

ginalität mit Themen, welche früher nie Eingang ins Feuilleton gefunden hätten. Andererseits verliert das Medium mit der zunehmenden Ausweitung des Themenspektrums an Profil. Mit seiner Strategie der Öffnung fokussiert das «bazkulturmagazin» auf ein jüngeres Publikum, doch die Frage ist berechtigt, ob diese angestrebte Leserschaft bald zur Kundschaft wird.

**Miriam Ruesch** studiert(e) Theaterwissenschaft, Medienwissenschaft und Kunstgeschichte an den Universitäten Bern und Basel und der Freien Universität Berlin (Abschluss des Studiums im Oktober 2006). Der Frage der Ökonomisierung der Kulturberichterstattung in der «Basler Zeitung» anhand der Thesen von Russ-Mohl und Höhne ging sie in ihrer Facharbeit im Fach Medienwissenschaft an der Universität Bern nach.

E-Mail: miriama@students.unibe.ch

### Literatur

Blum, Roger (2005): Die Zauberformel der «Basler Zeitung». Die Neugestaltung schreckt die Kulturwelt auf. In: Basler Stadtbuch 2004. Ausgabe 125. Basel. 52–54.

Fengler, Susanne/Russ-Mohl, Stephan (2005): Der Journalist als «Homo oeconomicus». Konstanz.

Harden, Lars/Reus, Gunter (2005): Politische «Kultur». Eine Längsschnittanalyse des Zeitungsfeuilletons von 1983 bis 2003. In: Publizistik, Nr. 50, 153–172.

Höhne, Andrea/Russ-Mohl, Stephan (2004): Das Geld beugt den Geist. In: Neue Zürcher Zeitung, 10.12.2004, 63.

Höhne, Andrea/Russ-Mohl, Stephan (2005): Der Homo oeconomicus im Feuilleton – Zur Ökonomik der Kulturberichterstattung. In: Wegmann, Thomas (Hrsg.): Markt. literarisch. Publikationen zur Zeitschrift für Germanistik, Bd. 12, 229–248.

Kauffmann, Kai (2000): Zur derzeitigen Situation der Feuilletonforschung. In: Kauffmann, Kai/Schütz, Erhard (Hrsg.): Die lange Geschichte der kleinen Form. Beiträge zur Feuilletonforschung. Berlin. 10–24.

Refghi, Anka/Stofer, Judith (2003): Zwischen Hoch und Tief. Auswirkungen der Konjunktur auf die Kulturberichterstattung der Neuen Zürcher Zeitung und des Tages-Anzeigers. Eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse. Diplomarbeit des Masterprogrammes Kulturmanagement an der Universität Basel.

Saxer, Ulrich (1995): Kunstberichterstattung: Analyse einer publizistischen Struktur. Seminar für Publizistikwissenschaft der Universität Zürich. Zürich.

Steinfeld, Thomas (2004): Was vom Tage bleibt. Das Feuilleton und die Zukunft der kritischen Öffentlichkeit in Deutschland. Frankfurt am Main.

## Trix Angst, Annemarie Käslin, Daniel Süss «Traumjob» – Führung im Zeitalter von Reality TV. Eine inhaltsanalytische Studie zur Serie im Schweizer Fernsehen

Die Reality-TV-Serie «Traumjob» (eine Adaption von «The Apprentice» von NBC) wurde im Jahr 2005 vom Schweizer Fernsehen produziert und ausgestrahlt. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf dem Führungsverständnis, das die Sendung vermittelt, sowie auf den formalen und inhaltlichen Mitteln, die dazu eingesetzt werden. Zudem wird der Bezug zu den derzeit aktuellen Führungstheorien und -modellen hergestellt. Die Untersuchung stützt sich auf eine qualitative Inhaltsanalyse und damit auf die Entwicklung eines Kategoriensystems von Führungseigenschaften und -kompetenzen. In der Serie «Traumjob» werden die intrapersonale Kompetenz und die Leistungsaktivität hoch gewichtet. Zudem werden Denk- und Planungskompetenz sowie soziale Kompetenz als wichtig erachtet. Der Vergleich mit der Führungsliteratur zeigt, dass damit die wichtigsten Anforderungen an Führungspersonen zur Sprache kommen, allerdings mit Schwergewicht auf den Charaktereigenschaften und auf der Leistungskomponente. Dies entspricht der Eigenschaftstheorie, was darauf hinweist, dass die Reality-TV-Serie insgesamt ein veraltetes Führungsverständnis vermittelt.

### 1 Die Arbeitswelt im Reality-Show-Format

Die deutschsprachige Fernsehlandschaft ist in Bewegung. In den letzten Jahren wurden mit immer höherer Kadenz immer mehr neue Sendeformate erfunden, kopiert und auf

den Markt gebracht. Zu Beginn der 1990er Jahre zeigten deutsche Privatfernsehstationen erste Sendeformate des Reality TV. Reality TV lässt sich laut Winterhoff-Spurk, Heidinger & Schwab (1994) als Wirklichkeitsfernsehen übersetzen und bezeichnet eine komplexe Sendeform, die Gestaltungsmerkmale sowohl von Spielfilmen als auch von Informationssendungen aufweist. Es scheint allgemeiner Konsens zu sein, unter Reality TV «vor allem die Darstellung erregender und spannender, also dramatischer Ereignisse [...] in einer möglichst realitätsnahen, emotionalisierenden Form [...] zu verstehen» (S. 13). Die Reality TV-Sendungen der ersten Jahren beschäftigten sich vor allem mit Unfällen (*Notruf*) und Beziehungsthemen (*Verzeih mir* oder *Bitte melde dich*); später waren es Wettkämpfe von Menschen, die an einem abgeschirmten Ort unter künstlichen Bedingungen zusammen lebten (*Big Brother* oder *Girl's Camp*); und in jüngster Zeit ging es thematisch um Kindererziehung (*Die Super Nanny*) und Schönheitsoperationen (*The Swan*).

