



2. Studienarbeit

"Traumjob" - Führung im Zeitalter von Reality TV

Trix Angst

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Annemarie Käslin

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Prof. Dr. Daniel Süss

Zürich und Luzern, Oktober 2005

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zur dipl. Psychologin FH bzw. zum dipl. Psychologen FH an der Hochschule für Angewandte Psychologie HAP verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch die HAP.

Hochschule für Angewandte Psychologie HAP, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	4
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1. Medium Fernsehen	7
2.1.1. Fernsehen – ein Erfolgsmedium	7
2.1.2. Entwicklungen der neueren Zeit	9
2.2. Reality TV	11
2.2.1. Emotionalisierung	12
2.2.2. Personalisierung	13
2.2.3. Stereotypisierung	13
2.2.4. Dramatisierung	14
2.3. Realität, Wirklichkeit, Rekonstruktion von Medienwirklichkeit	14
2.4. Führung	19
2.4.1. Führung und Management	19
2.4.2. Das konstruktivistische Führungsverständnis	20
2.4.3. Entwicklungslinien der Führungsforschung	21
2.4.4. Das Rollenkonzept der Führung	24
2.4.5. Führungsrollen	25
2.4.6. Anforderungen an die Führungsperson	26
2.4.7. Projektmanagement	29
2.5. Die Assessment-Center-Methode	32
2.5.1. Von der Schwierigkeit, Eignung zu messen	33
2.5.2. Validität	35
2.5.3. Kritik an der Assessment-Center-Methode	36
3. METHODE	39
3.1. Untersuchungskonzept	39
3.1.1. Inhaltsanalyse	39
3.1.2. Formale Beschreibung	40
3.1.3. Experteninterviews	41

3.2.	Angaben zu den Stichproben.....	42
3.2.1.	Inhaltsanalyse	43
3.2.2.	Formale Beschreibung.....	43
3.2.3.	Experteninterviews	43
3.3.	Datenauswertung	44
3.3.1.	Inhaltsanalyse	44
3.3.2.	Formale Beschreibung.....	46
3.3.3.	Experteninterviews	46
4.	ERGEBNISSE	47
4.1.	Gewichtung aller Führungsfähigkeiten und -kompetenzen.....	47
4.1.1.	Intrapersonale Kompetenz.....	49
4.1.2.	Leistungsaktivität	50
4.1.3.	Denk- und Planungskompetenz.....	51
4.1.4.	Soziale Kompetenz.....	51
4.1.5.	Führungsaktivität.....	52
4.1.6.	Fachliche Kompetenz	53
4.1.7.	Rangfolge der einzelnen Unterkategorien.....	53
4.1.8.	Verlaufsanalyse der Fundstellen	56
4.2.	Das Führungsverständnis der „Chefs“	59
4.3.	Das Profil des Siegers.....	64
4.4.	Formale Umsetzung	68
4.4.1.	Ausstattung.....	68
4.4.2.	Montage: Geräusche.....	69
4.4.3.	Montage: Schnitt	70
4.4.4.	Montage: Zwischenschnitte.....	71
4.4.5.	Rolle von Jürg Marquard.....	72
4.4.6.	Umgangston.....	73
4.5.	Kritische Anmerkungen zu den Ergebnissen	75

5. DISKUSSION	76
5.1. TRAUMJOB – ein Format des Reality TV?	76
5.2. Interpretation der Ergebnisse.....	80
5.2.1. Das Führungsprofil des Siegers im Gesamtzusammenhang	80
5.2.2. Jürg Marquard in der Rolle des Chefs	84
5.2.3. TRAUMJOB als Assessment Center.....	86
5.2.4. Bezug zu den Führungstheorien	89
5.3. Beantwortung der Arbeitshypothesen	92
5.4. Methodenkritik	93
5.5. Ausblick.....	95
6. ABSTRACT	96
7. LITERATURVERZEICHNIS	97
TABELLENVERZEICHNIS	102
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	102
ANHANG	

1. EINLEITUNG

In der elfteiligen Serie TRAUMJOB – NUR EINER SCHAFFT ES, die das Schweizer Fernsehen DRS im Frühjahr 2005 ausgestrahlt hat, geht es um die Auslese von Bewerbern für eine Position als Projektleiter im Verlagsunternehmen von Jürg Marquard. Die Marquard Media AG beschäftigt in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Polen und Ungarn 450 Angestellte und setzt jährlich 120 Mio. Schweizer Franken um. Sie gibt im deutschsprachigen Raum Zeitschriften wie COSMOPOLITAN, JOY, SHAPE und CELEBRITY heraus. In Polen und Ungarn kommen dazu Männermagazine wie der PLAYBOY und verschiedene Sport-Tageszeitungen. Jürg Marquard hat den Grundstein zu seinem Verlagsimperium 1965 mit der Gründung der Jugendzeitschrift POP (später: POP/ROCKY) gelegt. Die Marquard Media AG befindet sich in seinem Alleinbesitz.

Die Sendung TRAUMJOB basiert auf dem amerikanischen Original THE APPRENTICE mit dem „Self-made“-Mann und Multimillionär Donald Trump. Das erfolgreiche Konzept wurde für die Schweizer Version weitgehend übernommen. Sechs Kandidatinnen und sechs Kandidaten werden während fünf Wochen einem Selektionsverfahren unterzogen, das man als Sonderform eines Assessment Centers verstehen kann. Dem Preetext von SF DRS ist zu entnehmen, dass es um „Führungsqualitäten in der Wirtschaft“ gehe, die Aufgaben praxisorientiert seien und sich an den Anforderungen der realen Wirtschaftswelt orientierten. Vor Sendestart hat die Fernsehdirektorin in Zeitungsinterviews immer wieder die pädagogischen Absichten des Mehrteilers herausgestrichen: „Das neue Format vermittelt wirtschaftliche Zusammenhänge auf unterhaltende und informative Art“ (Merki, 2004). Und es solle „die schweizerische Berufsrealität spiegeln“ (Sury, 2004).

Der Arbeit liegt die Frage nach diesen Führungsqualitäten zu Grunde: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden in der heutigen Wirtschaft von einer Führungsperson erwartet, und wie werden diese Fähigkeiten und Kompetenzen in der spezifischen Inszenierung der Serie TRAUMJOB dargestellt? Drei Fragestellungen leiten die empirische Untersuchung, die auf einem qualitativen Ansatz beruht:

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

Die Arbeit leiten folgende Arbeitshypothesen:

- 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.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Hintergründe aufgezeigt, die der Studie zu Grunde liegen. Die Theorie gliedert sich in einen medien- und einen führungspsychologischen Teil. Nach einem kurzen Abriss zur Bedeutung des Fernsehens in der heutigen Gesellschaft und zu seiner rasanten Entwicklung in den letzten Jahren wird dem Sendeformat Reality TV ein besonderes Kapitel gewidmet. Reality TV wird als „Wirklichkeitsfernsehen“ übersetzt. Wie es um diese Wirklichkeit genauer steht, wird im darauf folgenden Kapitel über Realität, Wirklichkeit und Medienwirklichkeit erläutert.

Die Darstellung zum Thema Führung legt ihr Schwergewicht einerseits auf den historischen Rückblick resp. die Entwicklungslinien in der Führungsforschung, andererseits auf Modelle und Konzepte, die man heute als „state of the art“ bezeichnen darf. Da in der Serie TRAUMJOB ein Projektleiter gesucht wird, skizziert das Kapitel Projektmanagement, welche besonderen Anforderungen (Führungskompetenzen) an Projektmanager gestellt werden. Und da das Auswahlverfahren in der Sendung als Assessment Center (AC) inszeniert ist, kommt dieser Selektionsmethode eine grosse Bedeutung zu. Hier beschränkt sich die Arbeit auf eine kurze Darstellung der in der Praxis angewendeten AC-Verfahren, auf die Schwierigkeit, Eignung mittels AC überhaupt messen zu wollen sowie auf das Problem der Validität von AC.

Der empirische Teil beginnt mit der Darstellung der Methodik in Kapitel 3. Sie gliedert sich in drei Teile:

- Zusammenfassende Inhaltsanalyse der elf Boardroom-Sequenzen, in denen jeweils ein Kandidat, eine Kandidatin ausscheiden muss.
- Formale Beschreibung einer einzelnen Boardroom-Sequenz.
- Experteninterviews mit den beteiligten Beiräten der Sendung. Originalzitate daraus unterstreichen oder verstärken gewisse Aspekte der Ergebnisse.

Der genauen Beschreibung von Methode, Stichprobe und Datenauswertung folgt die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 4. Diese werden anschliessend im Kapitel Diskussion miteinander in Beziehung gesetzt und interpretiert – unter besonderer Berücksichtigung der theoretischen Ausführungen zu den Themenschwerpunkten Fernsehen und Wirklichkeit, Führung, Assessment Center sowie Projektmanagement. Nach dieser Verknüpfung von Empirie und Theorie können schliesslich die Arbeitshypothesen geprüft und die Fragestellungen beantwortet werden. In der Diskussion kommen auch gewisse Punkte zur Sprache, die sich zur Arbeit resp. zu der gewählten Vorgehensweise kritisch anmerken lassen. Den Abschluss der Arbeit macht ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsthemen zur Sendung TRAUMJOB.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1. Medium Fernsehen

Fernsehen ist aufregend. Kein anderes Medium erlaubt eine ähnliche Dichte in der Kommunikation mit dem Empfänger: Intensive Bilder bieten den Zugang zu bislang fremden Erfahrungswelten. Eine fein abgestimmte Kombination von Geräuschen, Musik und Kommentartext schafft grosse emotionale Unterstützung; das Publikum wird in ein Gesamtkunstwerk von Eindrücken und Emotionen gezogen und folgt gefesselt der Dramaturgie des modernen Märchens. Diese Intensität an Erfahrungen, so Reichert (2004), hat das Fernsehen zum oft erwähnten Leitmedium der westlichen Kultur gemacht.

Was allerdings als Leitmedium gilt, sei präzisiert erst auf den Begriff zu bringen, seitdem es das Fernsehen gibt, meint Kreimeier (2003). Das Leitmedium Fernsehen als Schaltstelle der Alltagskultur und des Alltagswissens; Sinnstiftungsmaschine und Steuerungsinstanz des „common sense“, Organisator von Wahrnehmungsstrategien und Verhaltensweisen. Somit profitiert der Gemeinplatz, dass Fernsehen ein Leitmedium ist, von einem Theorem, welches erst vom Fernsehen ermöglicht wurde (Kreimeier, 2003). Tatsache ist jedoch, dass sich Menschen nur allzu gerne gute Geschichten erzählen lassen. Gut gemachte Geschichten – persönlich, nah, emotional – sind der Kern jedes Spielfilmes, jedes Wirtschaftsmagazins und auch jeder Ratgeber- oder Informationssendung.

2.1.1. Fernsehen – ein Erfolgsmedium

Das Fernsehen ist heute das meist genutzte Medium, obwohl es Stimmen gibt, welche dem Medium Internet – vor allem in Bezug auf den Informationsbereich – in Zukunft einen noch grösseren Stellenwert einräumen. Zwar sind die Nutzungszahlen für das Radio gemäss dem Schweizer Bundesamt für Statistik (Fernseh- und Radiobefragung 2003) auch relativ hoch, jedoch wird das Fernsehen weniger als „Nebenbeimedium“ genutzt und zieht somit mehr ungeteilte Aufmerksamkeit der Konsumentinnen und Konsumenten auf sich. Dem Pressedienst SF DRS (2004) ist zu entnehmen, dass der tägliche TV-Konsum im 2004 in der deutschen Schweiz für Personen älter als drei Jahre im Durchschnitt 148

Minuten betrug. Im europäischen Vergleich steht Bosnien mit 279 Minuten täglichem TV-Konsum an der Spitze.

Einige der Gründe für die Beliebtheit des Mediums Fernsehen erläutern Schramm und Hasebrink (2004, S. 467ff) im Lehrbuch der Medienpsychologie. Obwohl das Fernsehen aufgrund seiner eingeschränkten Portabilität (im Gegensatz zu Radio, Walk- oder Discman) eigentlich weniger Chancen hat genutzt zu werden, sehen die Autoren einen wesentlichen Vorteil darin, dass das Fernsehen als audiovisuelles Medium zwei Sinneskanäle gleichzeitig anspricht und daher ganzheitlicher wahrgenommen wird als z.B. das Radio. Da zudem das alltägliche Sammeln von Sinneseindrücken, die nicht medial vermittelt werden, primär über die Augen und Ohren erfolgt, ist das Fernsehen für die meisten Menschen ein vertrauter Weg der Wahrnehmung und Aufnahme von Informationen. Deshalb ist laut Schramm und Hasebrink auch verständlich, wieso sich Fernsehen so eng in die Strukturen des alltäglichen Lebens und vor allem des Zusammenlebens von mehreren Menschen einfügt.

Doelker (1991, S. 103) spricht in diesem Zusammenhang vom „Lagerfeuer des 20. Jahrhunderts“ und meint, dass Fernsehen somit eine archaische Funktion einnehme. Die archaische Horde wende sich nach Abklingen des Tageslichts von der Aussenwelt ab und suche ihre Orientierung nach innen: „An den flackernden Flammen hängen die Blicke – das Feuer bedeutet elementare Existenzsicherung.“ Diese Fokussierung eines zentralen Lichtscheins, um den die ganze Gruppe hockt, ähnelt laut Doelker in vielem der heutzutage stattfindenden allabendlichen Versammlung vor dem Fernseher.

Ein weiteres Erfolgsgeheimnis des Fernsehens liegt laut Schramm und Hasebrink (2004) in seiner Eigenschaft, in hohem Masse Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Mit den schnell geschnittenen, oftmals grellen Bildern, den ungewöhnlichen Tönen und Lauten schaffe es das Fernsehen, „die individuelle Wahrnehmungsschwelle vieler Menschen zu überschreiten und die Aufmerksamkeit auch über einen längeren Zeitraum auf sich zu ziehen“ (S. 468). Gemäss den Autoren ist es die visuelle Orientierung zum Fernseher, was implizit unter Fernsehen oder Fernsehschauen verstanden wird. Sie führen zudem aus, dass das Fernsehen gegenüber anderen Medien den Vorteil habe, dass der Dekodierungsaufwand für die Rezipientinnen und Rezipienten relativ niedrig gehalten werde und dass die vergleichsweise niedrige Informationsdichte der meisten (Voll-)Programme somit

eher an einem Massenpublikum ausgerichtet sei. Die Kombination von Ton und Bild ermöglicht es gemäss Schramm und Hasebrink, dass Informationen, welche auditiv nicht aufgenommen werden, durch die Bildinformation kompensiert werden können. Allerdings weisen sie auch darauf hin, dass das Dekodierungstempo durch die aufeinander folgende Informationsvermittlung der Programme vorgegeben werde und die Zuschauenden es nicht nach ihren persönlichen Vorlieben variieren können. Die Programmgestalter scheinen „die Verarbeitungsanforderungen über alle Angebote hinweg an einer vermeintlich durchschnittlichen Informationsverarbeitungskapazität auszurichten“ (Schramm & Hasebrink, 2004, S. 468).

2.1.2. Entwicklungen der neueren Zeit

Bis Mitte der 1980er Jahre herrschte in der deutschsprachigen Fernsehlandschaft ein Monopol der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, welche sich getreu den jeweiligen Programmaufträgen Information, Bildung und Unterhaltung widmeten. Seither hat sich diese Medienlandschaft markant verändert. Mit der Einführung der privaten Sendeanstalten haben sich viele neue Trends und Genres etabliert, die sich laufend verändern. Der Hauptunterschied zu der Zeit vor der Einführung des Privatfernsehens sieht Lücke (2002) in der *Kommerzialisierung* und *Ökonomisierung* des Fernsehens. Da die privaten Sendeanstalten nicht wie die öffentlich-rechtlichen über die vom Staat festgelegten und in dessen Auftrag eingezogenen Gebühren finanziert werden kann, kommt der Werbung seither eine ungemein wichtige Rolle zu. Privatfernsehen finanziert sich in erster Linie über Werbeeinnahmen. Folglich hätten sich, so Lücke, die Sendeeinheiten noch stärker an den Werbeunterbrechungen orientiert, was sich z.B. inhaltlich bei Serien gut nachvollziehen lässt: Um die Zuschauenden während der Werbepausen nicht an einen anderen Kanal zu verlieren, arbeiten Serien meist mit so genannten „Cliffhangern“. Die Spannungssteigerung kurz vor dem Werbeblock soll den Wechsel auf ein anderes Programm verhindern. Hohe Werbeeinnahmen werden allerdings nur dann generiert, wenn die Einschaltquoten stimmen, d.h. wenn genügend potentielle Kundinnen und Kunden angesprochen werden. Dies bedeutet, dass beim Privatfernsehen vor allem die Quoten ausschlaggebend sind, ob eine Sendung oder ein Sendeformat beibehalten oder „gekippt“ wird.

Infolge der Kommerzialisierung des Fernsehens wirken sich die Einschaltquoten also direkt – via Werbeeinnahmen – auf das Budget des privaten Senders aus. Bezüglich der

Ökonomisierung führt Lücke aus, dass die Privatsender zudem „täglich zeitlich und inhaltlich gleichbleibende Programmangebote einführten, um den Zuschauenden die Orientierung im Fernsehprogramm zu erleichtern“ (S. 19). Diese stärkere Ausrichtung des Programms auf Zuschauerwünsche habe zudem zu einer Ausweitung im Angebot an Unterhaltungssendungen geführt. Dies hauptsächlich, um der Werbewirtschaft ein geeignetes Umfeld (hohe Einschaltquoten) zu bieten. Die Ausstrahlung eines Vollprogramms hatte laut der Autorin auch zur Folge, dass grosse Programmflächen mit möglichst niedrigen Produktionskosten gefüllt werden mussten. Hier greift sie den Begriff „industrielle Sendungsproduktion“ von Bleicher auf (1999, S. 97; zit. nach Lücke, 2002, S. 19). Diese sei seither in eine neue Phase getreten und vor allem der Unterhaltungsbereich schein für dafür besonders geeignet zu sein.

All die genannten Veränderungen führen dazu, dass bestehende Programmformen sich verändern. Lücke zählt hierzu Genres auf wie Nachrichten, Magazine, Serien und weist darauf hin, dass von Seiten der Kritiker eine „Magazinierungs- und Serialisierungstendenz“ beklagt werde. Neben die bekannten Politik- und Kulturmagazine seien seit der Einführung des Privatfernsehens „bunte, am Alltagsleben der Zuschauenden ausgerichtete Themen-Magazine (z.B. Boulevard-, Reise-, Auto-, Frauenmagazine)“ (S. 19) gestellt worden. Politische Magazine werden zudem mit unterhaltenden und dramatisierenden Elementen verknüpft und begründen somit ein neues Programmkonzept: das Infotainment. Definitionsgemäss bezeichnet Infotainment die Vermischung von Information und Unterhaltung, welche auch auf die Nachrichtensendungen übergreifen hat. Winterhoff-Spurk (2001) fasst all diese Veränderungen wie folgt zusammen:

Das private Fernsehen war von Anfang an viel stärker unterhaltungsorientiert als die öffentlich-rechtlichen Sender, es veränderte nahezu alle Programmformen des Mediums in diese Richtung. *Infotainment*, *Docutainment*, *Confrontainment* und *Edutainment* u. dgl. sind die entsprechenden Schlagworte. (S.174)

2.2. Reality TV

Nebst der Vermischung von Nachrichten und Information gibt es weitere Sendeformen, die sich seit der Privatisierung des Fernsehens stark verändert haben bzw. seither erst entstanden sind. Ein spezielles Sendeformat tauchte anfangs der 1990er Jahre im deutschen Fernsehen auf: Reality TV.

Reality TV lässt sich mit „Wirklichkeitsfernsehen“ übersetzen (Winterhoff-Spurk, Heidinger & Schwab, 1994) und bezeichnet eine komplexe Sendeform, welche Gestaltungsmerkmale sowohl von Spielfilmen als auch von Informationssendungen aufweist. Gemäss Winterhoff-Spurk et al. scheint es „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). Ursprünglich aus den USA importiert, wurden in diesen Sendungen Unfälle und Naturkatastrophen entweder nachgestellt (mit den tatsächlichen Opfern oder mit Schauspielerinnen und Schauspielern) oder zufällig aufgenommene Originalaufnahmen gezeigt (Lücke, 2002).

Wegener (1994) dagegen führt aus, dass Reality TV ein diffuses Genre sei und dass sich die charakteristischen Merkmale der Sendeform ebenso in einer Bandbreite von Nachrichten- und Informationssendungen wie auch in Rechtsserien und Magazinsendungen wieder fänden. Sie streicht dazu noch heraus, dass Reality TV ein Genre darstelle, das die Grenzen zwischen Fiktivem und Realem verschwimmen lasse.

Dieselbe Meinung teilt Eberle (2000): „Elemente seiner Darstellung und Kameraästhetik finden sich in anderen Genres und hielten auch Einzug in weitere Sendegattungen des Fernsehens [...]“ (S. 207). Heute lassen sich eine grosse Anzahl unterschiedlichster Sendungen dem Begriff Reality TV zuordnen. Dazu gehören gemäss Eberle u.a. sogenannte „Reality Shows“, „Reality Serien“, „Newsshows“ und „Gaffer-Sendungen“. Der Begriff schliesst daher eine Reihe von Sendungen mit ein, welche sich, von ihrem Anspruch her, mit Realität befassen, allerdings, so Eberle, in besonderer Weise damit umgehen würden. Der Autor schlägt zur allgemeinen Begriffsklärung eine von ihm abgeänderte Zuordnung der Darstellungsformen vor, basierend auf einer Untersuchung des Instituts für Medienanalyse und Gestalterkennung Essen zum Thema Reality TV:

- a) **Filmdokumente:** Echaufnahmen, die zufällig oder vorgeplant ungewöhnliche Ereignisse dokumentieren.
- b) **Dokumentationsdramen:** Realgeschehnisse, die mit dem im- oder expliziten Anspruch der Wirklichkeitstreue nachgespielt werden und von den Sendungen produziert sind.
- c) **Reality Shows:** Talk-, Psychodrama- und Aktion-Shows, in denen Realkonflikte der Zuschauer dargestellt und teilweise zu einer Lösung gebracht werden sollen.
- d) **Problemlösesendungen:** Programmforen, bei denen die Fernsehtechnik selbst zur Lösung eines Sozialproblems dargeboten wird oder das Fernsehen sich für die Rechte von Zuschauern anwaltschaftlich einsetzt (S. 212).

