr unfreundlich	
	1	2	3	4	5	6	7
1-26	In unserer Gesellschaft versuchen Personen in Machtpositionen ihren sozialen Abstand zu weniger mächtigen Personen:						
	zu vergrößern					zu verringern	
	1	2	3	4	5	6	7
1-27	In unserer Gesellschaft bringt eine hohe gesellschaftliche Stellung besondere Privilegien mit sich.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
1-28	In unserer Gesellschaft leben betagte Eltern im allgemeinen zu Hause bei ihren Kindern.						
	Ist völlig zutreffend			Unentschieden			Ist völlig unzutreffend

	1	2	3	4	5	6	7
1-29	In unserer Gesellschaft ist die Akzeptanz durch andere Gruppenmitglieder sehr wichtig:						
	Ist völlig zutreffend			Unent- schieden			Ist völlig unzutreffend
	1	2	3	4	5	6	7

- 1-30 In unserer Gesellschaft leben mehr Menschen:
für die Gegenwart als für die Zukunft
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-31 In unserer Gesellschaft messen die Menschen mehr Bedeutung zu:
dem Lösen gegenwärtiger Probleme
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-32 In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen:
sehr tolerant gegenüber Fehlern
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-33 In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen:
sehr großzügig
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-34 In unserer Gesellschaft ist Macht:
an der Spitze konzentriert
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-35 In unserer Gesellschaft schätzen die Menschen:
Gruppenzusammenhalt höher als "Einzelkämpfertum"
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-36 In unserer Gesellschaft ist es schlimmer für einen Jungen als für ein Mädchen, in der Schule zu versagen:
Ist völlig zutreffend
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-37 In unserer Gesellschaft sind die Menschen im allgemeinen:
körperlich aktiv
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-38 Wer hat in Ihrer Gesellschaft mit größerer Wahrscheinlichkeit hochrangige Positionen inne?
Männer
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-39 In unserer Gesellschaft leben Kinder im allgemeinen zu Hause bei ihren Eltern, bis sie heiraten.

Ist völlig
zutreffend

Unent-
schieden

Ist völlig
unzutreffend

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 <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. |

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 Gesellschaft, in der Sie leben

Erläuternde Hinweise

In diesem Teil des Fragebogens sind wir an Ihren Ansichten darüber interessiert, wie die Normen, Werte und Praktiken in der Gesellschaft, in der Sie leben, sein sollten.

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

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

Teil 3 beginnt hier:

3-1 Ich bin der Meinung, daß Ordnung und Beständigkeit betont werden sollten, 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 unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:

aggressiv zu sein						nicht aggressiv zu sein
1	2	3	4	5	6	7

3-3 Ich bin der Meinung, erfolgreiche Menschen sollten:

voraus- planen						das Leben so nehmen, wie es kommt
1	2	3	4	5	6	7

3-4 Ich bin der Meinung, es sollte in unserer Gesellschaft die anerkannte Norm sein:

für die Zukunft zu planen						den Ist-Zustand zu akzeptieren
1	2	3	4	5	6	7

3-5 Ich bin der Meinung, daß der Einfluß einer Person primär basieren sollte auf:

ihren Fähigkeiten und ihren Beiträgen zur Gesellschaft						der Autorität ihrer Position
1	2	3	4	5	6	7

3-6 In unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:

bestimmt aufzutreten						nicht bestimmt aufzutreten
1	2	3	4	5	6	7

3-7 Ich bin der Meinung, daß im allgemeinen Führungspersonen 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	Ich bin der Meinung, gesellschaftliche / gesellige Zusammenkünfte <u>sollten</u> :							
	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 unserer Gesellschaft 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 unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:
 dominant zu sein nicht dominant zu sein
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-11 In unserer Gesellschaft sollten Kinder stolz darauf sein, was ihre Eltern erreicht haben.
 Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-12 Ich bin der Meinung, daß das Wirtschaftssystem in unserer Gesellschaft darauf ausgerichtet sein sollte, folgendes zu maximieren:
 individuelle Interessen kollektive Interessen
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-13 Ich bin der Meinung, man sollte:
 Führungspersonen gehorchen, ohne Fragen zu stellen bei Meinungsverschiedenheiten die Meinung von Führungspersonen in Frage stellen
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-14 In unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:
 "hart" zu sein / kein Gefühl zuzulassen "weich" / gefühlvoll zu sein
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-15 Ich bin der Meinung, daß Schüler und Studenten ermutigt werden sollten, 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 ein Mensch, der ein sehr geordnetes Leben mit wenigen unerwarteten Ereignissen führt:
 darüber zufrieden sein kann viel Aufregendes verpasst
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-17 Ich bin der Meinung, daß eher Jungen zu höherer Bildung / besserer Ausbildung ermutigt werden sollten als Mädchen.
 Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab

	1	2	3	4	5	6	7
3-18	Ich bin der Meinung, größere Gratifikationen/Ehrungen <u>sollten</u> 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 Ich bin der Meinung, daß Verhaltensanforderungen und Vorgaben detailliert festgelegt sein sollten, damit die Bürger wissen, was von ihnen erwartet wird.
- | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|--------------------|---|---|--------------------|
| Stimme
völlig zu | | | | Unent-
schieden | | | Lehne
völlig ab |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
- 3-20 Ich bin der Meinung, innovatives Verhalten mit dem Ziel der Leistungsverbesserung sollte:
- | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|-------------------------|---|-------------------------|
| sehr belohnt
werden | | | | etwas belohnt
werden | | nicht belohnt
werden |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-21 In unserer Gesellschaft 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 Ich bin der Meinung, daß mehr Wert gelegt werden sollte auf sportliche Aktivitäten von:
- | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---------|
| Jungen | | | | | | Mädchen |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-23 In unserer Gesellschaft sollten Eltern stolz sein auf individuelle Leistungen ihrer Kinder.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|--------------------|---|--------------------|
| Stimme
völlig zu | | | | Unent-
schieden | | Lehne
völlig ab |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-24 Ich bin der Meinung, daß in unserer Gesellschaft Regeln oder Gesetze bestimmen sollten:
- | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|-----------------------|---|----------------------------|
| fast alle
Situationen | | | | einige
Situationen | | sehr wenige
Situationen |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-25 Ich bin der Meinung, gute Führungspersonen in unserer Gesellschaft sollten:
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| detaillierte Anleitungen
zur Erfüllung von
Aufgaben geben | | | | | | den Bürgern erlauben,
die Art der Aufgabenerfüllung selbst
zu bestimmen |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-26 Ich bin der Meinung, daß unsere Gesellschaft effektiver geleitet werden würde, wenn:
- | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|---|
| wesentlich mehr Frauen
Machtpositionen
inne hätten | | | die Anzahl von Frauen in
Machtpositionen so bliebe
wie gegenwärtig | | wesentlich weniger Frauen
Machtpositionen
inne hätten | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-27 In unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:
- | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------|
| sehr freundlich
zu sein | | | | | | sehr unfreundlich
zu sein |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-28 Ich bin der Meinung, Personen in Machtpositionen sollten versuchen ihren sozialen Abstand zu weniger mächtigen Personen:

zu vergrößern

zu verringern

1

2

3

4

5

6

7

3-29 Wie wichtig sollte es für Mitglieder Ihrer Gesellschaft sein, daß die Gesellschaft von Menschen aus anderen Gesellschaften positiv gesehen wird?

es sollte
überhaupt nicht
wichtig sein

es sollte
mittelmäßig
wichtig sein

es sollte
sehr wichtig
sein

1

2

3

4

5

6

7

- 3-30 Ich bin der Meinung, Menschen sollten:
für die Gegenwart leben für die Zukunft leben
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-31 In unserer Gesellschaft sollten die Menschen ermutigt werden:
sehr tolerant gegenüber Fehlern zu sein überhaupt nicht tolerant gegenüber Fehlern zu sein
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-32 Ich bin der Meinung, daß die Menschen für sich selbst herausfordernde Ziele setzen sollten:
Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-33 Wenn Jugendliche und Erwachsene Meinungsverschiedenheiten haben, sollten die Jugendlichen nachgeben:
Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-34 Menschen in unserer Gesellschaft sollten:
nicht stolz darüber sein, Mitglieder dieser Gesellschaft zu sein mittelmäßig stolz darüber sein, Mitglieder dieser Gesellschaft zu sein sehr stolz darüber sein, Mitglieder dieser Gesellschaft zu sein
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-35 Ich bin der Meinung, Macht sollte:
an der Spitze konzentriert sein gleichmäßig auf die gesamte Gesellschaft verteilt sein
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-36 In unserer Gesellschaft bevorzugen die meisten Menschen:
ausschließlich Individual-Sportarten teilweise Individual-Sportarten, teilweise Team-Sportarten ausschließlich Team-Sportarten
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-37 Ich bin der Meinung, daß:
Gruppenzusammenhalt mehr zählt als "Einzelkämpfertum" Gruppenzusammenhalt und "Einzelkämpfertum" gleich gut sind "Einzelkämpfertum" mehr zählt als Gruppenzusammenhalt
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-38 Ich bin der Meinung, daß es für einen Jungen schlimmer sein sollte als für ein Mädchen, in der Schule zu versagen:
Stimme völlig zu Unentschieden Lehne völlig ab
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-39 Ich bin der Meinung, Chancen auf Führungspositionen sollten:

stärker für Männer
als für Frauen ver-
fügbar sein

gleichermaßen für
Männer und Frauen
verfügbar sein

stärker für Frauen
als für Männer ver-
fügbar sein

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

Merkmal oder Verhalten	Definition
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 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.

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

- | | | |
|------|-------------------------|--|
| 4-49 | ___ 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

Unent-
schieden

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			Unent- schieden			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!