Es war nur eine Frage der Zeit, bis auch die Arbeitswelt zum Thema einer Reality Show wurde. Ende 2003 ging der amerikanische Sender NBC zum ersten Mal mit *The Apprentice* auf Sendung. Darin sucht der Multimillionär

Donald Trump zusammen mit einem Beraterteam einen neuen Mitarbeiter. Das Schweizer Fernsehen SF erwarb die Rechte am erfolgreichen amerikanischen Konzept und strahlte im Frühjahr 2005 die elfteilige Serie *Traumjob – nur einer schafft es!* aus. Darin geht es um die Auslese von Bewerberinnen und Bewerbern für eine Position als Projektleiter im Unternehmen des Schweizer Verlegers Jürg Marquard. Als Preis winkte ein Einjahresvertrag mit einem garantierten Salär von umgerechnet 128 000 Euro. Die Marquard Media AG beschäftigt in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Polen und Ungarn 450 Angestellte und verlegt im deutschsprachigen Raum Zeitschriften wie *Cosmopolitan*, *Joy*, *Shape* und *Celebrity*.

In der Serie *Traumjob* wurden sechs Kandidatinnen und sechs Kandidaten während fünf Wochen einem aufwändigen Selektionsverfahren unterzogen. In zwei Teams mussten die Kandidierenden innerhalb vorgegebener Fristen Aufgaben lösen. Das Siegerteam jeder Sendung wurde fürstlich belohnt, das Verliererteam musste sich im so genannten Boardroom vor Jürg Marquard und seinem Beraterstab (einer Headhunterin und einem Wirtschaftsjournalisten) für sein Scheitern verantworten und kritisieren lassen. In diesem Boardroom wurde jeweils explizit über die Führungsqualitäten der Beteiligten diskutiert. Jürg Marquard und sein Beraterstab waren ebenfalls in einer Führungsrolle und gaben durch ihr Verhalten und ihre Gewichtung der Leistungen der Kandidierenden implizit Auskunft über ihr Verständnis von Führung. Am Ende jeder Boardroom-Sequenz feuerte Marquard eine Kandidatin oder einen Kandidaten.

Der offizielle Presstext zur Sendung *Traumjob – nur einer schafft es* kündigte an, die zu lösenden Aufgaben seien praxisbezogen und orientierten sich an den Anforderungen der Wirtschaft – kurz: «Es geht um Führungsqualitäten in der Wirtschaft» (SF DRS 2005). Aufgrund dieser Ankündigungen und entsprechender öffentlicher Aussagen von Programmverantwortlichen des Senders wurden die Fragestellungen für die Studie abgeleitet:

- Welches Verständnis von Führung wird vermittelt?
- Welche formalen und inhaltlichen Mittel werden dazu eingesetzt?
- Wie steht es mit dem Bezug zu den derzeit aktuellen Führungstheorien und -modellen?

Führung ist ein äusserst komplexes Geschehen. Steiger (2004) ist überzeugt, dass es nie gelingen wird, allgemein gültige Regeln zur Beherrschung von Führung zu formulieren. Die Möglichkeit, Führung zu erzeugen oder zu konstruieren, bezeichnet er als sehr eingeschränkt. Eine Führungsperson sollte daher nie isoliert betrachtet werden, denn sie entwickle sich zu einer solchen erst in der Interaktion mit Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, Kundinnen oder Aktionären. Diese systemische Betrachtungsweise

prägt auch das heute in der Fachliteratur bevorzugte *Rollenkonzept der Führung* (Steiger 2004). Als Rolle werden alle Erwartungen zusammengefasst, die an eine Person als Inhaberin einer Position innerhalb einer Organisation gestellt werden. Der so genannte Rollenempfänger selber hat auch Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen, mit denen er seine Rolle besetzt und die sein Verhalten bewusst, aber auch unbewusst beeinflussen. In einem dynamischen Austausch- und Anpassungsprozess zwischen Rollenempfänger und Organisationsmitgliedern wird die Rolle permanent verändert und den Bedürfnissen angepasst. Eine Führungsperson muss in der Lage sein, je nach Situation verschiedenste Rollen einzunehmen. Das Management all dieser Rollen ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Auch wenn die Rollenerwartungen und die Führungssituation zentrale Bedingungen des Führungserfolgs sind, darf der Einfluss der Führungsperson selber nicht unterschätzt werden. Es existiert eine Vielzahl von empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen, die mit Führungserfolg korrelieren. Neuberger (2002) hat sie zusammengefasst und folgende Eigenschaften als besonders führungserfolgsträchtig aufgelistet: Intelligenz, Aktivität, Energie, Erziehung, sozialer Status, Aufstiegs-wille, Dominanz, Selbstvertrauen, Leistungsmotiv, Drang andere zu übertreffen, Ehrgeiz, Kontaktfähigkeit, soziale Fertigkeiten.

Die Sendung *Traumjob* war als Sonderform eines Assessment Center (AC) konzipiert. Solche Auswahlverfahren sind in der Wirtschaft weit verbreitet bei der Kaderselektion. Gemäss Kleinmann (2003) sind AC multiple diagnostische Verfahren, welche systematische Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Dabei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig die Leistungen der am AC Teilnehmenden nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein. Die Kriterien, anhand derer das Verhalten gemessen wird, basieren auf der Eigenschaftsdiagnostik, z.B. auf erfolgsrelevanten Persönlichkeitskonstrukten für Berufs- und Führungserfolg. Sarges (2001) unterscheidet dabei drei klassische Kompetenzen: den kognitiven Bereich (logisch-analytisches Denken, Kreativität oder Planungsfähigkeit), den motivational-emotionalen Bereich (Leistungsmotivation, Mut zum Risiko oder Selbstvertrauen) und den sozial-interaktiven Bereich (Kommunikation, Kooperation oder Durchsetzungsfähigkeit).