In den letzten Jahren ist eine deutliche Tendenz des Reality TV hin zur Reality Show festzustellen. Als wichtige Wegbereiter im deutschen Fernsehen nennt Eberle (2000) Sendungen wie „Verzeih mir“, „Bitte melde Dich“ oder „Nur die Liebe zählt“. Weiter bemerkt er, dass „teilweise [...] die Fernsehtechnik zur Lösung von Problemen mit eingesetzt [wurde], so dass manche Reality Shows auch Überschneidungen mit der [...] Kategorie der Problemlösesendungen aufweisen oder ihr ebenfalls zuzuordnen sind“ (S. 214).

Dass heute keine dieser Sendungen mehr mit Reality TV bezeichnet wird, liegt laut Eberle daran, dass einerseits der Begriff in Misskredit geraten ist und andererseits unter dem Begriff „Talkshow“ heute ein grosses Spektrum von Sendeformen subsumiert wird. Besonders unter dem Gesichtspunkt der gezeigten Emotionen finden sich gemäss Eberle in Reality Shows viele Elemente anderer Reality-TV-Gattungen. Er sagt dazu dezidiert: „Reality TV betreibt [...] die kommerzielle Ausnutzung *privater Emotionen*“ (S. 241).

2.2.1. Emotionalisierung

Auf den hohen Stellenwert emotionaler Darstellungen im Sendeformat Reality TV weist auch Wegener (1994) hin. Emotionalisierung wird aus der Sicht von Produzenten als Mittel gesehen, Informationen „zu verkaufen“. Somit ist zu befürchten, „dass sich letztendlich der Schwerpunkt einer Sendung umkehrt, insofern, als dass Emotionen unter dem Deckmantel der Information verkauft werden“ (S. 50). Im Reality TV werden ja nicht nur Identifikationsfiguren angeboten, sie zeigen häufig auch drastisch ihre Emotionen. Die Kamera ist immer nahe dabei und der Zuschauer sitzt somit tatsächlich „in der ersten Reihe“ (vgl. Werbespot der ARD und des ZDF in eigener Sache).

Auch Winterhoff-Spurk (2001) ist der Meinung, dass angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich das Medium Fernsehen in Richtung Emotionalisierung und Dramatisierung verändert hat, man nicht darum herum komme, sich von Seiten der Medienwirkungsfor- schung mit den mittlerweile zentralen Wirkungen zu befassen – den Emotionen.

2.2.2. Personalisierung

Ein weiteres Charakteristikum von Reality TV wird als Personalisierung bezeichnet. In Spielfilmen ist Personalisierung selbstverständlich, veranlasst sie doch Identifikation, ermöglicht Involvement und erhöht die Spannung (Eberle, 2000). Während z.B. in Nach- richtensendungen Opfer ohne Angaben persönlicher Daten gezeigt werden, sind im Reali- ty TV die Akteure identifizierbar. Sie sind Menschen mit Namen, mit Freundinnen und Nachbarn und möglicherweise mit einem Wohnort – nichts bleibt anonym, alles wird of- fen gelegt. Wegener (1994) sagt, dass die dargestellten Menschen allerdings nur solange von Interesse seien, als dass sie sich in einer Situation befänden, welche die Zuschauen- den nicht erleben: „Stellvertretend können wir mit ihnen hoffen, zittern, Ängste ausste- hen“ (S. 144). Personalisierung bezeichnet die Autorin auch als die Faszination des Inti- men, sie gehe mit Intimisierung einher.

2.2.3. Stereotypisierung

Nebst der Personalisierung/Intimisierung wird in Reality-TV-Formaten stark mit Stereo- typen gearbeitet. Stereotypisierung gibt es in verschiedenen Arten: der Geschlechter, der Rollen und ihres Verhaltens, der Ursachenerklärungen und Schuldzuweisungen, der Fol- gen eines Ereignisses wie auch der Ursachen für den glücklichen Ausgang bzw. die Wie- derherstellung der Ordnung. Mit der Stereotypisierung geht „eine sehr pauschale, aber auch für manche bestechend *einfache* und *durchschaubare Erklärung der Welt* einher“ (Eberle, 2000, S. 241). Menschen handeln jeweils an ihrem zugewiesenen Ort und agieren entsprechend. Wegener (1994) weist zusätzlich auf den Zusammenhang hin zwischen der konzentrierten Darstellung von Emotionen, der Dynamisierung und Dramatisierung von Handlungen und der daraus folgenden Reduktion komplexer Zusammenhänge. Diese Kri- terien bringen laut der Autorin die Bildung von Stereotypen zwangsläufig mit sich.

2.2.4. Dramatisierung

Die Intensivierung der Dramatik – oder kurz: Dramatisierung – als Mittel zur Erzeugung von Spannung, ist ein weiteres Merkmal, welches Reality TV aufweist. Bekannt aus Kriminal- und Spielfilmen, die dann als Thriller oder als Actionfilme gekennzeichnet werden, wird Dramatisierung durch filmische Gestaltungsmittel erreicht (Eberle, 2000). Darunter lassen sich schnelle Schnitte, Schwenks und Zooms oder auch überraschende Um- und Überblendungen und weiteres mehr aufzählen. Im Reality TV sei laut Eberle (2000) eine Dramatik der Ereignisse meist an sich schon gegeben, z.B. in Beiträgen über Katastrophen, Unfälle, Schicksalsschläge, Gewaltdelikte usw. Wo aber die direkte „Action“ fehle, würden durch aktuelle oder zurückliegende Vorgänge bewirkte Emotionen von Betroffenen dramatisch dargestellt. Bestandteile normaler Filmästhetik der Actiongestaltung sind auch im Reality TV zu finden, z.B. von der Inszenierung her mit Filmmusik und Schnitttechnik. Insbesondere im Docudrama wird Action dosiert eingesetzt. In der Reality Show hingegen „hat filmische Action zwangsläufig weniger Raum, wird aber in Filmbeiträgen ebenfalls berücksichtigt“ (Eberle, 2000, S. 244). Die Dramatik der besprochenen Themen kann deutlich erhöht werden durch die Inszenierung der Stimmen im Studio, die Auswahl der geschnittenen (und später gesendeten) Filmszenen wie auch durch die Anwesenheit von Menschen, welche die Emotionen der Betroffenen erneut in Erinnerung zu rufen vermögen.

2.3. Realität, Wirklichkeit, Rekonstruktion von Medienwirklichkeit

Der Begriff Reality TV kann wie in Kapitel 2.2 dargestellt mit „Wirklichkeitsfernsehen“ übersetzt werden. Wie real ist nun aber diese medienvermittelte Wirklichkeit und wie unterscheidet sie sich von dem, was wir landläufig unter Wirklichkeit verstehen?

In der Diskussion rund um „Medienwirklichkeit“ stehen sich realistische und konstruktivistische Ansätze gegenüber (Bentele, 1993). Eine *naiv-realistische* Position könnte lauten: „Nachrichten bilden die Realität ab“ (S. 153). In diesem Sinne sind z.B. Nachrichten objektive Mitteilungen über Tatsachen, Sachverhalte oder Ausschnitte von Wirklichkeit. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Tatsachen und Sachverhalte, die zusammen die Realität ausmachen, weitgehend unabhängig von irgendwelchen Beobachtern (Fernseh-

macherinnen, Journalisten usw.) existieren. Als solche können sie gemäss Bentele von Medienschaffenden wahrgenommen und adäquat wiedergegeben bzw. abgebildet werden. Aus dieser Grundposition ergibt sich für Medienschaffende ein zentraler Berufsstandard: die Aufgabe, wahrheitsgemäss und ausgewogen zu berichten. Kommunikationswissenschaftlich betrachtet bedeutet es, dass „ein Vergleich zwischen der Realität und der journalistischen Berichterstattung zumindest *möglich* ist“ (S. 157).

Die *radikal-konstruktivistische* Position hingegen geht davon aus, dass keine von den Journalisten und Rezipientinnen unabhängige Realität existiert, sondern dass diese Realität von den Medienschaffenden erst geschaffen bzw. konstruiert wird (Bentele, 1993). Von Glaserfeld (2002, S. 17) verweist in diesem Zusammenhang auf von Foerster, der mit beispielhafter Prägnanz gesagt hat: „Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden können.“ Oder auf die Medien bezogen bedeutet dies, dass nichts wirksam und wirklich ist, was nicht in den Massenmedien konstruiert ist (Merten, Schmidt & Weischenberg, 1994). Als wesentliche kommunikationswissenschaftliche Konsequenz ergibt sich daraus die Behauptung, „dass der Versuch, Nachrichten mit dem, ‘was wirklich geschah‘, zu vergleichen, prinzipiell unmöglich ist“ (Schulz, 1976, S. 26; zit. nach Bentele, 1993, S. 158). Die Frage, ob das Bild, das die Medien (bzw. das Fernsehen) von der Realität zeichnen, *richtig* ist, lässt sich für Schulz mit wissenschaftlichen Mitteln letztlich nicht beantworten. Er bezeichnet sie deshalb als metaphysische Frage.

Diese radikal-konstruktivistische Sicht bezeichnet Bentele (1993) als sehr problematisch, weil ein Teil der Ereignisse, über die Medien berichten, genau für diese Berichterstattung inszeniert würden, z.B. eine Gala-Sonderveranstaltung im Fernsehen als Spendenaufruf für Tsunami-Opfer. Zudem geht auch niemand davon aus, dass Erdbeben, Zugunglücke, Chemieunfälle oder Gipfeltreffen von den Medien „konstruiert“ werden. Ereignisse geschehen in der Natur oder sie passieren unter menschlichem Einfluss. Was „konstruiert“ werde, meint Bentele (1993), sei die Berichterstattung über diese Ereignisse, die zu einer eigenen Wirklichkeitsform, der Medienwirklichkeit führe. „Die Berichterstattung *über* die Ereignisse ist ein sachlich und sozial davon deutlich zu unterscheidender ‘Konstruktionsprozess‘, der nach ganz anderen Konstruktionsregeln verläuft als der Ereignisprozess“ (S. 161). Wenn Medien Wirklichkeit „konstruieren“, läge eine intentionale Verfälschung bzw. Verzerrung der Wirklichkeit vor, sagt der Autor. Nachrichten sind in diesem Sinne

zwar eine Interpretation der Realität, aber es lassen sich richtige von falschen Interpretationen, adäquatere von weniger adäquaten Interpretationen unterscheiden.

Somit muss der Begriff „wirklich“ in der Diskussion um Medienwirklichkeit differenziert werden: einerseits im Sinne von „real existierend“ und andererseits im Sinne von „genau, präzise“ (Bentele, 1993). Medienwirklichkeit ist für die Menschen wirklich (real existierend), weil sie auf ihre Strukturen und ihre Produktionsmechanismen hin untersucht werden kann. Daher lassen sich gemäss Bentele auch falsche und richtige kommunikative Wirklichkeiten unterscheiden. Es sei fundamental wichtig, welchen Wirklichkeitsgrad, d.h. welchen Präzisionsgrad die Berichterstattung aufweise; schliesslich würden andere Wirklichkeiten durch Medienwirklichkeit ja erst erfahrbar. Sie werden für einige Menschen erst dadurch *wirklich*, obwohl sie für andere bereits wirklich, d.h. real existierend sind. Dazu meint der Autor dezidiert:

Die Übermittlung richtiger – nicht falscher – Information über die Ereignisse und Zustände in der Welt, die ausreichend genaue und damit „wirkliche“ (im zweiten Sinn) Repräsentation anderer Wirklichkeiten, nicht die beliebige Konstruktion von Realität ist für uns letztlich lebens- und überlebensnotwendig. (S. 171)

Medienwirklichkeit bedeutet somit *Rekonstruktion* anderer Wirklichkeiten: Rekonstruktion realer Ereignisse für Lesende, Hörende und Zuschauende.

Doelker (1991) spricht im Zusammenhang mit dem Medium Fernsehen von drei Wirklichkeiten, die er in einem vereinfachenden Schema wie folgt darstellt:

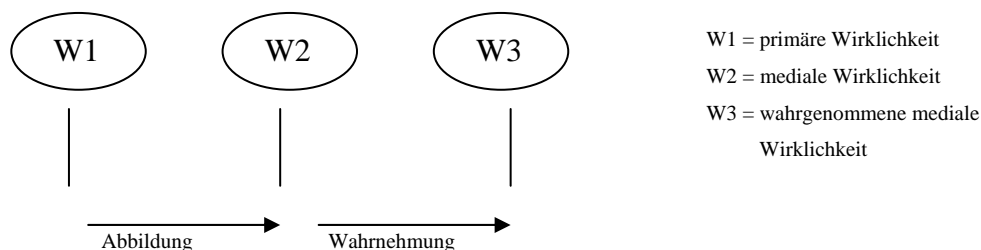


Abbildung 1: Die drei Wirklichkeiten nach Doelker (1991, S. 65)

Damit ersetzt Doelker die Wirklichkeit, an der die Zuschauenden auf dem Bildschirm teilnehmen, durch drei verschiedenen Wirklichkeiten, die aber in sich zusammenhängend sind. Die Abbildungsachse von W1 zu W3 beschreibt den Weg eines in der primären Wirklichkeit existierenden Gegenstandes oder Ereignisses bis zu dessen Identifizierung

im Gehirn des einzelnen Zuschauers. Der Schritt von W1 zu W2 bezeichnet Doelker als Abbildung, die zweite Etappe von W2 zur W3 als Medienwahrnehmung.

Die primäre Wirklichkeit (W1) ist nach Doelkers Schema diejenige, mit der die Menschen (und die Medien) zu tun haben; die sie umgebende und mit den fünf Sinnen wahrnehmbare Wirklichkeit. „Dazu gehört auch eine innere Welt der Gedanken und Gefühle, die aber, um wahrnehmbar zu werden, manifest gemacht werden muss“ (S. 66). Die zweite Wirklichkeit (W2) grenzt nun Repräsentationen ein, wie sie auf Bildschirm und Tonwiedergabe erscheinen oder in Buch und Zeitungen gedruckt sind. Als dritte, nochmals unterschiedene Wirklichkeit (W3) umschreibt Doelker diejenige, wie sie in der Wahrnehmung des Zuschauers, Hörers oder Lesers besteht. W3 existiert also nur im Kopf der Rezipierenden.

Häufig werden diese drei Wirklichkeiten miteinander vermischt bzw. als *eine einzige Wirklichkeit* angesehen. Doelker meint jedoch, dass die wahrgenommene mediale Wirklichkeit einer gesonderten Betrachtung bedürfe, weil Abbild und Abgebildetes nicht ein und dasselbe seien. Bei der Abbildung nehme man zwangsläufig eine Reduzierung der dreidimensionalen und „fünfsinnigen“ Wirklichkeit in Kauf. Zudem müsse immer in Betracht gezogen werden, dass sich W1, welche Kamera und Mikrofon einzufangen versuchten, unter dem medialen Zugriff verändere: „Allein schon die Anwesenheit eines Mikrofons verändert die Sprechweise einer interviewten Person, und Beleuchtung und Kamera tun das ihre, um Befangenheit, Verkrampfung oder, im Gegenteil, Selbstinszenierung auszulösen“ (S. 67). W2 wirkt nach dieser Definition mehr oder weniger auf die erste Wirklichkeit zurück. Diese zweite Wirklichkeit wird von jeder Zuschauerin, jedem Zuschauer auf eine besondere, von persönlichen Faktoren abhängende Weise wahrgenommen. „Was generell für Wahrnehmung gilt, trifft insbesondere auch für Medienwahrnehmung zu: Sie ist subjektiv“ (S. 78).

Eine weitere Perspektive auf die Wirklichkeit nimmt Müller (1999) ein. In Bezug auf Wirklichkeitsfernsehen bezeichnet er Wirklichkeit (oder eben Reality) als ein „Spiel mit Rahmungen“ (S. 195ff). Mit Rahmen meint Müller eine Situationsdefinition durch Menschen, welche ihre Wirklichkeit nach gewissen sozialen Regeln konstruieren, basierend auf bestimmten Organisationsprinzipien.

Im Reality TV geht es um eine Schichtung von unterschiedlichen Rahmungen, wie es Müller am Beispiel der Sendung „Herzblatt“ beschreibt. Das Kennenlern-Spiel in der Show adaptiert eine kulturelle Gepflogenheit (Konvention) und die Sendung schafft ihrerseits „entscheidende Unterschiede zum Adaptierten, indem sie einen weiteren Rahmen setzt“ (S. 197). Der entscheidende Unterschied ist hier, dass die Sendung die private Situation des Kennenlernens – das erste Telefonat vor einem Blind Date – zu einer öffentlichen Darstellungssituation macht: Aus dem Gespräch „unter zwei Ohren“ wird ein Spiel vor Millionen. Müller meint, dass die Strategien, die ein wirkliches Telefonat vor einem Blind Date verlange, von denen des formalisierten Spiels überlagert würden, und das Setting des Spiels werde wiederum von den Anforderungen der Sendung regiert. Die gesamte Studiosituation wird ja von dem Ziel bestimmt, eine Ausgabe der Show resp. der Sendung herzustellen. Hippel (1993, S. 88; zit. nach Müller, 1999, S. 197) spricht deshalb von einer „Doppelrolle der Kandidaten“, um deren Funktion zu fassen, einerseits an einer Sendung teilzunehmen und andererseits zum Gelingen eben dieser Sendung beizutragen. Bezogen auf die Sendung „Herzblatt“ kann gemäss Müller sogar von einer „Tripel-Rolle der Kandidaten“ oder einer dreifachen Rahmung gesprochen werden, denn es handle sich (1) um eine Sendung, in der (2) ein Spiel gespielt werde, das (3) wirkliche Folgen zeitigen könne.

Eine wichtige Erkenntnis aus all diesen verschiedenen Aspekten von Wirklichkeit scheint, dass die Medien (und insbesondere das Fernsehen) die Wirklichkeit nie abbilden, noch dass ein solches Abbild einer medialen Wirklichkeit direkt im Zuschauenden entsteht.

Abschliessend sei hier noch ein Zitat von Doelker (1979) erwähnt:

Letztlich geht es um die Wirklichkeit jedes einzelnen Menschen, um die Wirklichkeit, die er selber schafft, in der er sich ver-wirk-licht. Dazu bedarf er der Impulse aus der inneren wie aus der äusseren – und damit auch medialen – Wirklichkeit. (S. 185)

2.4. Führung

Führung gibt es als Phänomen, seit Menschen in Gemeinschaften Aufgaben arbeitsteilig erfüllen. Es existieren weder Familien, Gruppen, Organisationen noch Staaten, in denen Fragen der Vorherrschaft, der Macht und des Einflusses – kurz: der Führung – nicht von Bedeutung sind. Das Thema Führung hat Philosophen, Sozialwissenschaftlerinnen, Feldherren, Intellektuelle und viele andere seit Menschengedenken umgetrieben. Daher erstaunt es kaum, dass sich im Lauf der Zeit hunderte von Begriffsdefinitionen für Führung angesammelt haben. Will man ihre Bedeutungsinhalte verstehen, müssen Definitionen auf dem jeweiligen geschichtlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Hintergrund betrachtet werden. An dieser Stelle muss jedoch aus Platzgründen auf eine Zu- und Einordnung der verschiedensten Führungsdefinitionen zu den jeweiligen Paradigmata verzichtet werden; stattdessen soll in diesem Kapitel eine Auswahl von Definitionen und Überlegungen die Vielfalt der möglichen Bedeutungen illustrieren.

2.4.1. Führung und Management

In der Umgangssprache und oft auch in der Literatur werden die Begriffe Führung und Management synonym verwendet. Doch sie unterscheiden sich deutlich: Unter *Führung* ist gemäss Neuberger (2002, S.48) eine personale und interaktionale Menschenführung zu verstehen, während *Management* den strukturellen und institutionellen Aspekt der Unternehmensführung meint. Management greift demnach nicht interaktional ein, sondern wirkt über Strukturen, Techniken, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Anreizsysteme, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und anderes mehr. Unter Führung hingegen ist das Verhalten von Vorgesetzten zu verstehen: ihre Art Probleme zu analysieren, Entscheide zu fällen, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeitende zu motivieren oder Ergebnisse zu kontrollieren. Somit lässt sich Führung laut von Rosenstiel (2003, S. 5) als „zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten durch Vorgesetzte mit Hilfe der Kommunikationsmittel“ definieren.

Wunderer (2003, S. 4) bezieht in seine Auffassung von Führung auch die Untergebenen mit ein: „Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ Und Weinert (1989) schliesslich liefert eine weit

herum anerkannte und oft zitierte Definition von Führung, die ebenfalls nicht nur auf die Führungsperson oder ihre Führungsverhaltensweisen fokussiert:

- 1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschliesst);
- 2) Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);
- 3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. (S.555; zit. nach von Rosenstiel, 2003, S.7)

Dennoch ist die Person des Führenden, der Führenden als eine wichtige Bedingung des Führungserfolgs nicht wegzudenken und soll daher in Kapitel 2.4.6 genauer betrachtet werden.

2.4.2. Das konstruktivistische Führungsverständnis

Wenn zwei oder mehr Menschen miteinander in Beziehung stehen, benutzen sie Sprache zur gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit (Kapitel 2.3). So schaffen sie eine bestimmte Kultur, die für die jeweilige Gemeinschaft typisch ist. Es entsteht eine Übereinkunft über Dinge, die man tut oder eben nicht tut, über die Art und Weise, wie man etwas benennt und vieles mehr. Durch Sprache wirkt gemäss Burla, Alioth, Frei und Müller (1994) in einem dialektischen Prozess die Gesellschaft auf das Individuum, und das Individuum beeinflusst die Gesellschaft durch seine Sicht der Realität. Auf die Arbeits- und Führungssituation bezogen heisst das:

Alle sind Führende und Geführte, seien dies nun Kollegen, Untergebene oder Vorgesetzte. Sie alle konstruieren an der gemeinsamen Führungswelt mit, indem sie zum Beispiel den Vorgesetzten unterstützen oder ablehnen, für den Untergebenen entscheiden oder ihn machen lassen, den Kollegen als Rivalen oder als Mitsstreiter sehen usw. (S. 26)

Für Neuberger (2003) sind Definitionen keine Aussagen über die Wirklichkeit, sondern lediglich „Einladungen, über das, was Führungswirklichkeit genannt wird, verständlich zu reden“ (S. 46). Demzufolge müssen Führungsdefinitionen als soziale Konstrukte betrachtet werden, die abhängig sind von gesellschaftlichen Konventionen und von handelnden Individuen.

Unter konstruktivistischer Betrachtung hat Führung folgende wesentliche Aspekte: „Sie ist ein kollektives Phänomen, durchaus aber gleichzeitig etwas Individuelles, und sie ist niemals statisch, sondern stets prozesshaft zu begreifen“ (Burla et al., 1994, S. 23). Demnach sollte eine Führungsperson nie isoliert betrachtet werden, denn sie entwickelt sich zu einer solchen erst in der Interaktion mit anderen Menschen. Kollegen, Untergebene, Vor-

gesetzte, Kundinnen oder Aktionäre bringen in der Arbeitswelt ihre jeweilige Sichtweise und ihr Selbstverständnis in eine Beziehung ein – erst im Zusammenspiel wird dann eine kollektive Realität konstruiert. Bestandteil dieser Realität ist die Führungskultur. Laut Burla et al. (1994) stellt die Führungskultur eines Kollektivs seinen Mitgliedern ein gemeinsames Vorverständnis von Führung und Geführt-Werden zur Verfügung. Dieses Vorverständnis lässt ein bestimmtes Tun überhaupt erst als Führungsverhalten erkennen und vermittelt ihm akzeptierten Sinn. „Es lässt sich somit längst nicht jedes beliebige Führungsverhalten realisieren. Nur ‚kulturgerechtes‘ Führen hat eine Chance innerhalb des betrieblich-sozialen Kollektivs“ (S. 24). Dies ist die eine, die eher kollektive Seite von Führung.

Die andere, eher subjektive Seite: Jede Führungsperson ist geprägt von ihrer Geschichte und von den Erfahrungen, die sie gemacht hat. Ihr Selbstverständnis beruht einerseits auf explizitem, also bewusstem Wissen über sich selber, andererseits auf implizitem Wissen, das oft nicht direkt zugänglich ist, das aber das Handeln leitet (Burla et al., 1994). Zum expliziten Wissen zählen die Autoren neben dem bewussten Denken auch die Handlungsabsichten, die man als Legitimation für das nach aussen gerichtete Denken und Handeln braucht. Zum impliziten Wissen rechnen sie „selbstverständliche“ Regeln, Alltagstheorien, Verhaltensnormen und Wertekonstellationen zum richtigen Verhalten in bestimmten Situationen.

Führung ist ein äusserst komplexes Geschehen. Vieles wirkt zusammen: kulturelle und geschichtliche Einflüsse sowie psychische Faktoren, die Ziel, Motivation und Prozess der Führung und der Gefolgschaft beeinflussen. Steiger (2004) ist deshalb überzeugt, dass es nie gelingen wird, allgemein gültige Regeln zur Beherrschung von Führung zu formulieren. Die Möglichkeit, Führung zu konstruieren oder zu erzeugen, schätzt er als sehr eingeschränkt ein. Und Neuberger (2002, S. 3) schlägt vor, Führung nicht „als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives“ zu sehen. Stattdessen soll sie als „widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden.“

2.4.3. Entwicklungslinien der Führungsforschung

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts beschäftigt sich die sozialwissenschaftlich und empirisch abgestützte Führungsforschung intensiv mit Fragen nach der guten, der effizienten

Führung und nach den Rahmenbedingungen, unter welchen Führung die gewünschte Wirkung entfalten kann. Das Führungsverständnis hat sich stets parallel zu den Menschenbildern einer Zeit verändert. Auf dem Hintergrund dieser Grundannahmen wurde jeweils versucht, Erklärungen für den Erfolg von Führung zu finden sowie Modelle und Anleitungen für die Führungspraxis zu entwickeln. So entstand eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen. In der Folge werden nach Steiger (2004, S. 48ff) vier zentrale Entwicklungslinien herausgegriffen werden. Sie sind für das Verständnis des Rollenkonzepts im darauf folgenden Kapitel wichtig.

Der **Eigenschaftsansatz**, entwickelt in den 1920er Jahren, begründet erfolgreiches Führen mit den Eigenschaften der Führungsperson. Vom gezeigten Verhalten wird dabei auf die Charaktereigenschaften der Persönlichkeit einer Führungsperson geschlossen. Diese Charaktereigenschaften lassen sich jedoch nicht direkt beobachten, sondern sind Konstrukte, die durch Abstraktion aus Verhaltensbeobachtungen gewonnen werden. Es wird davon ausgegangen, dass diese Eigenschaften zeitlich stabil, übersituativ und universell sind. Der Eigenschaftsansatz gilt als überholt, weil sich Führungserfolg oder -misserfolg nicht monokausal mit den Charaktereigenschaften der Vorgesetzten erklären lässt.

Ab den 1930er Jahren hat der **Verhaltensansatz** an Bedeutung gewonnen. Er ist auch heute noch in der Managementliteratur und in den Köpfen von zahlreichen Vorgesetzten präsent. Dieser Ansatz sucht nach dem typischen, reproduzierbaren Führungsstil, der den gewünschten Führungserfolg bringen soll. Dabei werden zwei Kategorien von Führungsstilen unterschieden: die *aufgabenorientierten*, wobei sich die Vorgesetzten vor allem auf das Organisieren, Planen und Koordinieren konzentrieren, und die *mitarbeiterorientierten*, wobei sich die Vorgesetzten vor allem auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Untergebenen wie z.B. Arbeitszufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten konzentrieren. Unter experimentellen Bedingungen wurden verschiedene Führungsstile „hergestellt“: der autoritäre, der demokratische oder kooperative und der „laisser-faire“-Stil. Doch es konnten empirisch keine brauchbaren Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Führungserfolg nachgewiesen werden. Daher können generalisierende Aussagen wie „Kooperative Führung ist überlegen“ weder bestätigt noch verworfen werden (Neuberger, 2002). Die Gründe dafür liegen u.a. in der fehlenden Berücksichtigung der Führungssituation.

Diesem Umstand trugen die Verfechter des **Situationsansatzes** Rechnung. Sie übernahmen in den 1960er Jahren viele Überlegungen des Verhaltensansatzes bezüglich Führungserfolg und Führungsstil und versuchten, einige Rahmenbedingungen der Führungssituation mit zu berücksichtigen. Sie interessierten sich für die Frage: Welcher Führungsstil bringt unter welchen situativen Bedingungen den besten Führungserfolg? Zu den Merkmalen der Situation gehören die Art und Komplexität der Aufgabe, die Beziehungen zwischen Führungsperson und Untergebenen, die Motivation und Qualifikation der Untergebenen sowie die formalen Befugnisse der Führungsperson. Dem Situationsansatz kann zugute gehalten werden, dass er das Führungsverständnis wesentlich erweitert hat und dass die rezeptartig einfachen Führungsempfehlungen damit zurückgedrängt wurden. Dennoch bleibt er ein „deterministisches Kausalmodell von Ursache und Wirkung, welches davon ausgeht, dass einer spezifischen Führungssituation ein optimaler Führungsstil zugehört“ (Steiger, 2004, S. 54). Inzwischen hat man in der Führungsforschung herausgefunden, dass sehr viele Verhaltensweisen mit verschiedenen Führungssituationen verträglich sind. Der Führungsstilforschung kommt deshalb nur noch historische Bedeutung zu.

Heute geht man davon aus, dass Führung nicht einfach „machbar“ ist und dass komplexe Einflüsse und Voraussetzungen für einen der Situation angepassten Führungsstil verantwortlich sind. Der in den 1980er Jahren entstandene **Systemansatz** wandte sich vom deterministischen, mechanistischen Weltbild der früheren Ansätze ab und betrachtete Führung nicht mehr als das gezielte Erzeugen eines gewünschten Verhaltens bei den Untergebenen durch den Einsatz von Führungsinstrumenten. Vielmehr geht es im modernen Führungsverständnis darum, optimale Rahmenbedingungen zu gestalten, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend angehen können. Führungsperson und Untergebene werden im Kontext der Organisation als offenes System betrachtet.

Soweit der historische Rückblick nach Steiger (2004). Auf den systemtheoretischen Ansatz beruft sich auch das Rollenkonzept der Führung, dem in der Fachliteratur zurzeit weit herum der Vorzug gegeben wird.

2.4.4. Das Rollenkonzept der Führung

Der Begriff der Rolle geht auf die soziologische Rollentheorie zurück. Die Rollentheorie beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen den Ansprüchen der Gesellschaft und den Anforderungen von Organisationen oder Arbeitsgruppen gerecht werden, in denen sie tätig sind. Als Rolle definiert Neuberger (2002, S. 314) „das Insgesamt der Erwartungen [...], die an eine Person als Inhaberin einer Position gerichtet werden“. Eine Rolle charakterisiert somit keinen Menschen, sondern eine Position. Eine Position ist eine Stelle in einer hierarchischen Rangfolge und mit dazugehörigen Kompetenzen und Status in einem aufgabenteiligen sozialen System (Steiger, 2004). An das Verhalten des Inhabers oder der Inhaberin einer Position werden von Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kolleginnen, Kunden etc. bestimmte Erwartungen geknüpft. „Jemand übt also eine Rolle aus, spielt eine Rolle, wird Rollenträger, indem er oder sie als *Rollenempfänger* den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird, indem er sich den Erwartungen gemäss verhält“, schreibt Steiger (2004, S. 57/58). Und Neuberger (2002, S. 314) ergänzt: „Die Rolle ist einerseits das bloss Faktische, Übliche, Normale (Ist-Beschreibung) und andererseits das ‚Billige‘, Geforderte, Gesollte (Appell, Imperativ).“

So betrachtet ergibt sich Führungserfolg aus der optimalen Übereinstimmung der Erwartungen der Organisation an die Führungsperson mit dem konkreten Führungsverhalten der Person. Diese Sichtweise des klassischen rollentheoretischen Ansatzes vereinfacht jedoch das Phänomen Führung, weil sie davon ausgeht, dass sämtliche Rollenerwartungen bekannt und bewusst sind und dass es nur eine richtige Verhaltensweise gibt, um diesen Erwartungen nachzukommen. Zudem wird angenommen, dass die Führungsperson als Rollenempfängerin passiv alle Erwartungen aufnimmt, die an sie herangetragen werden. Die Komplexität der Interaktion von Personen und von Organisationen in ihrem jeweiligen Umfeld, so die Kritik, wird dabei nicht angemessen abgebildet.

Rollenerwartungen werden in der Realität weder immer explizit formuliert noch sind sie immer bewusst. Rollenerwartungen werden übermittelt von Personen, die ihrerseits Rollenträger sind und nicht nur die Interessen und Werte einer Organisation vertreten, sondern auch ihre eigenen, diejenigen ihrer Familie etc. Und auch der Rollenträger selber hat Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen, mit denen er seine Rolle besetzt und die sein Verhalten bewusst, aber auch unbewusst beeinflussen. Für Steiger (2004, S. 58) ist des-

halb klar: „Der Erfolg einer Rolle resp. die Zufriedenheit aller Beteiligten wird also vielmehr das Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen sein.“

Aus diesem Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger, der Rollenempfängerin resultiert die Rollenübernahme. Zu einer erfolgreichen Rollenübernahme gehören nach Steiger (2004) die Rollendefinition, die Rollengestaltung und die Rollendurchsetzung. Die Rolle wird in einem Prozess permanent geschaffen, verändert und den Bedürfnissen angepasst. Die Rolle, so der Autor weiter, erhält die Bedeutung von etwas Formbarem, Gestaltbarem, sie ist nicht mehr unabhängig von der Person denkbar, sondern entsteht erst durch den Austauschprozess der Rollenübernahme.

2.4.5. Führungsrollen

Führungswirklichkeit ist – wie in Kapitel 2.4.2 gesehen – eine soziale Konstruktion, die von den beteiligten Menschen und den geltenden gesellschaftlichen Bedingungen abhängt. Je nach Erwartungen, die eine Organisation an eine Führungsperson oder an Teilaspekte der Führungsaufgabe stellt, können die verschiedensten Führungsrollen resultieren. Der Arbeitstag einer Führungsperson erfordert ein ständiges Wechseln der Rolle und ein Eingehen auf ständig wechselnde Rollenanforderungen und -erwartungen. In der Fachliteratur gibt es zahlreiche theoretische Rollenunterscheidungen. Das klassische Modell stammt von Mintzberg (1980). Er untersuchte das Verhalten von Führungspersonen und leitete daraus eine Typologie von zehn Führungsrollen ab:

Interpersonelle Rollen

- a) Repräsentator/in
Die Führungsperson fungiert nach innen und aussen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung und erfüllt Repräsentationsaufgaben gesetzlicher oder sozialer Art.
- b) Führer/in
Im Mittelpunkt dieser Rolle stehen Aufgaben der Motivation und Anleitung von Mitarbeitern, der Stellenbesetzung und Personalentwicklung.
- c) Koordinator/in
Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen stehen im Zentrum dieser Rolle.

Informelle Rollen

- a) Beobachter/in
Die Führungsperson sucht und empfängt unterschiedliche Informationen, die ihr Verständnis über das Funktionieren der Organisation und der Umwelt fördern.

b) Informationsverteiler/in

Diese Rolle beschreibt die Weitergabe externer und interner Informationen – sowohl als Fakten als auch als Spekulationen – an Organisationsmitglieder.

c) Sprecher/in

Die Führungsperson gibt Informationen über Pläne, Massnahmen oder Ergebnisse der Unternehmung an Externe weiter.

Entscheidungsrollen

a) Unternehmer/in

Die Führungsperson sucht in der Organisation und ihrer Umwelt nach Chancen für Innovation und Wandel und leitet gegebenenfalls Innovationsprojekte (ein).

b) Krisenmanager/in

Mit dieser Rolle werden Aufgaben der (durch Sachzwänge induzierten) Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses erfasst wie z.B. Konflikte.

c) Ressourcenzuteiler/in

Die Führungsperson entscheidet über die Vergabe von Ressourcen aller Art an Personen und Abteilungen; durch den Entscheidungsvorbehalt behält die Führungsperson die Kontrolle über Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen.

d) Verhandler/in

In dieser Rolle tritt die Führungsperson als Verhandlungsführerin gegenüber Externen auf und verpflichtet die Organisation für künftige Aktivitäten. (nach Neuberger, 2002, S. 328 und Steiger, 2004, S. 68)

An dieses Modell schlossen zahlreiche Untersuchungen an, von denen das Schlüsselrollenkonzept in Teams von Margerison und McCann (1985) oder die 11 Führungsrollen von Stogdill (1981) weite Verbreitung und Anwendung finden. Exemplarisch sei hier noch Staehle (1991, S. 21) heraus gegriffen, der die Anzahl Rollen auf 24 erweiterte, jedoch betonte, die ganzheitliche Sicht auf den Berufsstand der Vorgesetzten müsse trotzdem gewahrt bleiben. Der Autor postuliert zusätzlich zu den Mintzbergschen Führungsrollen einige neue Perspektiven:

- Akteur/in im organisationskulturellen Wandel
- Vernetzter Denker/vernetzte Denkerin
- Mikropolitiker/in (Eingehen von Koalitionen zur Erreichung persönlicher Ziele)
- Ethisch und moralisch verantwortungsvolle Organisationsbürger/in
- Klient/in im Beratungsprozess zur Stärkung des persönlichen Management-Potentials
- Emotionsarbeiter/in bzgl. der eigenen Emotionen, der Befindlichkeit im Job sowie der Gestaltung von Emotionen anderer

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in diesem Führungsverständnis das Rollenmanagement *die* zentrale Führungsaufgabe ist. Das heisst: Die Führungsperson muss flexibel von einer Führungsrolle in die andere wechseln können – je nach Situation, Mitarbeiterin oder Kunde, der oder dem sie sich gegenüber sieht.

2.4.6. Anforderungen an die Führungsperson

Die Führungssituation und die Rollenerwartungen an die Führung sind also sehr wichtig – dennoch ist die Führungsperson selber als eine zentrale Bedingung des Führungserfolgs

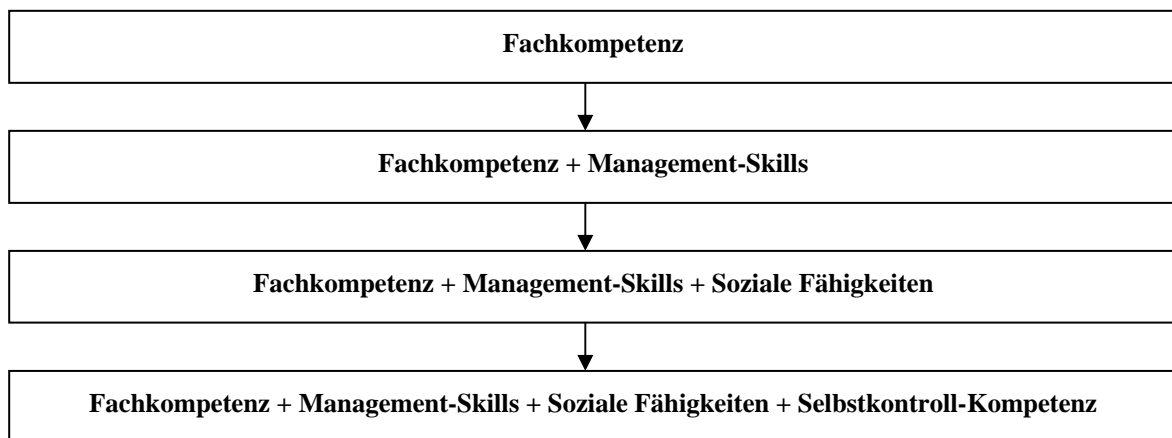
nicht wegzudenken (Kapitel 2.4.3). Es gibt eine Vielzahl von empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmalen, die einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition untersuchen. Neuberger (2002, S. 232) zitiert in seinem Buch eine Übersicht, die er aus Angaben von Stogdill (1981) zusammengestellt hat. Insgesamt werden dabei 25 Persönlichkeitsmerkmale aufgelistet, für die es jeweils eine Reihe von veröffentlichten empirischen Bestätigungen gibt. In der Übersicht werden folgende Eigenschaften besonders oft als Führungserfolgsträchtig ausgewiesen:

- Intelligenz
- Aktivität, Energie
- Erziehung, sozialer Status
- Aufstiegswille, Dominanz
- Selbstvertrauen
- Leistungsmotiv, Drang, andere zu übertreffen, Ehrgeiz
- Kontaktfähigkeit, soziale Fertigkeiten

Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten einer Person, aber – wie bereits mehrfach betont – nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation. Unter spezifischen Bedingungen dürften bestimmte Eigenschaften der Person verhaltenswirksam werden, schreibt von Rosenstiel (2003), und zwar so, dass dadurch der Führungserfolg gefördert wird. Unter anderen Bedingungen dagegen haben die Eigenschaften kaum Einfluss auf das Führungsverhalten. Diesem Tatbestand versucht man heute im Rahmen der Assessment Center gerecht zu werden, indem zum einen die konkrete künftige Führungssituation durch situative Übungen zu simulieren versucht wird und zum anderen die Eigenschaften der zu Beurteilenden eher verhaltens- als eigenschaftsbezogen erfasst werden (Kapitel 2.5).

Trotzdem: Persönlichkeitseigenschaften sind nicht gänzlich irrelevant für Führungserfolg. Bei aller situativen Relativierung scheinen für Führungspersonen in einem von starken Veränderungsprozessen geprägten Arbeitsumfeld einige Persönlichkeitsmerkmale unabdingbar. Wunderer (2003) zitiert eine neuere, über 60 Länder umfassende Studie, die zeigt, dass international grosse Einigkeit über gewünschte Führungseigenschaften besteht. So gelten Integrität, Vision, Inspiration und Teamorientierung in den meisten Ländern als Merkmale herausragender Führungspersonen. Demgegenüber wird narzisstischen, autoritären und rücksichtslosen Personen wenig Erfolg zugeschrieben.