Zu den Kompetenzen, die ein Projektleiter oder eine Projektleiterin mitbringen muss, zählt Vetter (2004) die Führungsfähigkeiten (kommunizieren, koordinieren, organisieren, überzeugen, motivieren, sich durchsetzen), die methodischen Fähigkeiten (Probleme analysieren und strukturieren, Problemlösungsprozesse moderieren, Gespräche führen, Sitzungen zielgerichtet leiten) und die

sozialen Kompetenzen (Umgang mit gegensätzlichen Meinungen, Konflikten, Kritik und Feedback geben).

Für die Arbeit *Traumjob – Führung im Zeitalter von Reality TV* waren folgende Arbeitshypothesen handlungsleitend:

- Das Sendeformat Reality TV lässt eine realitätsnahe Darstellung des komplexen Geschehens Führung nicht zu.
- Die formale Umsetzung macht aus Führung eine Show; der Inhalt wird sekundär.
- Es wird ein unzeitgemässes Führungsverständnis vermittelt.

## 2 Analysedimensionen

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde die Methode der Fernsehanalyse gewählt. Laut Mikos (2003) ist es für die Fernsehanalyse von Interesse, wie der Inhalt einer Fernsehsendung präsentiert wird und damit zur Produktion von Bedeutung und zur Konstruktion von gesellschaftlicher Wirklichkeit beiträgt. Deshalb wurden die elf Boardroom-Sequenzen, die je nach Sendung zwischen 8 und 19 Minuten dauern, transkribiert und auf sämtliche Aussagen über Führungskompetenzen und -eigenschaften hin untersucht. Ausgewertet wurden die Fundstellen mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2003). Dahinter steht die Grundannahme, dass mit dieser Vorgehensweise ein Kategoriensystem entsteht, das Konstrukte zum Thema Führung liefert und damit auch das Bild von Führung der ganzen Reality-Serie *Traumjob* erschliessen lässt. Sämtliche Fundstellen im Material wurden daraufhin anhand des Kategoriensystems quantitativ ausgewertet. Es ergaben sich drei Aspekte:

- Gewichtung sämtlicher Führungskompetenzen und -eigenschaften, die in den elf Boardroom-Sequenzen zur Sprache kommen (prozentuale Verteilung aller Fundstellen auf die Kategorien und Unterkategorien).
- Das Führungsbild der Chefs (alle Äusserungen von Jürg Marquard und den Beiräten in den elf Boardroom-Sequenzen, unterschieden nach vorhandenen positiven und negativen resp. fehlenden Kompetenzen).
- Das Kompetenzprofil des Siegers (alle Aussagen über den Sieger, unterschieden nach vorhandenen positiven und negativen resp. fehlenden Kompetenzen).

Da für die Arbeit nicht nur interessierte, *was* dargestellt wird, sondern auch *wie* es dargestellt ist, wurde eine formale Beschreibung der Gestaltungsmittel der Boardroom-Sequenzen vorgenommen. Sie diente der Beantwortung der Fragestellung, ob das Format Reality TV eine realitätsnahe Darstellung des komplexen Führungsgeschehens überhaupt zulässt oder ob Führung als reine Show erscheint. Für die formale Beschreibung wurde ein Einstellungsprotokoll erstellt, das sich an das Modell von Faulstich (2002) anlehnt und folgende Kategorien erfasste: Nummer der Einstellung, Kamerahandlung (Einstellungsgrösse, Bewegung), Handlung, Dialog und Geräusche/Musik. Aus

forschungsökonomischen Gründen und aufgrund der Tatsache, dass alle elf Sequenzen nach exakt den gleichen formalen Gestaltungsprinzipien inszeniert und geschnitten waren, schien es legitim, die formale Beschreibung exemplarisch auf den Boardroom einer Sendung zu beschränken.

Das ursprüngliche Design der Studie sah vor, zur Methodentriangulation Experteninterviews mit Jürg Marquard, dem Co-Produzenten der Sendung und künftigen Vorgesetzten des Traumjob-Siegers, und mit seinen beiden Beiräten zu führen. Fokus der nicht-standardisierten und leitfadengestützten Interviews wäre das Führungsverständnis der drei Chefs der Sendung und ihre Gewichtung von Führungskompetenzen im Boardroom gewesen. Die Aussagen hätten nach einer qualitativen Inhaltsanalyse den Ergebnissen der Fernsehanalyse gegenüber gestellt werden sollen. Trotz mehrmaliger Kontaktaufnahme kam jedoch kein Gesprächstermin mit Jürg Marquard zustande. Die zwei Interviews mit den Beiräten wurden deshalb keiner Inhaltsanalyse unterzogen, sondern auszugsweise für die vertiefte Kommentierung und Illustration der Fernsehanalyse verwendet. Für den vorliegenden Artikel wurden diese Auszüge aus Verständlichkeits- und Platzgründen nicht einbezogen (siehe dazu Angst/Käslin, 2005).

## 3 Ergebnisse

Auswertungseinheit dieser Arbeit waren sämtliche Aussagen, die in einer der elf Boardroom-Sequenzen gemacht wurden und als Hinweis auf Führungskompetenzen und -eigenschaften interpretiert werden konnten – unabhängig davon, wer die Äusserung in welchem Kontext machte. Daher sind nebst vorhandenen resp. gezeigten Fähigkeiten auch mangelhafte oder fehlende Kompetenzen in den insgesamt 450 Nennungen enthalten. Aufgrund des Sendungskonzeptes, wonach nur das Verliererteam im Boardroom zu erscheinen hatte, wurden über alle elf Sequenzen hinweg insgesamt viel mehr negative als positive Äusserungen gezählt. Die *Gesamtfundstellen aller Führungskompetenzen und -eigenschaften* verteilen sich wie in Tabelle 1 dargestellt auf die Haupt- und Unterkategorien.