Comelli (2003, S. 436ff) zeigt auf, dass sich die Anforderungen an Führungspersonen verändert haben:



Zu den Management-Skills (engl. für Kompetenzen) werden unter anderen Planungskompetenz, Zeitsouveränität und Wirtschaftlichkeitsdenken gezählt. Eine immer grössere Bedeutung kommt den sozialen Fähigkeiten – auch „soziale Intelligenz“ genannt – zu. Sie fassen zusammen, wie Führungspersonen mit anderen Menschen kommunizieren und sich ihnen gegenüber verhalten:

- sich verständlich ausdrücken können
- zuhören können (z.B. Techniken des „aktiven Zuhörens“)
- mitkriegen, was mit dem anderen „los“ ist (einschliesslich Situation erfassen)
- eigene Gefühle ausdrücken/mitteilen können
- sich trauen, den Mund aufzumachen
- offen und direkt kommunizieren – anstatt „verdeckte“ Botschaften zu geben
- authentisch sein (d.h. Denken, Fühlen und Handeln sind kongruent)
- seine eigene Wirkung kalkulieren können
- Feedback-fähig sein
- nicht unnötig konfliktauslösend oder konfliktverschärfend wirken

Bei den sozialen Fähigkeiten streicht der Autor den kommunikativen Bereich als besonders bedeutend heraus, weil die so genannten „social skills“ in der Teamarbeit enorm wichtig sind: „Sozial ‚unintelligentes‘ Verhalten schafft Konflikte und gefährdet die Zusammenarbeit“ (S. 438).

Mit dem Begriff „Selbstkontroll-Kompetenz“ bezeichnet Comelli (2003) die Art und Weise, wie das Individuum innerhalb einer Gruppe, aber auch innerhalb der ganzen

Arbeitssituation mit sich selber umgeht. Dazu gehören:

- die Fähigkeit des Einzelnen, seine Arbeit und seine Angelegenheiten zu planen und zu organisieren, und somit sozusagen „sich selbst einzuteilen“
- sich selbst steuern können (im Sinne von Selbstkontrolle)
- mit Stress und/oder stressigen Situationen umgehen können
- sich darüber klar sein, was mit einem selbst „los“ ist (statt z.B. Emotionen/Gefühle zu leugnen)
- mit sich selbst klarkommen
- Verantwortung für sich selbst und für die eigenen Handlungen übernehmen können (und wollen)
- für sich selber einstehen
- sein Leben richtig „einteilen“ können
- den Dreiklang „Geist – Körper – Seele“ stimmig halten

Zum zukünftigen Anforderungsprofil für Führungspersonen meint Regnet (2003), dass Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit wichtig bleiben werden. Sie erwartet jedoch, dass neben die Fach- und Managementkompetenz immer mehr „die Forderung nach sozialen Fähigkeiten (Kommunikations- und Teamfähigkeit etc.) und nach Selbstkontroll-Kompetenz [...] als Basisqualifikation für Fach- und Führungskräfte tritt“ (S. 64). Auf der Basis dieser Überlegungen werden für die Führungsselektion und die zugehörigen Assessment Center jeweils Anforderungsdimensionen definiert (Kapitel 2.5).

2.4.7. Projektmanagement

In den letzten Jahren spielen in Organisationen Projekte eine immer wichtigere Rolle. Die bestehenden Linienorganisationen sind angesichts komplexer Problemstellungen oft überfordert und setzen zur Bearbeitung dieser Probleme und Aufgaben fach- und bereichsübergreifende Projektteams ein. Es gibt keine allgemein gültige Definition des Begriffs Projekt. Vetter (2004) führt sechs spezifische Merkmale für ein Projekt an:

- Eindeutige inhaltliche und zeitliche Zielsetzung,
- gewisse Einmaligkeit der Aufgabe,
- innovativer Charakter,
- begrenzte und möglichst klar zugeordnete Ressourcen,
- klare Ergebnisverantwortung,
- gewisses Risiko. (S. 221)

Jedes Projekt ist anders und hat – je nach Aufgabe und Komplexität – seine speziellen Erfordernisse. Diesen muss das Projektmanagement nachkommen. Das Deutsche Institut für Normung e. V. definiert Projektmanagement in der Norm DIN 69901 als die "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes" (Bechler & Lange, 2005). Das Führungskonzept Projektmanagement wurde in den 1950er Jahren in technischen Bereichen wie der Raumfahrt oder dem

Waffen- und Anlagenbau entwickelt. Im Laufe der Zeit griff der Projektmanagementgedanke auf die gesamte Wirtschaft über, auf Verwaltungen, Verbände, Non-Profit-Organisationen und viele mehr. Heute werden auch Veränderungsprozesse in Organisationen als Projekte abgewickelt. Das hat zu einer neuen, prozessorientierten Sichtweise auf das Projektmanagement geführt, die auch die soziale Dynamik einbezieht. Vetter (2004, S. 226ff) plädiert daher für ein „systemisches Projektmanagement“. Er geht von einer Vielzahl von Faktoren und Wechselbeziehungen aus, die gegenseitig vernetzt sind und zum Projekterfolg beitragen. Dem systemischen Denken entsprechend bedeutet das, dass alle Elemente und Beziehungen betroffen sind, sobald sich an einem Ort im System etwas bewegt. Mit dieser Abkehr von der traditionell stark rationalen und technokratischen Betrachtungsweise eines Projektes wird laut Vetter das Projektmanagement erst in seiner Vielschichtigkeit und Komplexität erfasst.

Für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind die Projektführung und damit die Rolle der Projektleiterin oder des Projektleiters. Alle andere Aspekte, insbesondere der Ablauf und die Steuerung eines Projektes, bleiben aus Platzgründen ausgeklammert. Keplinger (1992) hat eine umfassende Literaturrecherche über die Erfolgsfaktoren im Projektmanagement verfasst. Zu den 14 Merkmalen erfolgreichen Projektmanagements gehört demzufolge auch eine aktive und gute Projektführung. Jenny (2003, S. 216) umschreibt gute Projektführung folgendermassen: „[...] gut (richtig) starten, umfassend planen und kontrollieren, ausführlich kommunizieren sind die Schlüsselfaktoren des Erfolgs.“

Zur Abwicklung eines Projekts braucht es verschiedene Rollen: den Auftraggeber, die Projektmitglieder und die Projektleiterin, den Projektleiter. Um ihr jeweiliges Verhalten zu verstehen, empfiehlt sich ein Blick auf das soziologische Rollenkonzept (Kapitel 2.4.4). Die Rolle des Projektleiters kann je nach Projektaufgabe mehr eine Führungsrolle oder lediglich die Rolle eines Administrators sein. Je nach Situation und Aufgabe nimmt eine Projektleiterin oder ein Projektleiter ganz unterschiedliche Rollen ein: Moderator/in, Expert/in, Psycholog/in, Konfliktlöser/in, Vermittler/in, Antreiber/in, Koordinator/in, Berater/in, Sündenbock etc. (Vetter, 2004).

Zur Frage, welche Kompetenzen eine Projektleiterin, ein Projektleiter mitbringen muss, sei auf die Übersicht von Vetter (2004, S. 245) verwiesen:

Führungsfähigkeiten:

- kommunizieren
- koordinieren
- organisieren
- überzeugen
- motivieren
- sich durchsetzen

Methodische Fähigkeiten:

- Probleme analysieren und strukturieren
- Problemlösungsprozesse moderieren
- Gespräche führen
- Sitzungen zielgerichtet leiten

Soziale Kompetenzen:

- Umgang mit gegensätzlichen Meinungen
- Umgang mit Konflikten
- Umgang mit Kritik
- Feedback geben

Voss und Eckrich (2003) erweitern diese Aufstellung im Bereich der methodischen Fähigkeiten um Planungskompetenz, Wirtschaftlichkeitsdenken und Organisationstalent sowie im Bereich der sozialen Kompetenz um Kooperationsbereitschaft und die Förderung von Teamarbeit. Zudem plädieren sie in Anlehnung an Comelli (2003, vgl. Seite 26) für eine weitere Kategorie, diejenige der persönlichen Kompetenz oder Selbstkompetenz:

- Sach- und Zielorientierung
- Entscheidungsfreude
- Offenheit für Neuerungen
- Loyalität und Integrität
- Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit, auch nach oben
- Dynamik, Eigeninitiative usw. (S. 466)

Und Wriske (1973, zit. nach Schlick, 1991, S. 207) schliesslich ist der Meinung, eine Projektleiterin oder ein Projektleiter brauche neben den bisher erwähnten Fähigkeiten auch Geduld, Gelassenheit, Beharrlichkeit, Mut zum Risiko und Begeisterungsfähigkeit.

Die Bedeutung der Fachkompetenz einer Projektführungsperson hängt vom Auftrag und von der Zusammensetzung der Projektgruppe ab. Es ist bestimmt von Vorteil, wenn eine Projektleiterin etwas von der Sache versteht, denn das verhilft ihr zu einer höheren Akzeptanz bei den Projektgruppenmitgliedern. Ein Projektleiter muss aber nicht der ausgewiesene Spezialist mit den besten Fachkenntnissen von allen sein. Zusammenfassend

streicht Vetter (2004) hervor, dass für die Leitung eines Projektes Führungsmässige, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen wichtiger sind als fachliche.

2.5. Die Assessment-Center-Methode

Der Begriff „Assessment Center“ (AC) wird zur Bezeichnung von Auswahlverfahren verwendet, die in der konkreten Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein können, auch wenn sie einen ähnlichen Hintergrund haben. „Jeder redet vom Assessment Center, aber alle meinen etwas anderes“, sagen Hesse und Schrader (1994, S. 20). Wortwörtlich übersetzt leitet sich der Begriff aus dem Englischen „to assess“ ab, was bewerten, beurteilen oder einschätzen bedeutet. Unter Einbezug des Wortes „Center“ steht im Mittelpunkt also die Beurteilung bzw. der oder die Beurteilte. In der Fachliteratur spricht man auch von Personalentwicklung, Entwicklungsseminar, Auswahlseminar oder Förderseminar. Es ist ein Verfahren zur Potentialeinschätzung bei der Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften. Eck (2004) umschreibt die Methode wie folgt:

Ein Assessment Center (AC) ist eine längere, i.d.R. mehrtägige Veranstaltung, in der ein definierter Kreis von Teilnehmenden durch mehrere BeobachterInnen bei unterschiedlichsten Aufgabenstellungen und Aktivitäten beobachtet und evaluiert werden. Daran schliesst sich ein differenzierter Feedbackprozess an. (S. 2)

Dabei ist der Feedbackprozess laut Kleinmann (2003) ein notwendiger Bestandteil eines AC und zudem ein Gebot der Fairness. Jede und jeder Teilnehmende erhält im Rahmen eines ausführlichen persönlichen Gespräches eine Rückmeldung möglichst rasch im Anschluss an die Beobachterkonferenz. Nebst einem mündlichen Feedback durch einen oder mehrere Beobachter wird häufig auch ein schriftliches Gutachten erstellt, das gezielt Förderungsmöglichkeiten anspricht.

Zusätzlich weist Eck (2004) darauf hin, dass die Aktivitäten, also die Aufgabenstellungen des Assessment Centers, mit den Schlüsselanforderungen identisch sein oder ihnen durch Simulation möglichst nahe kommen sollen. Laut Griffiths und Allen (zit. nach Eck, 2004, S. 4) lassen sich zwei Formen von Assessment Center unterscheiden: das traditionelle AC, welches sie als komplexes, verlässliches Selektionsverfahren bezeichnen, und das Entwicklungs-AC (Potentialanalyse), das sich als Diagnose-Instrument für Laufbahn, Ausbildungsbedarf sowie für Teams eignet. Auch Kleinmann (2004) definiert AC ganz ähnlich:

Assessment Center sind multiple diagnostische Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig für einen oder mehrere Teilnehmer seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein. (S. 1)

Unter multiplen diagnostischen Verfahren sind gemäss Kleinmann eine Vielzahl diagnostischer Instrumente subsumiert, welche idealerweise eine realitätsnahe Ausrichtung (Simulationsprinzip) aufweisen, um damit den potenziellen Arbeitsalltag bestmöglich abzubilden. Darunter fallen Verfahren wie Gruppendiskussion, Postkorb, Rollenspiel, Fallstudie, Präsentation, manuelle Arbeitsprobe oder computergestütztes Szenario.

2.5.1. Von der Schwierigkeit, Eignung zu messen

Das Ziel des Assessment Centers liegt in der Beurteilung der Fähigkeiten und Kompetenzen einer Bewerberin oder eines Bewerbers. Die Eignung einer Person für eine bestimmte Position steht also im Vordergrund. Was aber ist „Eignung“ und wie lässt sie sich objektiv erfassen?

Die Kriterien, anhand derer das Verhalten der am AC Teilnehmenden gemessen werden, basieren auf Eigenschaftsdiagnostik, z.B. auf „erfolgsrelevanten Persönlichkeitskonstrukten“ für Berufs- und Führungserfolg. Hier unterscheidet Eck (2004) kognitive (Wahrnehmung, allgemeine, numerische und sprachliche Intelligenz usw.) und nichtkognitive Persönlichkeitsfaktoren (emotionale Labilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit – die sog. „big five“). Führungseignung wird auch unter klassischen Beurteilungskriterien angeschaut, die sich in aufgabenbezogene, teambezogene und Selbstmanagement-Fähigkeiten unterscheiden lassen. Die Tendenz geht heute allerdings dahin, dass sich die Grundlagen für Beurteilung und Entwicklungsmassnahmen weg von der Kombination „isolierter traits“ in Richtung von Schlüsselqualifikationen bewegen.

Sarges (2001) streicht zudem die Bedeutung des Lernpotentials als wesentlichen Faktor heraus, der nebst den klassischen Eignungsmerkmalen (Kompetenzen) abgeklärt werden sollte. Unter Lernpotential versteht er die *Fähigkeit und Willigkeit* zu lernen, also ein breites Adaptationspotential, wobei er der Lernwilligkeit einen höheren Stellenwert beimisst als der reinen Lernfähigkeit.

Die klassischen Kompetenzen unterscheidet Sarges wie folgt:

Im kognitiven Bereich: Wissensbreite, logisch-analytisches Denken, Kreativität, gesamthaftes Denken („Helicopterview“), Planungsfähigkeit;

Im motivational-emotionalen Bereich: Energie und allgemeine Leistungsmotivation, Mut zum Risiko und Initiative, Gestaltungs- und Aufstiegs motivation, Selbstzutrauen, emotionale Stabilität und Belastbarkeit;

Im sozial-interaktiven Bereich: Extraversion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Mobilität und Interkulturalität. (S. XIV)

Nach Barell (1992) beruhen die meisten Konzeptionen von Assessment Center auf einem skill-orientierten (also verhaltensorientierten) Ansatz. Ausgangspunkt eines skill-orientierten AC für Führungspositionen bilden erfolgsrelevante Verhaltensweisen, welche von den AC-Konstrukteuren erhoben und anschliessend zu so genannten Dimensionen zusammengefasst werden. Eine Aufzählung solcher Dimensionen ohne die dazu führenden Verhaltensweisen macht jedoch gemäss Barell keinen Sinn, weil die Beschreibungen von den Trägern der Unternehmenskultur akzeptiert werden müssen. Horn (2001) bestätigt diesen Aspekt und meint, dass der Kern des Prüfungsverfahrens im Assessment Center die so genannten Simulationen seien: Gesucht werde nicht so sehr nach Eigenschaften, sondern nach einer Stichprobe des Verhaltens, die als repräsentativ für das Verhalten in einer bestimmten Situation (z.B. als Chef ein schwieriges Mitarbeitergespräch führen) angesehen werden könne. Sie weist jedoch darauf hin, dass

[...]Assessment Center heute nur nach einem einzigen Komplex von Eigenschaften [suchen], die unter dem Sammelbegriff 'Führungsqualität' Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenz, Entscheidungsfreude, Kommunikationstalent, Leistungsbereitschaft und vieles mehr bündeln. (Online)

Diese Eigenschaften seien allerdings auf vielfältige Weise miteinander verflochten; so könne man Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit oder Teamfähigkeit verschiedenen Hauptkategorien zuordnen.

Nach diesem kurzen Abriss muss darauf hingewiesen werden, dass es keine „objektive Eignung gibt, die jenseits subjektiver Verzerrung liegt“ (Barell, 1992, S. 40). Am ehesten näherte man sich dieser Eignung an, wenn mehrere Diagnostiker/Beobachter mit den gleichen Messinstrumenten zu gleichen Beurteilungen und Beschreibungen kommen: „Auf der Jagd nach dieser eigentlichen Eignung jenseits subjektiver Verzerrung resultierte eine immer exaktere und stabilere Methodik zur Erfassung des in den AC-Übungen gezeigten Verhaltens“.

2.5.2. Validität

Die Güte des Auswahlverfahrens Assessment Center ist ein kontrovers diskutiertes Thema. Unter Validität wird die Angemessenheit von Schlussfolgerungen aus Testwerten und anderen diagnostischen Instrumenten verstanden (Kleinmann, 2003). Dabei werden die Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterien in der Regel korrelativ ermittelt. Wenn diese Ermittlung zeitversetzt erfolgt, spricht man laut Kleinmann von einer *prädiktiven* oder *prognostischen* Validität. Beide Validitätsarten werden als kriterienbezogene Validitäten bezeichnet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessiert hauptsächlich diese prognostische Validität. Ihr liegt die Fragestellung zu Grunde, wie gut mit den Prädiktoren Verhalten vorhergesagt werden kann. Kleinmann (2003) meint, ein Assessment Center ermögliche prognostisch valide Schlüsse, wenn die Ergebnisse in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg stünden.

Prognostisch valide bedeutet auch gemäss Barell (1992) ein enger Zusammenhang zwischen dem Assessment-Center-Gesamturteil und einem Mass für die spätere Leistung am Arbeitsplatz. Der Autor weist in seiner Dissertation darauf hin, dass zur prognostischen Validität unzählige Untersuchungen existieren. Gestützt auf eine Metaanalyse von Thornton, Gaugler, Rosenthal und Bentson aus dem Jahr 1987 kommt er zum Schluss, dass AC prognostisch valid seien (korrigierter Mittelwert von .37 für alle untersuchten AC, Anzahl der Validitäten N=107). Barell weist jedoch darauf hin, „dass ein gut gestaltetes AC zwar sicher prognostisch valid ist, dass aber gewisse Regeln beachtet werden müssen, um diese Validität zu optimieren“ (S. 122).

Auch Kompa (2004) verweist auf obige Metaanalyse, kommt aber zu einem etwas anderen Fazit: Er meint, dass der Wert von .37 deutlich unter den Werten früherer Einzelstudien liege, in denen für AC Validitätswerte von .70 und darüber ermittelt wurden. Daher sind, so Kompa, „allzu grosse Erwartungen an die Richtigkeit von Eignungsprognosen auf der Basis von AC-Werten kaum angebracht“ (S. 71). Er führt jedoch aus, dass die prädikative Validität allein nicht ausschlaggebend für die Wahl eines Verfahrens sein sollte, weil es letzten Endes auf den Ertrag eines Verfahrens ankomme. Der Ertrag ergibt sich, wenn der Nutzen des Verfahrens infolge der damit getroffenen richtigen Entscheidungen grösser ist als dessen Kosten.

Kompa zieht folgenden Schluss aus den verschiedenen Validitätsuntersuchungen:

Das einzige, was man [...] mit einiger Sicherheit sagen kann, ist folgendes: Wer im AC gut beurteilt wird, der wird auch in seiner späteren Führungsposition gut beurteilt und hat gute Chancen, auch im Unternehmen voranzukommen. (S. 72)

Eine äusserst kritische Stimme zur prognostischen Validität soll zum Schluss noch gehört werden (Horn, 2001):

Die Crux aller Eignung aber ist ihre „prognostische Validität“, das Maß, in dem ihre Voraussagekraft sich über die durchschnittliche Verteilung von Erfolg und Versagen erhebt. Es ist diese Zukunftsgerichtetheit eignungstechnischen Wissens, das es gleichermaßen so mächtig und so angreifbar macht: denn so, wie ein negatives Testergebnis Berufswünsche vernichten und Karrieren knicken kann, so kann der Versager ebenso wie der geniale Quereinsteiger die Validität teurer und aufwendiger Personalauswahlverfahren zur statistischen Insignifikanz herabdrücken.

Die unterschiedlichen Aussagen zur prognostischen Validität von AC lassen kein abschliessendes Urteil zu. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass es *das* Assessment Center nicht gibt, sondern eine Vielzahl sehr unterschiedlicher AC existieren. Soll ein Assessment Center prognostisch valid sein, muss bei der Konstruktion der Aufgaben unbedingt darauf geachtet werden, dass sie der konkreten Arbeitssituation im Betrieb möglichst nahe kommen. Dieser Prämisse folgt, dass ein AC nur durch das Unternehmen selber erarbeitet und gestaltet werden kann. Zwei Fragen stellen sich allerdings zwingend: Was will man denn überhaupt evaluieren, d.h. für welche konkrete Position soll das geplante AC Ergebnisse liefern? Gäbe es allenfalls alternative Selektionsmethoden, die eine mindestens ebenso hohe Validität wie ein AC aufweisen?

2.5.3. Kritik an der Assessment-Center-Methode

Eine implizite Annahme bei der Durchführung von Assessment Center besteht darin, dass Persönlichkeitseigenschaften zur Prognose von Leistung und Erfolg herangezogen werden können. Bei den AC geht es um die Feststellung von Persönlichkeitseigenschaften, die insbesondere für Führungspositionen als relevant erachtet werden. Betrachtet man die empirischen Ergebnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie, so liegt die prognostische Validität jedoch gemessen am hohen Aufwand verhältnismäßig niedrig (vgl. Kapitel 2.5.2). Dies liegt im Hinblick auf Führungseigenschaften unter anderem daran, dass Führung wesentlich abhängiger von der jeweiligen Führungssituation ist als von den Eigenschaften des Führenden. Der häufige Einsatz von AC reflektiert daher den verbreiteten Glauben, dass Führungserfolg primär persönlichkeitsabhängig sei, und vernachlässigt

dabei die Betrachtung und geeignete Ausgestaltung von Führungssituationen (Kapitel 2.4).

Auf diesen zweifelhaften Anspruch der Fürsprecher des AC, menschliche Potentiale, vorab Führungspotentiale, erfassen und fördern zu können, weist auch Gloor (1993) hin. Er spricht in diesem Zusammenhang sogar vom „Mythos der Potentialförderung“. Er meint, dass sich in der Literatur immer etwa die gleichen Schwachpunkte fänden, welche sich sozusagen als offizielle Kritik auflisten liessen:

- hoher Kosten- und Zeitaufwand sowie hoher Beobachteraufwand
- Gefahr der Delegation von Führungsverantwortung an das AC
- Entmachtungsängste der Linienchefs
- Revidierung der Vorgesetzten-Meinung über eine/n Mitarbeiter/in
- „Öffentlichkeit“ bei Beurteilungsfragen
- Problematik des „gescheiterten“ AC-Absolventen
- Akzeptanzprobleme
- Realitätsferne der Übungen / Zweifel an deren Relevanz
- Fragen des Persönlichkeitsschutzes (S. 48)

Kritische Äusserungen werden auch zur Wissenschaftlichkeit von AC laut. Veil (1992) meint, dass die Entwerfer von AC-Verfahren und die Assessoren immer noch die Auffassung vertreten würden, dass mit Hilfe von objektiven, wissenschaftlich fundierten Beobachtungs- und Beurteilungsmethoden objektiv gültige Aussagen über Kandidaten gemacht werden können. Die Autorin bringt ihre kritische Haltung wie folgt auf den Punkt:

Dabei wird übersehen, dass Eigenschaften der Führungseignung weder objektiv noch subjektiv als solche erkannt werden können. Die Beobachtungen und Beurteilungen von Eigenschaften stellen lediglich sprachliche und wertmässige Übereinkünfte (= Konstrukte) dar. (S. 7)

Zur Anwendung von Eignungsdiagnostik in Betrieben behauptet auch Hanft (1999, S. 290), dass „bei einer strengen Orientierung an eignungsdiagnostischen Kriterien [...] das AC bislang seinen Nachweis, gegenüber herkömmlichen Verfahren ein erheblich besseres Prädiktorinstrument zu sein, schuldig geblieben“ sei. Weder handle es sich beim AC um eine repräsentative Stichprobe der späteren Arbeitstätigkeit, noch könne sichergestellt werden, dass mit den Übungen tatsächlich die arbeitsplatzbezogenen Fähigkeiten und Einstellungen erfasst würden, die man zu messen vorgebe.

Einen noch differenzierteren Blick wirft Kompa (2004) auf das AC-Verfahren. Er kommt dabei zum Ergebnis, dass die Begründung für den Einsatz von AC (die sichere Vorhersage der Berufseignung) eine lediglich *legitimatorische* Funktion habe. Verschleiert werde ein zentrales Motiv: Den AC-Anwendern gehe es primär um Sicherung des eigenen

Macht- und Einflussbereiches durch Überprüfung der Anpassungs-, Loyalitäts- und Identifikationsbereitschaft der Prüflinge. Kompa meint, es gehe in erster Linie um „Gesinnungskooptation“, um die Frage, welche AC-Kandidaten im Kreis der Führungselite auf Akzeptanz stiessen.

Trotz vehementer Kritik stösst die Assessment-Center-Methode auf Seiten der Anwendenden wie auch Teilnehmenden auf relativ hohe Akzeptanz, weil dem Verfahren durchaus „Augenscheinvalidität“ zugesprochen wird (Kleinmann, 2003). Der Autor verweist auf Einzelfallstudien, in denen das AC-Verfahren auf Seiten der Bewerber als positiv beurteilt werde. Diese Befunde liessen sich laut Kleinmann durchaus verallgemeinern, und er fasst zusammen:

Eignungsdiagnostische Verfahren haben eine höhere Akzeptanz, wenn sie

- Augenscheinvalidität aufweisen, vor allem determiniert durch Anforderungsbezug
- ausreichend informieren und Feedback ermöglichen
- transparent sind und wenn das
- Ergebnis positiv ist. (S. 9)

Auch Näf (2004) weist darauf hin, dass Assessment-Verfahren zwar aufwändig und teuer sind, sich aber durch eine hohe Akzeptanz auszeichnen. Laut Püttjer und Schnierda (2002) wiederum hat das AC seine Berechtigung als Verfahren zur Personalauswahl, weil es als einziges Auswahlverfahren ermöglicht, Bewerberinnen und Bewerber in berufsnahen Situationen zu erleben. Da mehrere Beobachter an der Bewertung der Kandidaten beteiligt sind, kann ein breiter Konsens in der Einstellungsentscheidung erreicht werden. Es ist zu vermuten, dass genau dieser mehrheitliche Konsens in der Entscheidungsfindung die hohe Akzeptanz des Assessment-Center-Verfahrens bei beiden involvierten Seiten – den Teilnehmenden wie den Anwendern – ausmacht.

3. METHODE

Im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit steht die elfteilige Serie TRAUMJOB – NUR EINER SCHAFFT ES, die das Schweizer Fernsehen DRS im Frühjahr 2005 ausgestrahlt hat. Es schauten am Sonntagabend zwischen 352'000 und 540'000 Personen zu, was einem Marktanteil von 21,2 bis 24,4% entspricht. Die Finalsendung erreichte 29,2%. Es wird untersucht, welches Bild und Verständnis von Führung in der Sendereihe vermittelt wird und welche formalen und inhaltlichen Mittel dazu eingesetzt werden. Zudem soll der Frage nachgegangen werden, ob ein Bezug zu den derzeit aktuellen Führungstheorien und -modellen besteht. In den folgenden Kapiteln wird der Untersuchungsaufbau und das konkrete Vorgehen bei der Aufbereitung und Auswertung der Daten genauer beschrieben.

3.1. Untersuchungskonzept

Zur Beantwortung der Fragestellungen empfiehlt sich die Methode der Fernsehanalyse. Bei der Fernsehanalyse handelt es sich um „eine systematische, methodisch kontrollierte und reflektierte Beschäftigung mit einer Fernsehsendung bzw. einer Gruppe von Fernsehsendungen“ (Mikos, 2003, S. 70). Ziel ist es herauszufinden, wie Fernsichtexte das kommunikative Verhältnis mit dem Publikum prägen und wie sie Bedeutung bilden in Bezug auf mögliche Lesarten der Zuschauenden. Die Komponenten einer Fernsehsendung werden systematisch herausgearbeitet und danach in Beziehung zum Kontext gesetzt. Die Analyse ist nach Mikos grundsätzlich zu unterscheiden von Beschreibung und Interpretation. Die Beschreibung sei ein sprachlicher Vorgang, bei dem das, was auf dem Bildschirm sichtbar ist, in Worte gefasst werde. Und die Interpretation stelle die Ergebnisse der Analyse in einen theoretischen Kontext. Beschreibung und Interpretation sind für Mikos als Grundoperationen der Analyse zu betrachten.

3.1.1. Inhaltsanalyse

Zum Vorgehen einer Analyse hält Mikos (2003, S. 83) fest: „Im Rahmen der Analyse des audiovisuellen Materials aus der Stichprobe müssen alle Komponenten herausgearbeitet werden, die zur Bedeutungsbildung und Gestaltung des kommunikativen Verhältnisses

mit den Zuschauern beitragen.“ In der Analyse werden die Fernsehsendungen gewissermassen zerlegt, um ihre Strukturen offen zu legen. Für die Fernsehanalyse ist von Interesse, wie der Inhalt präsentiert wird und damit zur Produktion von Bedeutung und zur Konstruktion von gesellschaftlicher Wirklichkeit beiträgt. Oder anders gesagt: „Der auszusagende Inhalt – ein Gedanke, eine Geschichte, ein Thema – wird mit einem Darstellungsformat vereinigt. Erst in dieser Gestalt kann er zum Element des kommunikativen Verkehrs werden“ (Wulff, 1999; zit. nach Mikos, 2003, S.40.)

In der vorliegenden Arbeit wird das Material auf sämtliche Aussagen über Führungskompetenzen und -eigenschaften hin untersucht. Ausgewertet werden die Fundstellen nach einem deduktiven Verfahren: mit einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2003). Dahinter steht die Grundannahme, dass sich mit dieser Vorgehensweise Kategorien bilden lassen, die Konstrukte zum Thema Führung liefern und damit auch das Bild von Führung der ganzen Fernsehserie erschliessen lassen.

3.1.2. Formale Beschreibung

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert nicht nur, *was* dargestellt wird, sondern auch *wie* es dargestellt wird. Zu dem Zweck wird eine formale Beschreibung einer TRAUMJOB-Sendung vorgenommen. Laut Mikos (2003) können die Gestaltungsmittel einer Fernsehsendung auch für die Interpretation der Inhaltsanalyse wichtig werden, denn sie positionieren die Zuschauenden zum Geschehen und machen die Erlebnisqualität von Fernsehsendungen aus. In Bezug auf die Darstellungsweisen beim Fernsehen können vorbewusste und teilweise unbewusste Prozesse ablaufen. Sie tragen bei zur Lesart und zur Bedeutung, die das Publikum einer Fernsehsendung entgegen bringt.

Zu den Gestaltungsmitteln gehören Töne, Geräusche, Musik, Licht und Ausstattung. Die Kamera trägt durch verschiedene Einstellungsgrössen und Bewegungen zur Inszenierung bei. Und schliesslich entsteht der Gesamteindruck einer Fernsehsendung dadurch, wie die einzelnen Bilder/Einstellungen geschnitten bzw. montiert sind. All diese Aspekte stehen denn auch im Fokus der formalen Beschreibung. Sie sollen laut Mikos (2003) sowohl einzeln betrachtet als auch in ihrem Zusammenwirken untersucht werden.

Die formale Beschreibung erfolgt mittels eines Einstellungsprotokolls, das sich an das Modell von Faulstich (2002) anlehnt. Erfasst werden: die Nummer der Einstellung, die Kamerahandlung (Einstellungsgrösse, Bewegung), die Handlung, der Dialog und die Geräusche/Musik. Aus forschungsökonomischen Gründen lassen sich Einstellungsprotokolle für alle elf Sendungen nicht rechtfertigen. Aufgrund der Tatsache, dass alle Boardroom-Sequenzen nach exakt den gleichen formalen Gestaltungsprinzipien inszeniert und geschnitten sind, scheint es legitim, die formale Beschreibung exemplarisch auf den Boardroom einer Sendung zu beschränken.

3.1.3. Experteninterviews

Das Untersuchungsdesign dieser Arbeit runden Interviews mit zwei der drei Entscheidungsträger der Sendung TRAUMJOB ab. Hierbei handelt es sich um Experteninterviews. Gläser und Laudel (2004, S. 10) definieren Experten als „Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen“ und Experteninterviews als „eine Methode, dieses Wissen zu erschliessen“. Die oder der Interviewte steht also nicht als Person im Fokus des Interesses, sondern lediglich als Zeugin, als Zeuge eines Prozesses oder einer sozialen Situation, die untersucht werden soll. Es sind nicht-standardisierte Interviews, die mit einem Leitfaden von offenen und frei formulierten Fragen zu vorgegebenen Themen durchgeführt werden (Gläser & Laudel, 2004, S. 107ff, vgl. Anhang A). Die Aussagen aus diesen Experteninterviews dienen als Hintergrundinformation und werden bei der Darstellung der Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse und der formalen Beschreibung zur Illustration und Kommentierung beigezogen.

3.2. Angaben zu den Stichproben

TRAUMJOB – NUR EINER SCHAFFT ES wurde ab dem 17. April und dem 26. Juni 2005 als elfteilige Serie vom Schweizer Fernsehen DRS jeweils am Sonntagabend um 20.35 Uhr auf SF1 ausgestrahlt. SF DRS (2005) beschreibt das Sendungskonzept wie folgt:

Zwölf gut ausgebildete, erfolgsorientierte Kandidatinnen und Kandidaten kämpfen um den „Traumjob“. Der Schweizer Verleger und Unternehmer Jürg Marquard, Co-Produzent der Serie, entscheidet, wer den Traumjob bekommen wird. Dem Sieger winkt ein hoch dotierter Manager-Job bei der international tätigen Marquard Media AG. Das Format von „Traumjob“ entspricht der erfolgreichen US-Show „The Apprentice“ mit Donald Trump.

Die Kandidatinnen und Kandidaten verbringen die Produktionszeit in einem Hotel, abgeschirmt von der Öffentlichkeit. In elf Episoden werden sie mit verschiedenen, anspruchsvollen und komplexen Fragestellungen auf Herz und Nieren getestet. Jeweils zwei Teams bekommen eine Aufgabe gestellt, die sie innerhalb einer vorgegebenen Frist lösen müssen. Die Aufgaben sind praxisbezogen und orientieren sich an den Anforderungen der realen Wirtschaftswelt. Es geht um Kaufen und Verkaufen, um Strategie und Organisation, um innovatives, kreatives Denken, um zielgerichtetes Handeln, um Kompetenz und Ausstrahlung – um Führungsqualitäten in der Wirtschaft. Ist die Aufgabe gelöst, wird festgestellt, welche Gruppe gewonnen hat. Die Gewinner dürfen ihren Sieg jeweils mit einem speziellen Belohnungs-Anlass feiern. Die Verlierer aber werden in den so genannten Boardroom, einen grossen Konferenzraum gebracht, wo sie von Jürg Marquard und seinen beiden Beiräten Doris Aebi und Markus Gisler erwartet werden.

Im Boardroom entscheidet Jürg Marquard am Ende jeder Episode, wer das Team verlassen muss. Bei dieser Entscheidung unterstützen ihn seine beiden Beiräte: Doris Aebi war Direktorin bei einer Schweizer Grossbank und ist heute selbständige Headhunterin für Top-Managementpositionen, sowie der Wirtschaftsjournalist Markus Gisler, der in den letzten 15 Jahren verschiedene Chefpositionen im Medien- und Verlagsbereich bekleidet hat. Im Boardroom wird das Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten während der Bewältigung der Aufgabe analysiert und diskutiert – zum Schluss scheidet einer der Kandidaten aus.

Der Gewinner, der alle „Traumjob“-Aufgaben unbeschadet überstanden hat, erhält einen Einjahresvertrag als Projektmanager in der international tätigen Verlags- und Mediengruppe von Jürg Marquard, mit einem garantierten Salär von 200'000 Franken.

TRAUMJOB ist als Spiel mit klaren Regeln konzipiert. Formal ist die Fernsehserie als Assessment Center aufgezogen mit je einer Gruppenaufgabe („Task“) pro Sendung.

Die Kandidatinnen und Kandidaten hat das Schweizer Fernsehen in einer öffentlichen Ausschreibung gesucht. Nebst einer höheren Ausbildung in den Bereichen BWL, VWL oder Kommunikation oder mehrjähriger Berufserfahrung in leitender Funktion umfasst das Anforderungsprofil folgendes (Media Relations, 2004):

Die Kandidaten sind zwischen 23 und 35 Jahre alt, haben Wohnsitz in der Schweiz und sind bereit, während zweier Monate fulltime an der Sendung „Traumjob“ mitzuwirken. Ihre Stärken sind Kreativität sowie konzeptionelles und strategisches Denken. Sie sollen fähig sein, sich in kurzer Zeit in eine komplexe Materie einzuarbeiten und Projekte erfolgreich zu implementieren. Organisationstalent, Durchsetzungsvermögen und Kommunikationstalent zeichnen sie aus. Sie müssen gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift mitbringen, flexibel und mobil sein, denn häufiges Arbeiten im Ausland gehört zum zukünftigen Job.

3.2.1. Inhaltsanalyse

Es werden alle elf Sendungen auf VHS-Kassetten aufgenommen und untersucht. Als Auswertungseinheit für die Fernsehanalyse dienen die einzelnen Boardroom-Sequenzen, die je nach Sendung zwischen 8 und 19 Minuten dauern. Insgesamt sind das 160 Minuten Material. In der Boardroom-Diskussion ist viel über das Führungsverständnis aller Beteiligten zu erfahren. Die Sequenzen beginnen jeweils mit dem Eintritt des Verliererteams in den Boardroom. Es folgen drei Szenen: (1) Marquard und seine Beiräte suchen im Gespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten nach den Gründen für die Niederlage; (2) das Team wird aus dem Zimmer geschickt, und die drei „Chefs“ beraten sich untereinander; (3) der Teamleader kommt mit zwei von ihm bestimmten Personen zurück in den Boardroom, worauf eine weitere Diskussion folgt und schliesslich der Ausschluss einer Kandidatin oder eines Kandidaten durch Jürg Marquard. Das Ende der Sequenz ist erreicht, wenn die Verlierergruppe den Boardroom verlässt.

3.2.2. Formale Beschreibung

Die formale Umsetzung der Boardroom-Sequenzen wird exemplarisch anhand der Sendung Nr. 8 („Krämer gegen Krämer“, vgl. Anhang C) aufgezeigt. Die Beschränkung auf eine Sendung lässt sich dadurch legitimieren, dass alle elf Boardrooms fernsehtechnisch nach genau den gleichen formalen Kriterien inszeniert und gestaltet sind.

3.2.3. Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden mit den beiden Beiräten Doris Aebi und Markus Gisler geführt. Markus Gisler ist freischaffender Wirtschaftsjournalist und Publizist. Das Gespräch mit ihm fand am Freitag, 20. Mai 2005 im Sitzungszimmer einer Bürogemeinschaft in Zürich statt. Doris Aebi ist selbständige Headhunterin. Sie gab am Montag, 23. Mai 2005 in ihren Geschäftsräumlichkeiten in Zürich Auskunft. Beide Gespräche dauerten etwas mehr als eine Stunde. Das ursprüngliche Forschungsdesign sah vor, auch mit Jürg Marquard, dem Co-Produzenten der Sendung und künftigen Vorgesetzten des TRAUMJOB-Siegers, ein Experteninterview zu führen. Geplant war eine qualitative Inhaltsanalyse der drei Interviews, welche den Ergebnissen der Fernsehanalyse hätte gegenübergestellt werden können. Trotz frühzeitiger und mehrmaliger Kontaktaufnahme mit

dem Sekretariat von Jürg Marquard kam leider kein Gesprächstermin zustande. Aus diesem Grund werden die zwei verbleibenden Experteninterviews keiner Inhaltsanalyse unterzogen, sondern dienen lediglich der vertieften Kommentierung und Illustration der Fernsehanalyse.

3.3. Datenauswertung

Die Boardroom-Sequenzen werden wörtlich transkribiert. Der Lesbarkeit halber werden die Angaben vom Schweizerdialekt in die schriftdeutsche Sprache übertragen. Diese Übersetzung orientiert sich möglichst nahe an der Originalformulierung. Es wird darauf verzichtet, Pausen, Seufzer, Betonungen, Wiederholungen, Sprechgeschwindigkeit etc. zu transkribieren.

3.3.1. Inhaltsanalyse

Die Daten werden nach der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2003) ausgewertet. Diese Methode verlangt ein systematisches Zusammenfassen und Reduzieren von sprachlichem Material, welches nach vorgängig festgelegten Regeln abläuft, d.h. transkribierte Texte werden zergliedert und schrittweise bearbeitet. Ziel dieses Vorgehens ist es, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation im Sinne der Fragestellung zu ziehen.

Kodiereinheit bildet jede Aussage im Text, die als Hinweis auf Führungskompetenzen oder -eigenschaften interpretiert werden kann. Als Kontexteinheit gilt die einzelne Boardroom-Sequenz. Die zu kodierenden Fundstellen werden in der Reihenfolge ihres Auftretens im Text ausgewertet (Auswertungseinheit).

Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2003, S. 60) sieht verschiedene Abstraktionsebenen der Zusammenfassung vor: In einem ersten Schritt werden die einzelnen Kodiereinheiten in eine knappe, inhaltstragende Form umgeschrieben (Paraphrasierung). Danach wird das Abstraktionsniveau für die Generalisierung festgelegt, wobei darunter liegende Paraphrasierungen verallgemeinert und gleich lautende Paraphrasen gestrichen werden. Nichtssagende und unwichtige Paraphrasen werden weg-

gelassen. Beim nächsten Schritt, der Reduktion, wird nicht mehr die einzelne Analyseeinheit, sondern die gesamte Textmenge der Stichprobe (alle elf Boardroom-Sequenzen) bearbeitet. Dabei werden mehrere über das Material verstreute, sich aufeinander beziehende Paraphrasen zusammengefasst und neu formuliert. Es entsteht ein erstes vorläufiges System mit 17 Kategorien. Am Ende dieses Reduktionsprozesses muss nach Mayring genau geprüft werden, ob die im Kategoriensystem zusammengestellten neuen Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren. Das heisst, alle ursprünglichen Paraphrasen müssen im Kategoriensystem enthalten sein. Falls dies nicht zutrifft, muss eine weitere Zusammenfassung erfolgen, indem das Abstraktionsniveau auf einer noch höheren Ebene festgelegt wird. In der vorliegenden Arbeit resultieren aus der zweiten Reduktion sechs Kategorien mit bis zu fünf Subkategorien:

Intrapersonale Kompetenz	Soziale Kompetenz
Entscheidungsverhalten Ausstrahlungskraft Integrität Belastbarkeit Einsichtsfähigkeit	Kooperationsvermögen Kontaktfähigkeit Kommunikation Konfliktfähigkeit
Leistungsaktivität	Denk- und Planungskompetenz
Leistungsbereitschaft Motivation Durchsetzungsvermögen	Problemlöseverhalten Organisationsvermögen Intelligenz
Führungsaktivität	Fachliche Kompetenz

Tabelle 1: Kategoriensystem TRAUMJOB nach zusammenfassender Inhaltsanalyse

Dieses Kategoriensystem bildet die Basis für einen weiteren Untersuchungsschritt: Alle Fundstellen im Material werden **quantitativ** ausgewertet. Drei Aspekte sind dabei im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit von besonderem Interesse:

- Die prozentuale Verteilung aller Fundstellen auf die Kategorien und Subkategorien. Daraus lässt sich eine Gewichtung der Führungsfähigkeiten und -kompetenzen der Kandidaten vornehmen, die in den Boardroom-Sequenzen zur Sprache kommen.
- Das Führungsbild der drei „Boardroom-Chefs“. Hierbei werden alle Äusserungen ausgewertet, die Jürg Marquard, Doris Aebi und Markus Gisler in sämtlichen Boar-

droom-Sequenzen über die Kandidatinnen und Kandidaten machen. Es wird unterschieden zwischen vorhandenen positiven und negativen resp. fehlenden Eigenschaften.