Intrapersonale Kompetenz weist mit knapp einem Drittel der Fundstellen die höchste Anzahl Nennungen auf, gefolgt von Leistungsaktivität sowie mit fast gleich vielen Nennungen Denk-, Planungs- und soziale Kompetenz. Die Kategorien Führungs- und fachliche Kompetenz kommen auf nur 15 Nennungen und sind deshalb kaum zu interpretieren. Vergleicht man die Anzahl Fundstellen auf der Ebene der Unterkategorien, erhält man ein differenzierteres Bild: Die häufigsten Äusserungen sind hier bei der Leistungsbereitschaft, dem Kooperationsvermögen, der Ausstrahlungskraft, dem Organisationsvermögen, der Integrität, dem Entscheidungsverhalten und dem Durchsetzungsvermögen zu finden. Drei der sieben meist genannten Unterkategorien fallen in die Hauptkategorie der intra-

Fundstellen Total	N=450	100 %
<b>Intrapersonale Kompetenz</b>	<b>141</b>	<b>31,3 %</b>
Ausstrahlungskraft	40	8,9 %
Integrität	35	7,8 %
Entscheidungsverhalten	34	7,6 %
Einsichtsfähigkeit	17	3,8 %
Belastbarkeit	15	3,3 %
<b>Leistungsaktivität</b>	<b>107</b>	<b>23,8 %</b>
Leistungsbereitschaft	60	13,3 %
Durchsetzungsvermögen	32	7,1 %
Motivation	15	3,3 %
<b>Denk- und Planungskompetenz</b>	<b>87</b>	<b>19,3 %</b>
Organisationsvermögen	39	8,7 %
Problemlöseverhalten	29	6,4 %
Intelligenz	19	4,2 %
<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>85</b>	<b>18,9 %</b>
Kooperationsvermögen	55	12,2 %
Kommunikation	13	2,9 %
Kontaktfähigkeit	11	2,4 %
Konfliktfähigkeit	6	1,3 %
<b>Führungsaktivität</b>	<b>15</b>	<b>3,3 %</b>
<b>Fachliche Kompetenz</b>	<b>15</b>	<b>3,3 %</b>

Tabelle 1: Gewichtung der Gesamtfundstellen

Fundstellen Total	N = 232	51,5 %	positiv	negativ
<b>Intrapersonale Kompetenz</b>	<b>75</b>	<b>32,4 %</b>	<b>41</b>	<b>34</b>
Ausstrahlungskraft	24	10,3 %	18	6
Entscheidungsverhalten	22	9,5 %	8	14
Integrität	15	6,5 %	5	10
Einsichtsfähigkeit	9	3,9 %	9	0
Belastbarkeit	5	2,2 %	1	4
<b>Leistungsaktivität</b>	<b>54</b>	<b>23,2 %</b>	<b>25</b>	<b>29</b>
Leistungsbereitschaft	27	11,6 %	14	13
Durchsetzungsvermögen	20	8,6 %	8	12
Motivation	7	3,0 %	3	4
<b>Denk- und Planungskompetenz</b>	<b>45</b>	<b>19,4 %</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
Problemlöseverhalten	19	8,2 %	8	11
Organisationsvermögen	16	6,9 %	6	10
Intelligenz	10	4,3 %	6	4
<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>41</b>	<b>17,7 %</b>	<b>14</b>	<b>27</b>
Kooperationsvermögen	29	12,5 %	11	18
Konfliktfähigkeit	5	2,2 %		5
Kontaktfähigkeit	4	1,7 %	1	3
Kommunikation	3	1,3 %	2	1
<b>Fachliche Kompetenz</b>	<b>10</b>	<b>4,3 %</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>Führungsaktivität</b>	<b>7</b>	<b>3,0 %</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Tabelle 2: Gewichtung der Fundstellen der «Chefs»

personalen Kompetenz, deren Gewichtung aus der Tabelle 1 ersichtlich wird. Besonders auffällig ist hier die Leistungsbereitschaft, welche als Unterkategorie die höchste Anzahl Nennungen überhaupt aufweist.

Eine weitere Analyse berücksichtigte nur diejenigen Fundstellen, welche den drei Entscheidungsträgern (Jürg Marquard und Beiräte) im Boardroom zugeordnet werden konnten. Hierbei wurde unterschieden, ob sich die Äusserungen auf gezeigte (positive) oder mangelhafte/fehlende (negative) Kompetenzen bezogen (vgl. Tabelle 2).

Das Führungsbild der drei Entscheidungsträger stimmt auf der Ebene der Hauptkategorien mit der Gewichtung der Gesamtfundstellen weitgehend überein, auch die prozentuale Verteilung auf die Hauptkategorien ist nahezu identisch. Auffallend ist wiederum die hohe Gewichtung der intrapersonalen Kompetenz, die in der Auswertung nach Aussagen der Entscheidungsträger mehr positive als negative Nennungen aufweist. Die anderen Hauptkategorien zeigen ein umgekehrtes Verhältnis, mit Ausnahme der Führungsaktivität, welche jedoch aufgrund der minimalen Anzahl Fundstellen nicht ins Gewicht fällt. Diese Auswertung verdeutlicht, dass im Boardroom Fähigkeiten und Kompetenzen zur Sprache kamen, die den drei Entscheidungsträgern im Zusammenhang mit Führung zwar wichtig gewesen wären, die aber aufgrund der gezeigten Leistungen oft als mangelhaft oder gar nicht vorhanden beurteilt wurden. Dies steht im Zusammenhang mit dem Sendungskonzept, wonach sich nur das Verliererteam im Boardroom der Kritik zu stellen hatte.

Wie steht es nun mit dem Führungsprofil des Siegers? Der Sieger musste nur in vier Sendungen im Boardroom erscheinen; in sieben Sendungen war er im Siegerteam und musste sich daher keiner Beurteilung stellen. Für die Auswertung wurden sämtliche Äusserungen über den Sieger gezählt, welche die drei Entscheidungsträger sowie die Mitkandidierenden machten. Das sind 65 von insgesamt 450 Nennungen. Auch hierbei wurde unterschieden, ob sich die Äusserungen auf vom Sieger gezeigte (positive) oder mangelhafte/fehlende (negative) Kompetenzen bezogen (vgl. Tabelle 3, folgende Seite).