- Ein Kompetenzprofil des Siegers. Dazu werden sämtliche Aussagen über seine Person ausgewertet, die in den Boardrooms von allen involvierten Personen gemacht werden. Auch hier wird unterschieden zwischen vorhandenen positiven und negativen resp. fehlenden Eigenschaften.

3.3.2. Formale Beschreibung

Die Beschreibung der formalen Umsetzung des Boardrooms der Sendung Nr. 8 („Krämer gegen Krämer“, vgl. Anhang C) erfolgt nach den folgenden gestalterischen Merkmalen: Ausstattung/Einrichtung, Lichtgestaltung, Sitzordnung, Kameraführung, Einstellungsgrößen, Schnitt, Musikeinsatz und Ton. Zusätzlich werden Informationen der Regisseurin aus dem Sendehandbuch zu TRAUMJOB beigezogen.

3.3.3. Experteninterviews

Die Experteninterviews werden nach der gleichen Vorgehensweise wie die Boardroom-Sequenzen wörtlich transkribiert. Aufgrund der Tatsache, dass das Interview mit Jürg Marquard, dem Co-Produzenten und Hauptexponenten der Fernsehserie nicht zustande kam (Kapitel 3.2.3), wird auf eine qualitative Inhaltsanalyse der Interviews verzichtet. Ausgewählte Aussagen der Beiräte Doris Aebi und Markus Gisler werden zur Kommentierung und anschaulichen Illustration der Ergebnisse der Fernsehanalyse verwendet.

4. ERGEBNISSE

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Sendung TRAUMJOB dargestellt. Die Auswertung stützt sich auf das in Kapitel 3.3.1 eingeführte Kategoriensystem. Zuerst wird die Inhaltsanalyse in drei Schritten erläutert:

- Gewichtung der Führungsfähigkeiten und -kompetenzen sämtlicher Fundstellen aller Boardroom-Sequenzen.
- Gewichtung aller im Boardroom gemachter Äusserungen zu Führungsfähigkeiten und -kompetenzen, die klar den drei „Chefs“ zugeordnet werden können.
- Gewichtung der Führungsfähigkeiten und -kompetenzen, die über den Sieger der Sendung TRAUMJOB zur Sprache kommen.

Anschliessend folgt die Darstellung der Ergebnisse der formalen Auswertung des Boardrooms Nr. 8 („Krämer gegen Krämer“, vgl. Anhang C). Dieser steht exemplarisch für alle Boardroom-Sequenzen. Die Auswertung soll aufzeigen, mit welchen besonderen Mitteln die Sendung fernsehtechnisch umgesetzt wird. Auszüge aus den Experteninterviews werden dort beigezogen, wo sie der Veranschaulichung von Ergebnissen dienen oder gewisse Aspekte noch vertiefter darstellen können.

4.1. Gewichtung aller Führungsfähigkeiten und -kompetenzen

Für die Analyse werden sämtliche Äusserungen im Boardroom mit einbezogen, die mit Führungsfähigkeiten, -eigenschaften oder -kompetenzen in Verbindung gebracht werden können. Dem Vorgehen liegt folgende Überlegung zu Grunde: unabhängig davon, in welchem Kontext die Äusserungen gemacht werden, ob sie negativ (als *fehlende* Kompetenz/Verhaltensweise) oder positiv (als *vorhandene* oder *gezeigte* Fähigkeit) bewertet werden – wichtig ist, dass überhaupt eine Äusserung dazu erfolgt.

Zuerst wird eine Gewichtung der Gesamtnennungen (N=450) innerhalb des Kategoriensystems vorgenommen (vgl. nachfolgende Tabelle). Über ein Drittel der Fundstellen entfällt auf die intrapersonale Kompetenz und deren Subkategorien. Aufgrund der hohen Gewichtung werden ausschliesslich für diese Kompetenz alle Subkategorien detailliert

beschrieben. Für die weiteren Kategorien Leistungsaktivität, Denk- und Planungskompetenz sowie soziale Kompetenz beschränkt sich die Darstellung auf die Unterkategorien mit Häufigkeiten zwischen 30 und 60 Nennungen. Die beiden Kategorien Führungsaktivität und fachliche Kompetenz werden mangels weiterer Unterkategorien anhand der sie beinhaltenden Generalisierungen beschrieben.

Insgesamt lassen sich in den elf Boardroom-Sequenzen 450 Äusserungen finden, deren Häufigkeiten sich wie folgt auf die Haupt- und Subkategorien verteilen:

Fundstellen Total	N = 450	100 %
Intrapersonale Kompetenz	141	31.3 %
Ausstrahlungskraft	40	8.9 %
Integrität	35	7.8 %
Entscheidungsverhalten	34	7.6 %
Einsichtsfähigkeit	17	3.8 %
Belastbarkeit	15	3.3 %
Leistungsaktivität	107	23.8 %
Leistungsbereitschaft	60	13.3 %
Durchsetzungsvermögen	32	7.1 %
Motivation	15	3.3 %
Denk- und Planungskompetenz	87	19.3 %
Organisationsvermögen	39	8.7 %
Problemlöseverhalten	29	6.4 %
Intelligenz	19	4.2 %
Soziale Kompetenz	85	18.9 %
Kooperationsvermögen	55	12.2 %
Kommunikation	13	2.9 %
Kontaktfähigkeit	11	2.4 %
Konfliktfähigkeit	6	1.3 %
Führungsaktivität	15	3.3 %
Fachliche Kompetenz	15	3.3 %

Tabelle 2: Gewichtung der Gesamtfundstellen

4.1.1. Intrapersonale Kompetenz

Die intrapersonale Kompetenz (N=141) setzt sich gemäss Kategoriensystem aus fünf Unterkategorien zusammen:

➤ Ausstrahlungskraft (N=40)

Darunter fallen Äusserungen zu Zurückhaltung/Introversion (8), Selbstbewusstsein (5), sicheres Auftreten (5), Akzeptanz finden (4) oder sympathisches Auftreten (4). Weiter werden Charme (3), 'sich positiv darstellen/repräsentieren' (3), Vitalität im Sinne von Energie und Elan (3), Gelassenheit (3) und Humor (2) genannt.

➤ Integrität (N=35)

Unter diesem Begriff sind folgende Eigenschaften subsumiert: Fairness (7), Loyalität (5), Authentizität (5), Offenheit im Sinne von Stellung beziehen (4), Gewissenhaftigkeit (4), Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit (jeweils 3) und Redlichkeit (1).

➤ Entscheidungsverhalten (N=34)

Bei den Nennungen in dieser Kategorie sticht vor allem die Risikobereitschaft hervor, die beschrieben wird als 'Mut zeigen' und 'Herausforderungen annehmen' (23). Weiter werden Entscheidungsfreudigkeit (4), 'auf Intuition vertrauen' (4) sowie 'sorgfältiges, rationales Abwägen' (3) genannt.

➤ Einsichtsfähigkeit (N=17)

Darunter fallen Selbstreflexionsvermögen (8), Fehler zugeben (5), Offenheit für Kritik anderer (3) und Konzentration auf eigene Stärken (1).

➤ Belastbarkeit (N=15)

Hier stechen vor allem zwei Verhaltensbeobachtungen mit jeweils sieben Nennungen hervor: 'sich Stress nicht anmerken lassen' und 'unter Druck Leistung erbringen'. Auch die Fähigkeit zum Multitasking wird einmal erwähnt.

Es fallen folgende **Besonderheiten in der Auswertung der Gesamtfundstellen** auf:

Die höchste Anzahl Nennungen findet sich beim Risikoverhalten (N=23). Als eine von vier Anforderungen an das *Entscheidungsverhalten* überstrahlt sie in dieser Subkategorie sämtliche andere Aussagen. Trotzdem wird innerhalb der intrapersonalen Kompetenz die

Ausstrahlungskraft, die sich wiederum aus zehn unterschiedlichen Fähigkeiten, Eigenschaften resp. Verhaltensweisen zusammensetzt, mit insgesamt 40 Nennungen am höchsten bewertet. Dabei fällt die Eigenschaft Zurückhaltung/Introversion mit acht Nennungen ins Gewicht: die Analyse ergibt allerdings, dass Zurückhaltung sechsmal gerügt und negativ bemängelt wird, im Sinne einer zu starken Introversion oder fehlenden Extraversion. Auch die *Integrität*, die neun verschiedene Eigenschaften zusammenfasst, erhält eine hohe Gewichtung mit total 35 Nennungen. Innerhalb dieser Subkategorie sticht Fairness mit sieben Nennungen leicht heraus, gefolgt von Authentizität und Loyalität mit jeweils fünf. In der Subkategorie *Einsichtsfähigkeit* sticht das Selbstreflexionsvermögen mit acht Nennungen ins Auge. Darunter fallen Äusserungen wie ‘selbstkritisch sein‘ oder ‘seine Stärken kennen‘. ‘Fehler zugeben‘ wird fünfmal genannt und ‘Offenheit für Kritik anderer‘ – was man allenfalls auch zusammenziehen könnte – kommt dreimal vor. Bei der *Belastbarkeit* schliesslich liegt eine fast hälftige Gewichtung vor: ‘unter Druck Leistung erbringen‘ sowie ‘sich Stress nicht anmerken lassen‘ erscheinen mit je sieben Nennungen gleich häufig. Die einzelne Äusserung zur Multitasking-Fähigkeit kann demgegenüber vernachlässigt werden.

4.1.2. Leistungsaktivität

Die Gewichtung der Leistungsaktivität (N=107) innerhalb des Kategoriensystems liegt bei knapp 24%. Sie setzt sich zusammen aus den Unterkategorien Leistungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen und Motivation. Wie bereits erwähnt, werden bei den nachfolgenden Hauptkategorien nur diejenigen Unterkategorien beschrieben, die mindestens +/- 30 Nennungen erreichen:

➤ Leistungsbereitschaft (N=60)

Innerhalb dieser Unterkategorie steht an erster Stelle ‘geforderte resp. überdurchschnittliche Leistung erbringen‘ (18), gefolgt von ‘Engagement zeigen‘ (17). Weiter werden Ehrgeiz/Leistungswille (10) und Durchhaltevermögen (9) erwähnt, aber auch ‘nicht schnell zufrieden sein‘ (3), Lernbereitschaft (2) und Wettbewerbsorientierung (1). Insgesamt machen die Äusserungen zur Leistungsbereitschaft 56% der Hauptkategorie Leistungsaktivität aus. Interessant ist auch der Fakt, dass in Relation zu den Gesamtnennungen der Stichprobe (N=450) die Unterkategorie Leistungsbereitschaft die höchste Anzahl Fundstellen aufweist, das sind in diesem Fall 13,3%.

➤ Durchsetzungsvermögen (N=32)

Gleich häufig werden Überzeugungsfähigkeit und 'Initiative ergreifen' genannt (je 7), auch 'Ideen vorbringen/vertreten' kommt sechsmal vor. An erster und wichtigster Stelle steht jedoch 'sich wehren' (12): Damit ist ausschliesslich die Fähigkeit gemeint, sich gegenüber anderen für seine eigenen Ideen, Meinungen und Vorstellungen (Ziele) mehr oder weniger vehement einzusetzen.

4.1.3. Denk- und Planungskompetenz

In die Kategorie der Denk- und Planungskompetenz (N=87) fallen etwas mehr als 19% der Gesamtnennungen, also knapp ein Fünftel der Stichprobe. Hier rückt wiederum eine einzelne Unterkategorie (knapp 45% aller Nennungen der Hauptkategorie) in den Vordergrund:

➤ Organisationsvermögen (N=39)

'Strukturiertes Vorgehen' (15) wird dabei doppelt so häufig genannt wie 'Aufgaben/Verantwortung delegieren' (7), dies wiederum wird leicht übertroffen von 'Übersicht behalten' (9). Weiter wird erwähnt: 'zweckmässiger Einsatz von Ressourcen' (3), 'sinnvolle Planung' und 'Prioritäten setzen' (je 2) sowie Koordinationsvermögen (1).

➤ Problemlöseverhalten (N=29)

Ein Drittel der Nennungen innerhalb der Kategorie Denk- und Planungskompetenz entfallen auf diese Unterkategorie. Hier ist wichtig zu erwähnen, dass damit in erster Linie 'strategisches Vorgehen' (19) angesprochen wird, welches Generalisierungen enthält wie 'Strategie erklären', 'Alternativstrategien suchen' oder 'Strategie auf Durchführbarkeit überprüfen'. Auch Zielorientierung erscheint siebenmal. Taktisches Verhalten wird dreimal genannt; dieses könnte jedoch durchaus als eine Verhaltensvariante des strategischen Vorgehens interpretiert werden, was dessen Gewichtung noch einmal erhöhen würde.

4.1.4. Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz (N=85) wird praktisch gleich gewichtet wie die vorgängig erläuterte Denk- und Planungskompetenz. Die Äusserungen zur sozialen Kompetenz machen ebenfalls knapp 19% der Gesamtnennungen aus. Mit einem Anteil von 65% der Fundstel-

len bildet das Kooperationsvermögen innerhalb der Hauptkategorie eindeutig die „schwerwichtigste“ Unterkategorie. Hingegen werden Kommunikation (13), Kontaktfähigkeit (11) und Konfliktfähigkeit (6) weit weniger häufig genannt.

➤ Kooperationsvermögen (N=55)

Darunter wird eine Vielfalt von Äusserungen subsumiert. Der Schwerpunkt liegt bei der Eigenschaft ‘andere motivieren können‘ (15). Aufgrund der Tatsache, dass die Betonung auf *den anderen* liegt, werden diese Nennungen nicht unter der Subkategorie Motivation, sondern beim Kooperationsvermögen erfasst. Hingegen wird Motivation – mit ebenfalls 15 Fundstellen innerhalb der Hauptkategorie Leistungsaktivität – im Sinne von ‘Anerkennung von aussen‘ (extrinsisch) resp. als ‘Begeisterungsfähigkeit/Enthusiasmus‘ (intrinsisch) verstanden. Fasste man sämtliche Äusserungen zum Themenbereich Motivation zusammen, erhielte die Unterkategorie mit insgesamt 30 Nennungen natürlich ein grösseres Gewicht, als dies im vorliegenden Kategoriensystem der Fall ist.

Als Kooperationsvermögen werden zudem etwa gleich häufig Verhaltensweisen bezeichnet wie ‘teambildend wirken‘, ‘partnerschaftlich zusammenarbeiten‘, ‘auf Teammitglieder eingehen‘, ‘Beteiligung des Teams an Entscheidungen‘, ‘sich unterordnen‘ und ‘respektvoller Umgang‘ (jeweils fünf bis sechs Nennungen). In Relation zu den Gesamtnennungen der Stichprobe (N=450) weist die Unterkategorie Kooperationsvermögen nach der Leistungsbereitschaft die zweithöchste Anzahl Fundstellen auf, das sind in diesem Fall 12,2%.

4.1.5. Führungsaktivität

Die Hauptkategorie Führungsaktivität (N=15) umfasst keine weiteren Unterkategorien. Es kommen folgende Anforderungen an die Führungsaktivität in den Boardroom-Sequenzen zur Sprache: ‘Wille zu führen‘ (4), ‘Ergebnisse verantworten‘ (4), ‘Führungsrolle bzw. Kontrolle wahrnehmen‘ (jeweils 3) und ‘wichtige Entscheide (selbst) fällen‘ (1). Die Nennungen in dieser Kategorie machen lediglich 3,3% aller Gesamtnennungen aus.

4.1.6. Fachliche Kompetenz

Die Äusserungen in der Kategorie der fachlichen Kompetenz (N=15), die man auch als Methodenkompetenz betrachten kann, lassen sich nicht weiter in Unterkategorien einteilen. Hier wird an erster Stelle die Situationsanalyse (9) genannt, die allerdings sechsmal negativ bewertet, d.h. als ‘nicht erfolgt/unterlassen’ und somit als inadäquate Vorgehensweise bemängelt wird. Weitere Nennungen betreffen Verkaufsgeschick (2), Präsentationen aufbereiten und halten (2) sowie Generalistentum und Beschaffung (je 1). Insgesamt fallen bloss 3,3% der Äusserungen in die Kategorie der fachlichen Kompetenz.

4.1.7. Rangfolge der einzelnen Unterkategorien

Betrachtet man die Gewichtung der 450 Fundstellen auf der Ebene der insgesamt 15 Unterkategorien, lässt sich eine etwas aussagekräftigere Rangfolge ablesen:

Unterkategorie	Teil der Hauptkategorie	N	in %
1. Leistungsbereitschaft	Leistungsaktivität	60	13.3 %
2. Kooperationsvermögen	Soziale Kompetenz	55	12.2 %
3. Ausstrahlungskraft	Intrapersonale Kompetenz	40	8.9 %
4. Organisationsvermögen	Denk- u. Planungskompetenz	39	8.7 %
5. Integrität	Intrapersonale Kompetenz	35	7.8 %
6. Entscheidungsverhalten	Intrapersonale Kompetenz	34	7.6 %
7. Durchsetzungsvermögen	Leistungsaktivität	32	7.1 %

Tabelle 3: Häufigste Fundstellen auf der Ebene der Unterkategorien

Alle weiteren Unterkategorien sowie die zwei Hauptkategorien Führungsaktivität und fachliche Kompetenz weisen lediglich 1,3 bis maximal 6,4% der Nennungen auf. Drei der sieben meist genannten Unterkategorien fallen in die Hauptkategorie der intrapersonalen Kompetenz, deren Gewichtung innerhalb der Boardroom-Sequenzen bereits aus der ersten Tabelle (Kapitel 4.1) ersichtlich wurde.

Zu den Führungsfähigkeiten und -kompetenzen, welche in bestimmtem Bezug stehen zum Anforderungsprofil eines Projektmanagers, haben sich die beiden TRAUMJOB-Beiräte in

den Experten-Interviews geäußert. Die folgenden Zitate sind Auszüge aus den Gesprächen und stehen repräsentativ für die gemachten Aussagen.

Markus Gisler: *„Es ging um eine Stabsstelle, wo projektmässig gearbeitet wird: Die Person muss erstens über hohe analytische Fähigkeiten für Marktabklärungen verfügen und zweitens muss er/sie fähig sein, für Projekte ad hoc Leute zusammenzustellen, ein Team also projektmässig zu führen. Eine hohe Gewichtung haben meiner Meinung nach vor allem die Faktoren Kontaktfreude, also die Fähigkeit zur schnellen Kontaktnahme, eine gute Kommunikation, ein freundliches Auftreten, Schnelligkeit und vor allem auch ein analytisches und strukturiertes Vorgehen.“*

Doris Aebi: *„Es sind eigentlich drei Ecken eines Dreiecks, die alle gegeben sein müssen. Einerseits die analytische Fähigkeit: fähig sein, etwas sauber auseinander zu nehmen und zu strukturieren, das ist schon sehr wichtig für eine Projektleitung. Auf der anderen Seite braucht es eine gewisse Kreativität. [...] Und die dritte Ecke dieses Dreiecks ist Teamfähigkeit im Sinne von Führungsanspruch. Ein teamorientierter Führungsanspruch, man muss führen durch überzeugen. Ich persönlich finde, ein Team motivieren zu können und die Teammitglieder zu führen, ist schon das Zentralste.“*

Inwiefern decken sich nun diese Aussagen mit der Häufigkeit der Fundstellen innerhalb der meist genannten Unterkategorien?

Die Auswertung zeigt, dass der Leistungsbereitschaft als Führungskompetenz in der Sendung TRAUMJOB ein ausgesprochen hoher Stellenwert zugewiesen wird. Diese kommt allerdings in den Experteninterviews nicht explizit zur Sprache. Weiter werden, basierend auf den Aussagen im Boardroom, das Kooperationsvermögen und die persönliche Ausstrahlungskraft der Teilnehmenden hoch gewichtet. Dabei wird Kooperationsvermögen leicht höher eingestuft als die persönliche Ausstrahlungskraft. In Bezug auf die Fähigkeit zur Teamführung (Kooperationsvermögen) decken sich die Aussagen der beiden Beiräte gut mit der Rangfolge der häufigsten Fundstellen. Insbesondere wird von Doris Aebi die Fähigkeit ‘das Team zu motivieren‘ hoch gewichtet. Dies fällt im Kategoriensystem unter die Subkategorie des Kooperationsvermögens.

Zur Ausstrahlungskraft äussert sich lediglich Markus Gisler, indem er von einem „freundlichen Auftreten“ spricht. Ebenfalls häufig finden sich in der Auswertung Äusserungen zum Organisationsvermögen, einer Unterkategorie der Denk- und Planungskompetenz. Offensichtlich wird die Fähigkeit, strukturiert und geplant vorzugehen, die Übersicht zu behalten und Aufgaben und Verantwortungen zu delegieren als eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten eingestuft. Auch hier decken sich Fundstellenauswertung und Aussagen der Experten, allerdings mit etwas unterschiedlicher Gewichtung: In den Statements der beiden Beiräte werden die analytischen Fähigkeiten an erster Stelle genannt. Integrität und Entscheidungsverhalten als weitere Unterkategorien der intrapersonalen Kompetenz unterstreichen nochmals die hohe Gewichtung, welche dieser Hauptkategorie im Kategoriensystem zukommt. ‘Mut haben/zeigen‘ als Teil des Entscheidungsverhaltens wird hoch bewertet, ebenso Fairness als Teil der Integrität. Zu diesen Unterkategorien lassen sich keine entsprechenden Hinweise in den Experteninterviews finden.