Fundstellen Total	N = 64	100 %	positiv	negativ
<b>Intrapersonale Kompetenz</b>	<b>29</b>	<b>44,6 %</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<i>Ausstrahlungskraft</i>	9		6	3
<i>Belastbarkeit</i>	7		1	6
<i>Entscheidungsverhalten</i>	6		1	5
<i>Integrität</i>	5		5	0
<i>Einsichtsfähigkeit</i>	2		2	0
<b>Denk- und Planungskompetenz</b>	<b>17</b>	<b>26,2 %</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
<i>Organisationsvermögen</i>	8		7	1
<i>Problemlöseverhalten</i>	5		4	1
<i>Intelligenz</i>	4		4	0
<b>Leistungsaktivität</b>	<b>9</b>	<b>13,8 %</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<i>Leistungsbereitschaft</i>	7		6	1
<i>Durchsetzungsvermögen</i>	2		1	1
<i>Motivation</i>	0		0	0
<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>9</b>	<b>13,8 %</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<i>Kontaktfähigkeit</i>	6		2	4
<i>Kooperationsvermögen</i>	2		1	1
<i>Konfliktfähigkeit</i>	1		0	1
<i>Kommunikation</i>	0		0	0
<b>Fachliche Kompetenz</b>	<b>1</b>	<b>1,5 %</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Führungsaktivität</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabelle 3: Gewichtung der Fundstellen zum Sieger

Vom Sieger wird ein zwiespältiges Bild gezeichnet: Intrapersonale Kompetenz wird bei ihm am höchsten gewertet, gefolgt von Denk- und Planungskompetenz und schliesslich Leistungsaktivität und soziale Kompetenz. Die fachliche Kompetenz wird einmal, Führungsaktivität überhaupt nie erwähnt. Für den Sieger sprechen zweifellos seine Denk- und Planungskompetenz: die Nennungen in dieser Kategorie sind mit zwei Ausnahmen alle positiv gewertet. Er kann gut organisieren sowie strukturiert und strategisch vorgehen. Auch die Leistungsaktivität, insbesondere seine Leistungsbereitschaft, wird positiv wahrgenommen. Im Bereich der intrapersonalen Kompetenz schneidet der Sieger jedoch weit schlechter ab: Ausstrahlungskraft, Integrität und Einsichtsfähigkeit werden ihm zwar attestiert, seine Belastbarkeit und sein Entscheidungsverhalten (geringe Risikobereitschaft) bieten jedoch Anlass zu negativer Beurteilung. Zur sozialen Kompetenz des Siegers fallen ebenfalls mehrheitlich negative Äusserungen. So zeigt er aufgrund der Analyse selten Emotionen zeigen, wirkt kühl und wenig kontaktfreudig.

Für die formale Umsetzung der Boardroom-Sequenzen orientierten sich die Schweizer Fernsehleute stark am amerikanischen Original. Der Boardroom ist in düsterem Licht gehalten und dunkelbraun möbliert – alles wirkt schwer und signalisiert, dass in diesem Raum wichtige Entscheidungen

gen gefällt werden. Jürg Marquard, der Chef, betritt den Raum als letzter, nachdem die Teilnehmenden und die zwei Beiräte bereits am grossen Konferenztisch Platz genommen haben und auf sein Erscheinen warten. Die Kleidung aller Beteiligten ist ausgesprochen «business like».

Die einzelnen Einstellungen der Boardroom-Sequenz sind hart aneinander geschnitten, ohne Überblendung oder Trickschnitt. Die ausgewertete Sequenz dauert 14 Minuten 50 Sekunden. Es werden 369 Einstellungen gezählt, was im Schnitt 2,4 Sekunden pro Einstellung ergibt. Diese Schnittkaskade lässt die Boardroom-Sequenz als angeregte, temporeiche Diskussion erscheinen. Angesichts der Tatsache, dass die Fernsehmontage reale Vorgänge verkürzt, verdichtet und somit auch gewichtet und kommentiert, kann selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden, dass das Fernsehpublikum ein reales Abbild der Geschehnisse im Boardroom zu sehen bekam. Die Geräusche und die eigens für die Serie komponierte Musik betonen Tempo und Dramatik der im Boardroom geführten Diskussion zusätzlich. Insbesondere wenn einer der drei Entscheidungsträger etwas Wichtiges sagt, werden Musik-Akzente eingesetzt. Auch

bei Konflikten zwischen den Kandidierenden ist zur Dramatisierung und Zuspitzung Musik unterlegt. Einem ähnlichen Zweck dienen die Zwischenschnitte: Sie zeigen die Reaktion der Beteiligten auf etwas Gesagtes und kommen so einer indirekten Kommentierung gleich. Besonders oft zu sehen sind die beiden Beiräte. In den meisten Fällen hören sie zu, nicken zustimmend oder lächeln. Fast ein Drittel aller Reaktionen der Beiräte bezieht sich auf Äusserungen von Jürg Marquard, wobei das zustimmende Nicken am häufigsten vorkommt.

Die alles bestimmende Figur im Boardroom ist Jürg Marquard, der Co-Produzent der Fernsehserie und zukünftige Vorgesetzte des *Traumjob*-Siegers. Die Inszenierung seiner Person wird hauptsächlich mit formalen Gestaltungsmitteln erreicht. Er betritt als Letzter den Raum, alle müssen auf ihn warten, er eröffnet das Gespräch, stellt Fragen, bringt seine Beiräte ins Spiel, ist auch mal ungehalten und ärgerlich, und er entscheidet alleine, wer gefeuert wird. Marquard hat im Boardroom mit Abstand den grössten Gesprächsanteil. In der untersuchten Sequenz ergreift er 27-mal das Wort, seine Beiräte kommen nur auf ein Viertel resp. die Hälfte davon. Meistens mimt Marquard den interessierten Zuhörer. Es gibt aber auch Szenen, in denen seine Mimik und Gestik Bände sprechen: abschätzige Gesten, zurücklehnen und demonstrativ die Hände auf den Tisch

legen, mit dem Kugelschreiber gestikulieren oder mit dem Finger auf eine Kandidatin zeigen, trotzig das Kinn recken und den Gesprächspartner nicht anschauen, während er spricht. Der Umgangston ist zwar im Grossen und Ganzen anständig und respektvoll, allerdings gibt es einige Szenen, in denen Marquard sich ironisch lustig macht über Kandidierende, sich ungeduldig oder unwirsch zeigt und sich süffisant äussert. Solches lässt sich im besten Fall als jovial, im schlechtesten Fall jedoch als herablassend taxieren.