Durchsetzungsvermögen wird im Kategoriensystem der Leistungsaktivität zugeordnet. Hier wird besonderes Augenmerk auf die Fähigkeit ‘sich wehren‘ gerichtet: Führungspersonen sollten offenbar in der Lage sein, sich für ihre eigenen Ideen, Vorstellungen, Meinungen und Ziele einzusetzen, d.h. diese innerhalb eines Teams zu vertreten und durchzusetzen. An zweiter Stelle werden gleich häufig Überzeugungsfähigkeit und ‘Initiative ergreifen‘ genannt: Überzeugungsfähigkeit wiederum kann als „sozial akzeptablere Form“ einer reinen Durchsetzungskraft (sich wehren) betrachtet werden. Auch für die Unterkategorie Durchsetzungsvermögen fehlen Interview-Belege, welche die Häufigkeit der Fundstellen stützen könnten.

4.1.8. Verlaufsanalyse der Fundstellen

Vergleicht man sämtliche Fundstellen der Hauptkategorien im Verlauf über die elf Boardroom-Sequenzen hinweg, ergibt sich folgendes Bild:

Sendung Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	N
Intrapersonale Kompetenz	15	11	8	12	5	3	15	5	8	26	33	141
Leistungsaktivität	11	17	11	10	4	12	8	7	8	15	4	107
Denk-/Planungskompetenz	6	3	13	4	3	10	11	6	6	13	12	87
Soziale Kompetenz	1	10	11	17	3	3	4	11	7	10	8	85
Führungsaktivität	1	2	1	5	0	3	0	1	0	1	1	15
Fachliche Kompetenz	2	2	0	0	0	2	3	3	2	1	0	15
Fundstellen Total	36	45	44	48	15	33	41	33	31	66	58	450

Tabelle 4: Anzahl der Fundstellen pro Sendung

Hier zeigt sich, dass sich die Äusserungen über Führungsfähigkeiten und -kompetenzen vor allem in den zwei letzten Sendungen häufen – offensichtlich geht es dabei um wichtige Entscheidungen, wobei vieles angesprochen und diskutiert wird. In der zweitletzten Sendung wird die Kandidatenzahl von drei auf zwei Personen reduziert. Die beiden verbleibenden Teilnehmer bestreiten in der Sendung 11 das Finale, sie sind direkte Konkurrenten um den TRAUMJOB-Sieg.

Als Hintergrundinformation für die Bewertung der Verlaufsanalyse ist Folgendes zu erwähnen: In der Sendung 10 („Polonaise“) geht es explizit nicht um die Lösung einer gestellten Aufgabe wie in den vorangegangenen Sendungen. Hier werden die drei Kandidaten sozusagen einem „Assessment innerhalb des Sendungs-Assessments“ unterzogen. Der CEO der Marquard Media Gruppe, der CEO der Marquard Media Polska und ein HR-Consultant des Unternehmens Marquard Media AG führen mit den beiden Kandidaten in Warschau Bewerbungsgespräche. In der Sendung werden diese Interview-Assessments genannt. Anschliessend folgt eine Feedback-Runde, an der die drei Interview-Assessoren Jürg Marquard über ihre Eindrücke informieren. Die Bewertungen und Aussagen der drei Manager fliessen später in die Boardroom-Diskussion ein. Dabei kommt in dieser Se-

quenz als eine weitere Besonderheit im Sendungsverlauf auch das Identifikationsvermögen eines Kandidaten mit der Unternehmenskultur der Marquard Media AG zur Sprache.

Aufgrund der Tatsache, dass dieses „externe Assessment“ der Sendung 10 in erster Linie auf die *Diagnostik von Persönlichkeitseigenschaften* abzielt, erstaunt es nicht, dass dabei Äusserungen zur intrapersonalen Kompetenz überdurchschnittlich häufig zu finden sind. Eine Auffälligkeit in dieser Boardroom-Sequenz ist zudem, dass jeder der drei Kandidaten aufgefordert wird, sich über Stärken und Schwächen seiner Mitbewerber zu äussern. Auch dieser Fakt hat zur beachtlichen Anzahl Fundstellen der Hauptkategorie intrapersonale Kompetenz beigetragen. Höher liegt dieser Wert nur noch in der letzten Sendung, wo es schliesslich um die „Endausmarchung“, um die Evaluierung des Siegers geht. Ein Blick auf die noch detailliertere Fundstellen-Verlaufsanalyse *innerhalb* der intrapersonalen Kompetenz klärt die Unterschiede: Während in Sendung 10 („Polonaise“, vgl. Anhang C) das Schwergewicht bei der Unterkategorie Integrität liegt, werden in Sendung 11 („Top of Europe“) vor allem Entscheidungsfreudigkeit, Ausstrahlungskraft und Belastbarkeit angesprochen.

Die Äusserungen zur Leistungsaktivität verteilen sich etwas gleichmässiger über alle elf Sendungen hinweg, allerdings mit leichten Spitzen in Sendung 2 und 10. In der zweiten Sendung („Mobilmachung“) geht es darum, für die Swisscom Mobile ein Werbekonzept zu entwickeln. In der Boardroom-Diskussion zu der Sendung liegt der Themenschwerpunkt beim Durchsetzungsvermögen. Das lässt sich damit begründen, dass das Verhalten der Kandidatin Natasha in ihrer Funktion als Teamleiterin zu (berechtigter) Kritik Anlass gibt. Etwas weniger häufig wird Leistungsbereitschaft angesprochen. In Sendung 10 („Polonaise“) finden die oben erwähnten Interview-Assessments statt. Das Augenmerk liegt dabei fast ausschliesslich auf der Leistungsbereitschaft der drei Kandidaten.

Zur Denk- und Planungskompetenz treten Häufungen in Sendung 3 und 10 auf. In der dritten Sendung („Marktplatz“) besteht die Aufgabe darin, innerhalb einer vorgegebenen Zeit zehn verschiedene Produkte und Dienstleistungen möglichst günstig einzukaufen. Damit wird nachvollziehbar, dass das Schwergewicht beim Organisationsvermögen liegt. In der Boardroom-Sequenz der Sendung 10 („Polonaise“ mit den Interview-Assessments) kommen nebst dem Organisationsvermögen auch Problemlöseverhalten und Intelligenz zur Sprache.

Soziale Kompetenz wird vor allem in Sendung 4 („Männersache“) zum Thema. Die Aufgabe lautet, innerhalb von drei Tagen ein Lifestyle-Magazin für Männer zu entwickeln. Zwei Drittel der Äusserungen in dieser Boardroom-Sequenz beziehen sich auf das Kooperationsvermögen (Team an Entscheidungen beteiligen, gute Zusammenarbeit ermöglichen, sich unterordnen usw.).

Auch die Häufigkeit in der Kategorie Führungsaktivität hat eine kleine Spitze in Sendung 4 („Männersache“), ansonsten verteilen sich die übrigen Fundstellen auf die restlichen acht Sendungen, wobei in fünf Sendungen nur jeweils eine Nennung zu finden ist. Fachliche Kompetenz wiederum wird lediglich in sieben Sendungen angesprochen; die Häufigkeiten (eine bis maximal drei Nennungen) sind in etwa gleichmässig verteilt.

Erfasst man jedoch die Fundstellen innerhalb der sieben meistgenannten Unterkategorien (Kapitel 4.1.7), lässt sich ein noch differenzierteres Verlaufsergebnis darstellen:

Sendung Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	N
1. Leistungsbereitschaft	10	7	5	4	2	7	4	1	3	13	4	60
2. Kooperationsvermögen	1	9	6	12	3	3	3	7	6	2	3	55
3. Ausstrahlungskraft	2	4	4	0	0	0	7	2	5	7	9	40
4. Organisationsvermögen	0	3	11	4	0	3	2	0	2	6	8	39
5. Integrität	6	3	1	5	1	0	3	2	1	10	3	35
6. Entscheidungsverhalten	3	4	2	3	2	1	3	0	0	5	11	34
7. Durchsetzungsvermögen	0	10	6	6	0	1	3	6	0	0	0	32
Fundstellen Total	22	40	35	34	8	15	25	18	17	43	38	295

Tabelle 5: Anzahl der Fundstellen der meistgenannten Unterkategorien

Die Fundstellen innerhalb der sieben Unterkategorien machen insgesamt 65% der Gesamtnennungen in den elf Boardroom-Sequenzen aus. Leistungsbereitschaft wird in jeder Sendung ein- bis dreizehnmal erwähnt, Kooperationsvermögen bis zu zwölfmal. In acht der elf Sendungen kommen Ausstrahlungskraft und Organisationsvermögen mit jeweils zwei bis neun resp. elf Nennungen vor. In zehn Boardroom-Sequenzen finden sich Äusserungen zu Integrität mit maximal zehn Fundstellen, in neun Sendungen wird das Ent-

scheidungsverhalten angesprochen (maximal elfmal). Schliesslich wird Durchsetzungsvermögen in sechs von elf Sendungen konstatiert mit einer bis zehn Fundstellen.

Auffällig ist, dass Ausstrahlungskraft (N=40) wie auch Organisationsvermögen (N=39) in drei Sequenzen *überhaupt nicht* genannt werden, diese beiden Unterkategorien insgesamt trotzdem auf eine beachtliche Anzahl Fundstellen kommen. Integrität hingegen wird bloss in einer, Entscheidungsverhalten in zwei Sendungen *nicht* erwähnt. Beide Unterkategorien weisen eine geringere Anzahl Fundstellen auf als die beiden vorgängig erwähnten. Nennungen zum Durchsetzungsvermögen lassen sich in einer einzigen Sendung auffallend häufig finden, in fünf Sequenzen hingegen wird diese Kompetenz überhaupt nicht thematisiert.

Die Häufigkeit der Fundstellen hat auch hier wiederum einen Bezug zu der jeweiligen Aufgabe in der Sendung: In der ersten Sendung („Flower Power“, vgl. Anhang C) gibt es zehn Nennungen zur Leistungsbereitschaft. Die Aufgabe besteht darin, möglichst viele Rosen an den Mann bzw. an die Frau zu bringen. Die hohe Erwartung an die Leistungsbereitschaft aller Teammitglieder und deren spätere Beurteilung im Boardroom wird somit verständlich. Auch in Sendung 10 („Polonaise“) wird anlässlich der Interview-Assessments diese Fähigkeit überhäufig angesprochen. Für die restlichen der überdurchschnittlich häufigen Fundstellen (+/- 10 Nennungen) innerhalb der Unterkategorien sei auf die vorgängig dargestellten Begründungen für die Anzahl Häufigkeiten der Hauptkategorien verweisen.

4.2. Das Führungsverständnis der „Chefs“

Berücksichtigt man nur diejenigen Fundstellen, welche klar einem der drei Entscheidungsträger des Boardrooms zugeordnet werden können, erhält man ein anderes Bild. Für diese Auswertung werden sämtliche Aussagen von Jürg Marquard und seinen beiden Beratern Doris Aebi und Markus Gisler gezählt, die mit Führungsfähigkeiten und -kompetenzen in Zusammenhang stehen. Dabei wird unterschieden, ob es sich um eine positive, d.h. vorhandene/gezeigte oder um eine mangelhaft ausgeprägte resp. gar nicht vorhandene Kompetenz oder Fähigkeit handelt.

Fundstellen Total	N = 232	51.5 %	positiv	negativ
Intrapersonale Kompetenz	75	32.4 %	41	34
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
Leistungsaktivität	54	23.2 %	25	29
Leistungsbereitschaft	27	11.6 %	14	13
Durchsetzungsvermögen	20	8.6 %	8	12
Motivation	7	3.0 %	3	4
Denk- und Planungskompetenz	45	19.4 %	20	25
Problemlöseverhalten	19	8.2 %	8	11
Organisationsvermögen	16	6.9 %	6	10
Intelligenz	10	4.3 %	6	4
Soziale Kompetenz	41	17.7 %	14	27
Kooperationsvermögen	29	12.5 %	11	18
Konfliktfähigkeit	5	2.2 %		5
Kontaktfähigkeit	4	1.7 %	1	3
Kommunikation	3	1.3 %	2	1
Fachliche Kompetenz	10	4.3 %	3	7
Führungsaktivität	7	3.0 %	4	3

Tabelle 6: Gewichtung der Fundstellen der "Chefs"

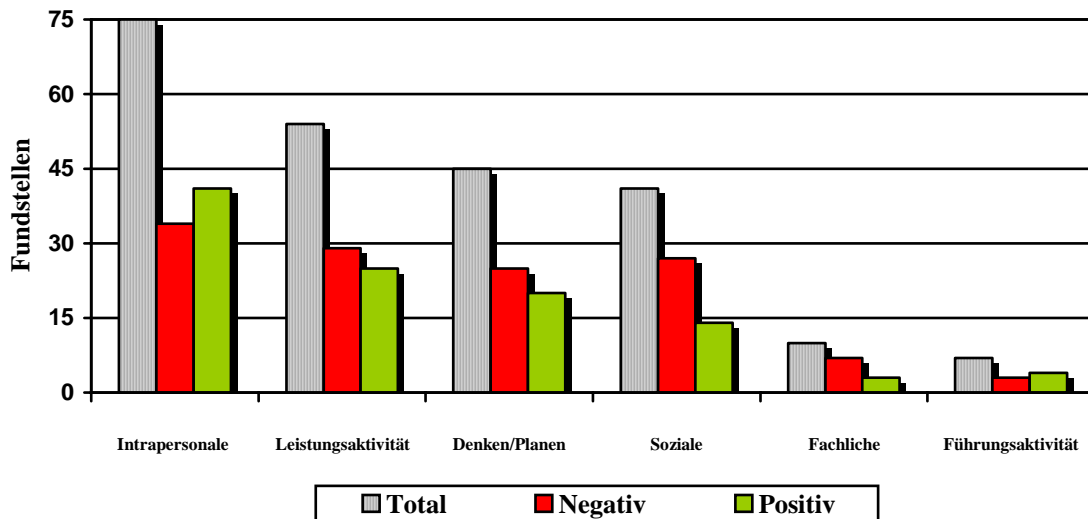
Auffallend ist die hohe Gewichtung der intrapersonalen Kompetenz, die praktisch als einzige Kategorie mehr positive als negative Fundstellen aufweist. Das bedeutet, dass die restlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Teilnehmenden durch Marquard und seine Beiräte mehrheitlich als nicht oder nur mangelhaft vorhanden beurteilt werden. Die überaus hohe Gewichtung der intrapersonalen Kompetenz wird auch durch die Aussagen der Beiräte aus den Experteninterviews unterstrichen. Die Frage, was in ihren Augen unter guter Führung zu verstehen ist, beantworten die beiden wie folgt:

Doris Aebi: „In jedem Organismus, und ein Unternehmen ist ein Organismus, müssen Sie anders führen. Innerhalb eines Organismus gibt es nicht den Führungsstil. Das ist ganz wichtig, weil Führung sehr stark mit Kultur zusammenhängt. Was sind die Werte des Unternehmens, wie tickt das Unternehmen, was ist der ‘Stallgeruch’, wie geht es dort drin zu und her?“

Markus Gisler: „Ja, das oberste Ziel wäre ja der ‘edelste denkbare Mensch’. [...] Ein guter Charakter ist das Wichtigste, also jemand, der ehrlich und geradeheraus kommuniziert, jemand der Leitplanken setzt und diese auch für alle verständlich machen kann, der sich jeder Intrige widersetzt, die Leitplanken auch wieder korrigiert. Kein ‘laisser-faire’-Chef. Ein Chef ist immer auch Vorbild, charakterlich und fachlich, meiner Meinung nach ist immer auch Fachkompetenz vonnöten.“

Um das Auswertungsergebnis der Aussagen der drei Entscheidungsträger noch zu veranschaulichen, dient eine weitere Form der Darstellung:

Abbildung 2: **Führungsverständnis der "Chefs" nach Hauptkategorien**



Zu den einzelnen Hauptkategorien gibt es verschiedene Auffälligkeiten, die nachfolgend kurz erläutert werden:

➤ Intrapersonale Kompetenz (N=75)

Es werden 41 der 75 Fundstellen positiv gewertet, davon entfallen alleine 18 Äusserungen auf die Unterkategorie der *Ausstrahlungskraft*. Die Kandidatinnen und Kandidaten werden bezüglich dieses Kriteriums mehrheitlich positiv wahrgenommen. Die negativen Äusserungen in diesem Bereich entfallen in erster Linie auf ‘Zurückhaltung/Introversion’ (–4), was vor allem im Sinne einer mangelnden Extraversion zu verstehen ist. Auch beim *Entscheidungsverhalten*, der nächst häufig genannten Unterkategorie der intrapersonalen Kompetenz, gibt es mehr negative Nennungen. Hier wird zu einem grossen Teil mangelnde Risikobereitschaft (–11) konstatiert. Diese wiederum wird beschrieben durch ‘Mut zeigen’ und ‘Herausforderungen annehmen’.

Die Unterkategorie *Integrität* spaltet sich auf in Fairness (+3/–1), Ehrlichkeit (+1) und Gewissenhaftigkeit (+1/–1). Es scheint den Kandidaten zudem an Offenheit im Sinne von ‘Stellung beziehen’ (–3) und an Authentizität (–3) zu mangeln. Zusätzlich werden fehlende Glaubwürdigkeit (–1) und Loyalität (–1) bemängelt. Die insgesamt neun Nennungen der Unterkategorie *Einsichtsfähigkeit* werden allesamt positiv bewertet, d.h. fehlende Einsichtsfähigkeit wird bei keinem dem Teilnehmenden konstatiert. *Belastbarkeit* (+1/–4) weist die geringste Häufigkeit innerhalb der intrapersonalen Kompetenz auf. ‘Sich Stress nicht anmerken lassen’ wird je einmal positiv und negativ erwähnt, dreimal wird den Teilnehmenden mangelnde Leistungserbringung unter Druck angelastet.

➤ Leistungsaktivität (N=54)

Hier zeigt sich das Verhältnis etwas ausgeglichener: praktisch gleich häufig positiv wie negativ wird die *Leistungsbereitschaft* (+14/–13) bewertet. *Motivation* (+3/–4) wird ausschliesslich im intrinsischen Sinne als Begeisterungsfähigkeit erwähnt. Beim *Durchsetzungsvermögen* hingegen liegt das Schwergewicht im negativen Bereich; den darunter fallenden zwölf Fundstellen stehen acht positive gegenüber. Bei den Teilnehmenden wird vor allem Überzeugungsfähigkeit (–4) und ‘sich wehren’ (–4) bemängelt.

➤ Denk- und Planungskompetenz (N=45)

Diese zählt 20 positive und 25 negative Fundstellen. Dabei sind vor allem das *Problemlöseverhalten* (+8/-11) und das *Organisationsvermögen* (+6/-10) angesprochen, wohingegen *Intelligenz* (+6/-4) ein umgekehrtes Verhältnis zeigt.

➤ Soziale Kompetenz (N=41)

Es lassen sich überdurchschnittlich viel mehr negative als positive Nennungen finden. Das Verhältnis liegt bei 2:1. Dabei fällt vor allem das *Kooperationsvermögen* (+11/-18) stark ins Gewicht. Elfmal wird diese Unterkategorie positiv bewertet, wobei 'partnerschaftlich zusammen arbeiten' (+4), 'andere motivieren können' (+3) und 'gute Zusammenarbeit ermöglichen' (+3) am häufigsten genannt werden. Bei den negativen Nennungen stehen 'teambildend wirken' (-5) und erneut 'andere motivieren können' (-4) hervor. *Kontaktfähigkeit* wird unterschieden in Einfühlungsvermögen (+1/-2) und Kontaktfreudigkeit (-1). Bei der *Kommunikation* (+2/-1) mit nur drei Fundstellen lässt sich keine Besonderheit konstatieren.

➤ Fachliche Kompetenz (N=10)

Die Anzahl Fundstellen fällt gegenüber der Gesamtzahl (N=232) kaum ins Gewicht. Auch hier lässt sich die Mehrzahl der Äusserungen einer negativen Bewertung zuordnen; lediglich drei werden positiv beurteilt. Es fällt auf, dass vor allem eine nicht erfolgte oder mangelhafte Situationsanalyse (-6) zur Negativwertung führt.

➤ Führungsaktivität (N=7)

Auch diese Auswertung lässt sich aufgrund der minimalen Anzahl Fundstellen nicht mehr aussagekräftig in Beziehung setzen zur Gesamtzahl. Drei negativen Äusserungen stehen vier positive gegenüber. Immerhin wird den Teilnehmenden dreimal 'Wille zu führen' im positiven Sinn zugesprochen.