#### 4 Diskussion

Führungsverhalten in Form von Eigenschaften oder Fähigkeiten wird in den untersuchten Boardroom-Sequenzen fast in jedem Satz explizit oder implizit angesprochen. Sei es, dass ein Verhalten lobend erwähnt wird, sei es, dass ein Verhalten als mangelhaft oder nicht vorhanden kritisiert wird. Aufgrund der Analyse zeigt das *Profil des Traumjob-Siegers* Stärken im Bereich des Problemlösungs- und Organisationsvermögens: Er kann gut strukturieren und delegieren, er geht strategisch vor und behält den Überblick. Er wird als integer, selbstbewusst, sicher und gelassen wahrgenommen. Eine Reihe negativer Punkte trüben allerdings diesen Befund: Mangelnde Risikobereitschaft, wenig Ideenreichtum und keine konstante Leistung unter Druck – sein Verhalten wird in diesen Situationen als zu direktiv kritisiert. Zudem wirkt er eher kühl, distanziert und zeigt seine Emotionen zuwenig. Allgemein fällt seine soziale Kompetenz eher negativ auf.

Vergleicht man das Siegerprofil anhand der Fachliteratur mit den *Anforderungen an einen Projektleiter*, kann sich der Sieger in Bezug auf sein Denk- und Planungsvermögen durchaus sehen lassen. Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Methodenkenntnis mit die wichtigste Kompetenz eines Projektleiters ist. Eine grosse Bedeutung kommt jedoch auch der sozialen Kompetenz zu. Ein Projektleiter muss unterschiedliche Menschen in immer wieder neuer Zusammensetzung führen können. In diesem Bereich hat der Sieger noch einen beträchtlichen Entwicklungsbedarf: seine wenig auffallende Konfliktfähigkeit wird ebenso bemängelt wie seine geringe Kontaktfähigkeit und seine mangelnde Motivationsfähigkeit. Zu den wichtigen Anforderungen an einen Projektleiter gehört auch ein gutes Kommunikationsvermögen. Über das Kommunikationsverhalten des späteren *Traumjob-Siegers* wird im Boardroom jedoch nie diskutiert. Insgesamt kann seine Eignung zum Projektleiter aufgrund der Analyse nicht deutlich bejaht werden.

Es gilt darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse mit gewissen Einschränkungen zu betrachten sind: Unterschiede zwischen dem Profil der Gesamtfundstellen und demjenigen des Siegers sind einerseits auf den Show- oder Spielcharakter der Sendung zurückzuführen, andererseits darauf, dass die Bewerberauslese in einer Sendegattung des Re-

ality TV umgesetzt wurde. Aufgrund des Sendungskonzeptes erscheint nur das Verliererteam im Boardroom. Das Profil des Siegers ist durch Aussagen aus lediglich vier von elf Boardroom-Sequenzen gestützt, die Anzahl potenzieller Aussagen über ihn ist folglich beschränkt. Die Gesamtzahl der Fundstellen umfasst weit mehr Äusserungen zum Verhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nach und nach aus der Sendung ausschieden. Deren Kompetenzen und Fähigkeiten fallen im Gesamtprofil somit mehr ins Gewicht als diejenigen des späteren Siegers.

Die *Führungscrew im Boardroom* besteht aus Jürg Marquard und seinen zwei Beiräten. Sie diskutieren, bewerten und beurteilen die Leistung der Kandidatinnen und Kandidaten. Genau genommen ist jedoch Marquard der alleinige Chef. Die Beiräte haben nur beratende Funktion – dies wird deutlich beim Schnitt und bei der Montage der Sendung. Die Aussagen, Fragen und Bemerkungen der Beiräte fördern zwar wichtige Informationen über die Teilnehmenden zu Tage, schliesslich ist es jedoch Marquard allein, der die Entscheidung fällt. Die formale Auswertung zeigt, dass die Beiräte immer wieder stumm nickend und lächelnd eingeschnitten werden. Dies lässt den Schluss zu, dass die Sendeverantwortlichen ihnen vor allem die Rolle zudachten, Marquards Aussagen und Einschätzungen zu bestätigen und gleichzeitig seine Autorität zu unterstreichen. Auch das ist ein Bild von Führung. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Beiräte, aber auch Marquard, überhaupt noch Autoren ihrer eigenen Botschaften sind. Oder liefern sie bloss das Rohmaterial, aus dem die Fernsehleute bei der Montage das heraus picken, womit sich ihre Botschaft am besten transportieren lässt?

Die Bewerberauslese in der Sendung *Traumjob* wird als *besondere Form eines Assessment Center (AC)* durchgeführt. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich das Verfahren überhaupt eignet und wie es zu den Entscheidungen im Boardroom gekommen ist. Kurz: Ist die Selektion prognostisch valid? Die Kriterien für die Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten werden in der Sendung *Traumjob* nicht transparent gemacht. Somit können die Entscheidungen für oder gegen eine Person vom Fernsehpublikum kaum oder gar nicht nachvollzogen werden. Die AC-Theorie hält fest, dass ein klar formuliertes Anforderungsprofil eine wichtige Voraussetzung für ein prognostisch valides Verfahren ist. Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die man zu messen beabsichtigt, müssen deshalb vorher festgelegt werden. Andernfalls ist der grosse Aufwand wenig sinnvoll, da die Ergebnisse beliebig werden. Zudem sollen die Aufgaben in einem AC dem beruflichen Alltag des oder der Bewerbenden möglichst nahe kommen. In Bezug auf die Sendung *Traumjob* kann – ausser in einer der Folgen – nicht von realitätsnahen Aufgaben gesprochen werden. Sie stehen in keinem zu vermutenden Zusammenhang mit der zukünftigen Position als Projektleiter in einem Medie-

nunehmen. Das Sendeformat Reality TV resp. dessen Inszenierung scheint der Hauptgrund zu sein für die Diskrepanz von Theorie und Praxis: Das Selektionsverfahren muss in erster Linie attraktiv sein für das Fernsehpublikum, es soll dramatische und emotionsstarke Elemente beinhalten, Show und Unterhaltung bieten und nicht langweilen. Entsprechend werden die Aufgaben gestellt: Eine Wagenladung Toilettenpapier möglichst schnell unter die Leute zu bringen ist (fernsehtechnisch) allemal interessanter als eine trockene «Postkorbübung», die häufiger Bestandteil von AC ist. Auch die Gestaltung des Feedbacks lässt sich kritisieren. Im realen AC-Verfahren findet meist kurz nach einer Übung ein Einzelgespräch mit den Kandidierenden statt, in dem die Assessorinnen und Assessoren ihre Einschätzung darlegen und begründen. In der Sendung *Traumjob* hingegen findet dieses Gespräch in der grossen Runde unter Einbezug der Fernseh-Öffentlichkeit statt. Zieht man in Betracht, wie sich die Wirklichkeit unter medialem Zugriff verändert, kann nicht mehr von einer realitätsnahen Abbildung der eigentlichen Vorgänge (hier bezogen auf den Feedback-Prozess) gesprochen werden. Man könnte eher von einer inszenierten Gerichtssituation sprechen.

Aufgrund der vorgängigen Erläuterungen ist die prognostische Validität des AC-Verfahrens in *Traumjob* als gering zu bezeichnen. Hingegen ist die *Augenscheinvalidität* um einiges höher einzustufen: Sowohl die Kandidierenden – die sich freiwillig um die Teilnahme beworben haben – wie auch die beiden Beiräte und Jürg Marquard gehen davon aus, dass die Aufgaben und Übungen des Sendungs-AC aussagekräftige Beurteilungen zulassen. Ihre Akzeptanz dieser spezifischen Vorgehensweise in der Sendung *Traumjob* lässt sich aus der aktiven Teilnahme an der Sendung schliessen. Für die Beiräte ist die Augenscheinvalidität besonders hoch, sind sie doch diejenigen, welche die Kandidatinnen und Kandidaten während der Aufgaben beobachten konnten und deshalb über sehr viel mehr Informationen verfügen als das Fernsehpublikum, aber auch als Jürg Marquard. Er war während der Aufgaben nicht dabei und wurde jeweils von seinen Beiräten über die Geschehnisse informiert. Seine Wirklichkeit ist somit nur eine vermittelte Wirklichkeit. Die Entscheidungen im Boardroom fallen also aufgrund von Beobachtungen, Beanstandungen und Beurteilungen, welche das Fernsehpublikum nicht vollständig nachvollziehen kann. Besonders auffällig wird dies bei der Beurteilung des Siegers: Die wenigen Fundstellen, die ihn in vier Boardroom-Sequenzen betreffen, lassen eigentlich eine Gesamtbeurteilung seiner Person gar nicht zu.

Und schliesslich ein letzter Punkt, der sich mit der allgemeinen Kritik an AC-Verfahren in Zusammenhang bringen lässt: In der Sendung *Traumjob* wird Führung in erster Linie als persönlichkeitsabhängig dargestellt, der Führungssituation und -interaktion wird weniger Bedeutung

zugemessen. Damit sich die Validität dieses Auswahlverfahrens erhöht, wäre auf jeden Fall der Miteinbezug eines konkreten Stellen- resp. Anforderungsprofils nötig gewesen. Aber auch an dieser Stelle ist zu relativieren: In der Sendung *Traumjob* geht es offenbar nicht darum, ein aussagekräftiges und damit valides Selektionsverfahren abzubilden, das Selektionsverfahren ist lediglich «Mittel zum Sendungszweck» – und der heisst Unterhaltung.

Der Bezug zu den aktuellen Führungstheorien und -modellen wurde in dieser Sendung anhand des Rollenkonzepts der Führung untersucht. Die Spielregeln von *Traumjob* führen dazu, dass die Kandidierenden in stets wechselnden Rollen agieren müssen: mal als Teamleiterin, mal als kreative und treibende Kraft im Team, mal als unterstützendes Teammitglied. In den untersuchten Boardroom-Sequenzen wird das Rollenkonzept öfters indirekt zum Thema, etwa wenn ein Kandidat berichtet, er habe sich wohl gefühlt in der Rolle des Teamleiters. Je nach Rolle, die die Kandidierenden in der Sendung übernehmen, ändern sich auch die Erwartungen, die das Team, die Beiräte und Jürg Marquard an sie stellen. Diese werden im Boardroom jeweils ausgiebig diskutiert. Auch wenn das Rollenkonzept der Führung nie unter dieser Bezeichnung direkt zur Sprache kommt, kann man festhalten, dass es indirekt einen Einfluss auf die Diskussionen im Boardroom hat.

Die wichtigsten Anforderungen an eine Führungsperson kommen in den Boardroom-Sequenzen zur Sprache. Im Profil der Gesamtfundstellen (vgl. Tabelle 1) sind die intrapersonale und die Leistungsaktivität die meist genannten Führungsfähigkeiten. Fast die Hälfte aller Fundstellen der Kategorie Leistungsaktivität stammt von Aussagen zur Leistungsbereitschaft. Daraus lässt sich schliessen, dass vor allem nach so genannten «Macher-Qualitäten» gesucht wurde, nach Personen also, die bereit sind, an ihre Leistungsgrenze zu gehen. Leistungsbereitschaft wird in der Theorie über die Anforderungen an Führungspersonen jedoch kaum erwähnt. Man kann wohl davon ausgehen, dass es eine so allgemeine und selbstverständliche Anforderung an Führungspersonen ist, dass es kaum der Erwähnung bedarf.

Mit Abstand die meisten Nennungen im Gesamtprofil entfallen auf die intrapersonale Kompetenz. Am höchsten bewertet werden in dieser Kategorie Ausstrahlungskraft, Integrität und Entscheidungsverhalten (vgl. Tabelle 1). Das kommt einem Rückschritt in die Blütezeit des Eigenschaftsansatzes der Führung gleich (1920er Jahre). Von gezeigtem Verhalten wird dabei auf die Charaktereigenschaften einer Führungsperson geschlossen. Solche Charaktereigenschaften sind allerdings nie direkt zu beobachten, sondern sie sind stets Konstrukte der beobachtenden Personen. In diesem Punkt kann der Fernsehserie *Traumjob* ein Bezug zu einer an sich veralteten, aber nie ganz aus dem Gebrauch

gekommenen Führungstheorie nachgewiesen werden. Allerdings: Integrität gehört sicher zu den unbestreitbaren Anforderungen an eine Führungsperson. Es verhält sich damit wohl ähnlich wie mit der Leistungsbereitschaft: Man geht – vielleicht idealistischerweise – davon aus, dass eine Person, die Führungsverantwortung übernehmen will, ganz einfach integer zu sein hat.

Neuste Führungstheorien fordern eine ausgeprägte Selbstkontroll-Kompetenz für Führungspersonen. In den untersuchten Boardroom-Sequenzen sind 47 von 450 Aussagen zu finden, die dahingehend interpretiert werden können. Sie fallen in die Umschreibungen «für sich einstehen» und «mit stressigen Situationen umgehen können» nach Comelli (2003). Auch wenn die Selbstkontroll-Kompetenz nicht explizit angesprochen wird, dürfte sie doch latent im Anforderungsprofil in den Köpfen der Entscheidungsträger vorhanden gewesen sein.

Aufgrund der praktischen Untersuchungsergebnisse, aber auch aufgrund theoretischer Überlegungen ist festzuhalten, dass eine Reality-TV-Sendung wie *Traumjob* ein komplexes Geschehen wie Führung niemals realitätsnah darstellen kann. Der TV-Sender hatte vor Ausstrahlung der Serie mehrfach versprochen, dass sich die gestellten Aufgaben an den Anforderungen der Wirtschaft orientieren werden und es um «Führungsqualitäten in der Wirtschaft» (SF DRS 2005) gehe. Dieses Versprechen wurde nur zum Teil eingelöst, wie die Untersuchung zeigt. Stattdessen bekam das TV-Publikum eine mit allen Mitteln der Fernsehkunst gestaltete Show zu sehen, die sich nur am Rand mit dem eigentlichen Thema Führung beschäftigte. Ob und wie sehr damit Erwartungen des TV-Publikums enttäuscht wurden, war nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Der Umstand verdeutlicht jedoch: Die Fernsehverantwortlichen müssen die Kommunikation einer Reality-TV-Sendung gegenüber der Öffentlichkeit bewusst und transparent gestalten. Sie müssten am besten wissen, dass sich das Reality-TV-Format vor allem für Unterhaltung eignet und nur begrenzt als Transportmittel für komplexe Sachverhalte wie zum Beispiel Führung dienen kann.

**Trix Angst**, geb. 1967, ist Fernsehjournalistin und Diplomandin in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie HAP Zürich.

E-Mail: [trix.angst@bluewin.ch](mailto:trix.angst@bluewin.ch)

**Annemarie Käslin**, geb. 1964, ist Personalberaterin und Diplomandin in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie HAP Zürich.

E-Mail: [annekae64@bluewin.ch](mailto:annekae64@bluewin.ch)

**Daniel Süß**, Prof. Dr. phil., geb. 1962, ist Professor für Kommunikations- und Medienpsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie, HAP Zürich und Privatdozent für Publizistikwissenschaft und Medienpädagogik an der Universität Zürich. Forschungsschwerpunkte: Mediensozialisation, Mediennutzung und -wirkungen, Fernsehanalyse.

E-Mail: [dsuess@hapzh.ch](mailto:dsuess@hapzh.ch)

## Literatur

- Angst, T./Käslin, A. (2005). «Traumjob» – Führung im Zeitalter von Reality TV. Zweite Studienarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie, HAP Zürich. Referent: Prof. Dr. Daniel Süß. (Online: [http://www.hapzh.ch/index.php?mc=\\_Bibliothek/arbeiten7](http://www.hapzh.ch/index.php?mc=_Bibliothek/arbeiten7))
- Comelli, G. (2003). Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In L. von Rosenstiel/E. Regnet, E./M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. überarb. Aufl.), (S. 415–445). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Faulstich, W. (2002). *Grundkurs Filmanalyse*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Mayring P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse* (8. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mikos, L. (2003). *Film- und Fernsehanalyse*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Sarges, W. (2001). *Die Assessment Center Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklung*. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklung der Assessment Center Methode* (2. überarb. u. erw. Aufl.), (S. VII–XXXII). Göttingen: Hogrefe.
- SF DRS (2005). *Sendungskonzept Traumjob – nur einer schafft es* [Online]. Available: <http://www.sfdrs.ch/system/frames/highlights/traumjob/index.php?/content/highlights/traumjob/sendung.html> (Juni 2005)
- Steiger, Th. (2004). *Das Rollenkonzept der Führung*. In Th. Steiger / E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, Bd. 1 (2. Aufl.), (S. 43–73). Heidelberg: Springer.
- Vetter, H. (2004). *Projektmanagement*. In Th. Steiger / E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, Bd. 2 (2. Aufl.), (S. 219–255). Heidelberg: Springer.
- Winterhoff-Spurk, P./Heidinger, V./Schwab, F. (1994). *Reality-TV. Formate und Inhalte eines neuen Programmgrenzes*. Saarbrücken: Logos-Verlag.