4.3. Das Profil des Siegers

Am Ende der Sendereihe TRAUMJOB wird Martin als Sieger gefeiert. Er setzt sich in der Endausmarchung gegen seinen Konkurrenten Yves durch. Martin erscheint nur viermal im Boardroom (Sendungen 6, 7, 10, 11), was seinen Grund in den Spielregeln von TRAUMJOB hat: Das Format sieht vor, dass sich nur die Personen der Verliererteams im Boardroom der Kritik der „Chefs“ stellen müssen. Und da sich Martin im Verlauf des Spiels mehrheitlich in den Siegerteams befindet, wird über ihn im Rahmen der elf Boardroom-Sequenzen nicht sehr viel gesprochen. Auf Martin entfallen nur 65 Fundstellen, was 14,4% aller Fundstellen entspricht:

Fundstellen Total	N = 64	100 %	positiv	negativ
Intrapersonale Kompetenz	29	44.6 %	15	14
Ausstrahlungskraft	9		6	3
Belastbarkeit	7		1	6
Entscheidungsverhalten	6		1	5
Integrität	5		5	0
Einsichtsfähigkeit	2		2	0
Denk- und Planungskompetenz	17	26.2 %	15	2
Organisationsvermögen	8		7	1
Problemlöseverhalten	5		4	1
Intelligenz	4		4	0
Leistungsaktivität	9	13.8 %	7	2
Leistungsbereitschaft	7		6	1
Durchsetzungsvermögen	2		1	1
Motivation	0		0	0
Soziale Kompetenz	9	13.8 %	3	6
Kontaktfähigkeit	6		2	4
Kooperationsvermögen	2		1	1
Konfliktfähigkeit	1		0	1
Kommunikation	0		0	0
Fachliche Kompetenz	1	1.5 %	1	0
Führungsaktivität	0	0 %	0	0

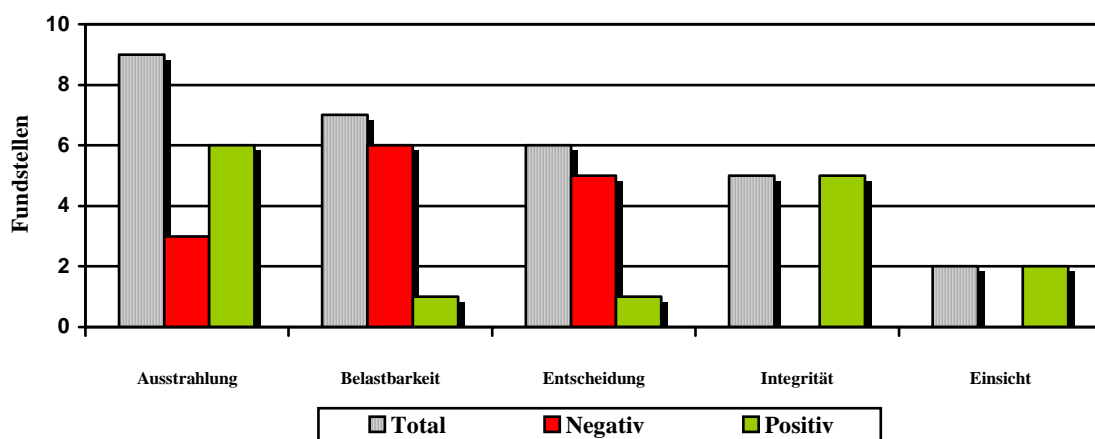
Tabelle 7: Gewichtung der Fundstellen zum Sieger

Für diese Auswertung werden sämtliche Äusserungen von Marquard, den Beiräten und den Mitkandidaten gezählt, die mit Martins Führungsfähigkeiten, -eigenschaften oder -kompetenzen in Verbindung gebracht werden können. In einem zweiten Schritt wird untersucht, ob dabei von einer positiv vorhandenen Kompetenz die Rede ist (Spalte „positiv“) oder ob diese Kompetenz mangelhaft oder gar nicht vorhanden ist („negativ“).

➤ Intrapersonale Kompetenz (N=29)

Auf diese Kategorie entfallen 44,6% aller Nennungen zum Sieger. Am stärksten gewichtet werden die *Ausstrahlungskraft* (9), die *Belastbarkeit* (7), das *Entscheidungsverhalten* (6) und die *Integrität* (5). Ein Blick auf die positiv/negativ-Tabelle macht jedoch deutlich: Nur bei der Ausstrahlungskraft (+6) und der Integrität (+5) kann Martin positive Punkte sammeln. Hervorgehoben werden vor allem sein Selbstbewusstsein (+3) und seine Gewissenhaftigkeit (+2). Die hohen Werte der Belastbarkeit und des Entscheidungsverhaltens ergeben sich hingegen aus einem festgestellten Defizit des Siegers. So wird zur Belastbarkeit moniert, dass er unter Druck die geforderte Leistung nicht bringe (-3) oder sich den Stress anmerken lasse (-3), und zum Entscheidungsverhalten, dass er zu wenig risikobereit (-3) und zu wenig entscheidungsfreudig (-1) sei und nicht auf seine Intuition vertraue (-1). Zur Veranschaulichung dieser Daten dient auch hier eine andere Form der Darstellung:

Abbildung 3: **Intrapersonale Kompetenz des Siegers**



➤ Denk- und Planungskompetenz (N=17)

Einen starken Eindruck hinterlässt der Sieger im Bereich der Denk- und Planungskompetenz. Auf diese Kategorie entfallen 17 Nennungen (26,2%), fast alle sind positiv konnotiert (+15). Martin besticht durch *Organisationsvermögen* (+7), worunter ein strukturiertes Vorgehen (+3), Übersicht (+2) und das Delegieren von Aufgaben (+2) subsumiert sind. Zudem geht er strategisch (+2) und zielorientiert vor (+2). Das analytische Denken, und damit die Subkategorie *Intelligenz*, kommt viermal positiv zur Sprache.

➤ Leistungsaktivität und Soziale Kompetenz (N=9)

Gleich stark gewichtet werden die Leistungsaktivität und die soziale Kompetenz mit je 9 Nennungen, was 13,8% entspricht. Dem Sieger wird eine grosse *Leistungsbereitschaft* (+6) attestiert, die sich in Lernbereitschaft (+2) sowie Engagement, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und ‚Leistung erbringen‘ (je +1) ausdrückt. Bei der sozialen Kompetenz hingegen überwiegen wiederum die negativen Eigenschaften: Martin wird vorgeworfen, er zeige seine Emotionen nicht (-3), er könne andere nicht so gut motivieren, sei wenig kontaktfreudig und nicht konfliktfähig (je -1).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass vom Sieger ein sehr heterogenes Bild entsteht: Denk- und Planungskompetenz sprechen zweifellos für ihn, er kann gut organisieren und strukturiert und strategisch vorgehen. Zudem ist er selbstbewusst, gewissenhaft, ehrlich, gelassen und hat Charme. Demgegenüber wird er als wenig belastbar und zu wenig risikofreudig charakterisiert. Und es fällt mehrmals der Vorwurf, er könne seine Emotionen nicht zeigen, er wirke zurückhaltend und kühl und zu wenig kontaktfreudig. Dazu sollen noch einmal die Expertin und der Experte zu Wort kommen: Wie stehen sie nach Drehende der Serie zum Sieger?

Doris Aebi: „*Es gewinnt jemand, von dem ich das Gefühl habe, er bringt sehr viel vom so wichtigen Kompetenz-Dreieck Strukturierung – Empathie – Kreativität mit, vor allem die Empathie plus die Strukturierung. Und es gewinnt jemand, von dem ich das Gefühl habe, dass er sich gut in die Unternehmenskultur von Marquard Media einfügen kann und sich auch bis zu einem gewissen Grad identifiziert mit den Werten des Unternehmens.*“

Markus Gisler: *„Ich denke, der Beste hat gewonnen. Die drei Letzten sind wirklich alle sehr gut, da ist es nur noch eine Frage der persönlichen Priorität, wen man als Sieger sieht. Die vier Schwächsten sind in den ersten vier Sendungen rausgeflogen.“*

Ist wirklich *der Beste* aus dem TV-Assessment-Center hervorgegangen? Oder könnte man es nicht auch so betrachten, dass die Spielregeln der Sendung eine Person zum Sieger erklärt, die danach per Definition als „der Beste“ bezeichnet werden *muss*? Dazu noch einmal die Beiräte der Sendung:

Doris Aebi: *„Ein zentrales Show- und Spannungselement liegt darin, dass in der Regel bei jeder Sendung jemand ausscheidet. Dies ist denn auch der grosse Unterschied zu den Gruppen-Assessments in der Unternehmenspraxis. Da bleiben die Kandidatinnen und Kandidaten während der ganzen Beobachtungszeit zusammen, durchlaufen analog TRAUMJOB verschiedene Übungsanlagen, gehen dann wieder nach Hause und erhalten etwa einen oder zwei Monate später vom Linienvorgesetzten einen Termin zur Besprechung der Assessment-Resultate. Ein weiterer zentraler Unterschied besteht darin, dass bei TRAUMJOB die Übungsanlagen nicht auf die Konzeptphase beschränkt bleiben, sondern eine praktische Umsetzung beim Kunden erfolgt – ebenfalls aus unterhaltungsspezifischen Überlegungen, aber meines Erachtens ein klarer Vorteil gegenüber den reellen Gruppen-Assessments, da sich damit die Umsetzbarkeit der Konzepte in die Praxis erhärten lässt.“*

Markus Gisler: *„Natürlich sind solche Boardroom-Szenen in der Realität nicht anzutreffen. Wenn Sie ein Assessment Center durchführen mit 5 bis 6 Kandidaten, ist es ja nicht so, dass am Schluss Kritik und Feedback in einer öffentlichen Runde mit allen Kandidaten besprochen werden, sondern es gibt Einzelgespräche. Man kann bei TRAUMJOB durchaus von einer inszenierten Gerichtssituation sprechen.“*

4.4. Formale Umsetzung

Das Schweizer Fernsehen DRS hat zur Realisierung von TRAUMJOB eine Lizenz der amerikanischen Reality Show THE APPRENTICE erworben. Darin sucht der Immobilien-Magnat Donald Trump einen „Lehrling“, dem er einen Jahreslohn von 250'000 Dollar bezahlt. NBC hat bisher drei Staffeln ausgestrahlt.

Wo nicht anders vermerkt, stammen die Hintergrundinformationen dieses Kapitels aus persönlichen E-Mails des verantwortlichen Produzenten und der Regisseurin von TRAUMJOB. Ihre erklärte Absicht war es, TRAUMJOB formal möglichst nah am Vorbild aus den USA zu produzieren. Dazu wurden in einem Fernsehstudio Kulissen für zwei Räume aufgebaut: ein Vorzimmer mit Sekretärin und ein Boardroom (vgl. Anhang B). Im Boardroom wird in jeder Sendung die Leistung des Verliererteams verhandelt und einer Person mitgeteilt wird, dass das Spiel für sie zu Ende ist. Gefilmt wurde im Vorzimmer mit einer mobilen Handkamera, im Boardroom mit insgesamt sieben Kameras. Vier Boardroom-Kameras waren auf die Kandidatinnen und Kandidaten gerichtet, zwei auf Jürg Marquard und die Beiräte. Die siebente Kamera war auf einen Kran montiert und lieferte Übersichtstotalen. Mit dieser Anordnung der Kameras war es möglich, praktisch jederzeit jede Reaktion jeder Person im Raum aufzuzeichnen. Die Kameras zeigen ausschliesslich fixe Einstellungen, d.h. es wird weder geschwenkt noch gezoomt. Bewegte Bilder liefert einzig die Krankamera, die von oben nach unten fährt und gleichzeitig zoomt.

4.4.1. Ausstattung

Zum Licht im Boardroom schreibt die Regisseurin: „Die Lichtstimmung und die Gestaltung des Interieurs sollte dem amerikanischen Vorbild nahe kommen. Eher düster und dramatisch, hier entscheidet der Chef...“ Die Einrichtung – in dunkelbraunem Holz und dunkelblau gehalten – wirkt schwer und signalisiert, dass in diesem Raum wichtige Entscheidungen fallen (vgl. Anhang D). Es ist das Reich des Chefs, von Jürg Marquard. Bevor er den Raum betritt, sitzen bereits die Kandidatinnen und Kandidaten auf der einen Seite eines langen, ovalen Tisches, Doris Aebi und Markus Gisler auf der anderen Seite. Zwischen den Beiräten steht der leere Chefsessel: ein dunkelroter, gepolsterter Lederstuhl. Die anderen Beteiligten sitzen auf einfachen und wenig auffälligen Stühlen. Alle

warten auf Marquards Auftritt, in der untersuchten Sendung zehn Sekunden lang. Schliesslich erscheint Marquard, nickt Aebi und Gisler wortlos zu und nimmt Platz. Darauf folgt ein „Grüezi mitenand“.

Ausstattung und Aufnahmetechnik sind bei allen elf Boardroom-Sequenzen genau gleich. Auch die Montage und der Einsatz der Musik folgen den immer gleichen Gestaltungsprinzipien. Sie weichen jedoch von Sendung zu Sendung leicht ab, je nachdem worüber im Boardroom diskutiert und gestritten wird. Aus diesem Grund wird für die formale Beschreibung der Serie TRAUMJOB eine Boardroom-Sequenz exemplarisch heraus gegriffen. Es ist diejenige der Sendung 8 („Krämer gegen Krämer“, vgl. Anhang C). Am Ende schliesst Marquard für einmal nicht nur eine Person aus der Sendung aus, sondern gleich zwei. Grund dafür ist Sendung 5 („Lack & Leder“), wo niemand ausscheiden muss, weil die Bewertungskriterien für den Teamsieg zu wenig klar kommuniziert worden waren. Der Umstand, dass am Schluss von Boardroom 8 zwei Personen gehen müssen, hat jedoch keinen Einfluss auf die Aussagekraft der Gestaltungsprinzipien.

Die Kleidung aller Mitwirkenden ist ausgesprochen „business like“ (vgl. Anhang D). In der untersuchten Boardroom-Sequenz trägt die Kandidatin Andrea einen über knielangen schwarzen Rock, eine weisse Bluse und einen schwarzen Blazer. Kandidat Roger erscheint im schwarzen Nadelstreifenanzug mit weissem Hemd und schwarz-grau gestreifter Krawatte. Nur Kandidat Markus tanzt ein bisschen aus der Reihe: Er trägt einen schwarzen Anzug mit schwarzem Hemd, aber keine Krawatte. Doris Aebi setzt mit einer orangen Jacke den einzigen Farbtupfer im Raum. Markus Gisler trägt ein dunkelgraues Jackett, dazu eine rote Krawatte mit weissen Punkten. Jürg Marquard schliesslich erscheint in einem grauen Nadelstreifenanzug mit grauem Hemd und rosaroter Krawatte.

4.4.2. Montage: Geräusche

Die Tonspur der Boardroom-Sequenzen besteht zum einen aus den Originalgeräuschen und den Dialogen. Zum anderen sind die ganzen Sequenzen unterlegt mit einer eigens für die Serie angefertigten Musik. Es ist eine Endlos-Schleife, die sich ein bisschen wie Herzschläge anhört. Dazu kommen sphärische Klänge, die an ein Glockenspiel erinnern. In der untersuchten Boardroom-Sequenz werden an elf Stellen zusätzlich zu der Grund-

musik dumpfe und verhallte Schlagzeug-Schläge eingesetzt. Die Zahlen in Klammer beziehen sich auf die Nummer der Einstellung im Einstellungsprotokoll (vgl. Anhang D).

- Andrea gibt zu, dass sie sich ungeschickt geäußert hatte (68)
- Team hat Cumulus-Punkte verfünffacht (115)
- Schelte von Marquard, dass Team nach dem Einkauf Blumen verschenkt hat (170)
- Frage an Markus, ob Andrea Schuld sei, dass das Team verloren habe (192)
- Aebi sagt, Markus beachte Andrea gar nicht im Gespräch (224)
- Marquard verlangt eine klare Antwort von Andrea (260)
- Gisler fragt Markus, warum ihn Marquard überhaupt anstellen solle (265)
- Andrea fragt Markus, wie er die Situation sehe; Markus schweigt (299)
- Marquard sagt zu Markus, er könne wohl nicht mehr viel mehr bringen (337)
- Andrea sagt, sie sehe Markus nicht als Chef, der Leute führe (343)
- Marquard sagt, dass es für Andrea und Markus zu Ende sei (359)

Beim letzten Punkt, der auch den Schluss der Boardroom-Sequenz einläutet, gehen den lauten Schlagzeug-Schlägen zudem Fanfaren voraus. Es kann festgehalten werden, dass diese Musik-Akzente immer dann zum Einsatz kommen, wenn etwas für die weitere Gesprächsentwicklung oder für den Entscheidungsprozess der „Chefs“ Wichtiges gesagt wird. Mit Hilfe dieser Musik-Akzente wird auch der schwelende Konflikt zwischen Markus und Andrea dramatisiert und zugespitzt.

4.4.3. Montage: Schnitt

Die einzelnen Einstellungen der Sequenz sind hart aneinander geschnitten. Es gibt keine Überblendungen und keine Trickschnitte. Der untersuchte Boardroom der Sendung 8 dauert 14 Minuten 50 Sekunden. In dieser Zeit werden 369 Einstellungen gezählt. Das ergibt einen Schnitt von 2,4 Sekunden pro Einstellung, was als sehr hoch bezeichnet werden darf. Diese Schnittkaskade führt zum Eindruck einer angeregten und temporeichen Diskussion im Boardroom. Hierbei sollte man sich vor Augen halten, was bei der Montage einer Fernsehsendung geschieht: Vorgänge, die in Realzeit (während der Aufnahme) lange dauern, werden verkürzt, strukturiert, gewichtet, kommentiert. Bezogen auf die Boardroom-Sequenzen heisst das: Die Gespräche haben nicht genau so stattgefunden, wie sie im Fernsehen zu sehen sind. Viele Aussagen werden weggelassen, andere werden nur

gekürzt, wieder andere werden vielleicht sogar in einen anderen Zusammenhang gestellt. Auf den Vorgang der Montage legen die beiden Beiräte in den Experteninterviews besonderen Wert:

Doris Aebi: *„TRAUMJOB ist ein Lizenzprodukt und die Vorgaben vom Urprodukt THE APRENTICE sind gross und mussten genau eingehalten werden. Insofern sind vor allem auch die Leute, welche die kilometerlangen Filmkassetten zu elf 55-minütigen Sendungen zusammenschnitten, entscheidend. [...] Wenn ich die Sendung schaue, fällt mir manchmal schon auf, dass Aussagen, die ich gemacht habe und wichtig fände, im Endprodukt nicht enthalten respektive zusammen geschnitten sind – dies vor allem als Konzession an die Dynamik der Sendung, die nur reinkommt, wenn sich kürzeste Sequenzen schnell abwechseln.“*

Markus Gisler: *„Die Boardroom-Szenen sind Drama, Theater. Ich bin als Beirat dort, das ist alles Teil des Settings. Der CEO, also Jürg Marquard, ist z.B. leicht unnahbar inszeniert, wir als Beiräte haben eine Rolle, die stark im Hintergrund steht. Herr Marquard hat mehr Wortanteile in der Sendung als Doris Aebi und ich, obwohl wir während den Aufnahmen in Tat und Wahrheit genauso viel gesagt haben wie Jürg Marquard, wenn nicht sogar mehr. Das ist alles Teil des Sendeformates und wird so auch in der amerikanischen Originalversion von Donald Trump inszeniert. Eigentlich ist es ja so, dass Frau Aebi, Herr Marquard und ich die Führung auch jeder für sich alleine hätte wahrnehmen können, wir sind ja alle drei ‚Alpha-Tiere‘. Aber so ist eben das Konzept.“*

4.4.4. Montage: Zwischenschnitte

Doch zurück zur Montage. Einem ähnlichen Zweck wie der Einsatz von Musik-Akzenten dient das Montieren von Zwischenschnitten: Sie zeigen die Reaktion der Beteiligten auf etwas Gesagtes und kommen so einer indirekten Kommentierung gleich. Als sich Andrea zum Beispiel beklagt, Markus sei nie auf ihre Vorschläge eingegangen, wird eingeschnitten, wie er seine Augenbrauen hochzieht (Einstellung 44). Als sich Andrea für ihre Bemerkung gegenüber dem Migros-Verantwortlichen rechtfertigen muss, grinst Markus vielsagend und zieht wieder die Augenbrauen hoch (68). Dieser Zwischenschnitt wird zudem mit einem Musik-Akzent unterstrichen. Als Markus erklärt, weshalb er die Tulpen

erst nach und nicht vor dem Einkauf verschenkt hat, wird Andrea gezeigt, die entnervt und deutlich vernehmbar einatmet (148).

Auch die Reaktion der Beiräte dient oft als Zwischenschnitt. Aebi und Gisler werden in der untersuchten Sequenz je 12mal stumm gezeigt. In den meisten Fällen hören die beiden zu (Aebi 5, Gisler 6) oder sie nicken zustimmend (Aebi 5, Gisler 3) oder sie lächeln (Aebi 2, Gisler 3). Interessant: Fast ein Drittel aller Reaktionen der Beiräte bezieht sich auf Äusserungen von Marquard, wobei das zustimmende Nicken (je 3) am häufigsten vorkommt.

4.4.5. Rolle von Jürg Marquard

Damit ist die Figur des Chefs der TRAUMJOB-Serie angesprochen: Jürg Marquard. Er ist die alles bestimmende Person im Boardroom: Alle müssen auf ihn warten, er eröffnet das Gespräch, er stellt Fragen, er bringt seine Beiräte ins Spiel, er ist auch mal ungehalten und ärgerlich und er allein entscheidet, wer den Boardroom und damit das Spiel als Verliererin, als Verlierer verlassen muss. Die ganze Fernsehserie ist auf den Chef ausgerichtet. So sieht es das amerikanische Vorbild vor, und daran hält sich auch das Schweizer Imitat. Marquard hat im Boardroom den mit Abstand grössten Gesprächsanteil. In der untersuchten Sequenz ergreift er 27mal das Wort. Zum Vergleich: Gisler stellt 15mal Fragen, und Aebi greift nur siebenmal aktiv ins Geschehen ein.

Interessant ist auch ein Blick auf Jürg Marquards nonverbales Verhalten während des Gesprächs. Hier einige Beispiele, wobei sich die Zahlen in Klammern wiederum auf die Nummer der Einstellung im Einstellungsprotokoll beziehen (vgl. Anhang D):

- Wegwischende Geste während er Andreas Bemerkung als ungeschickt taxiert (71)
- Lehnt sich zurück und legt demonstrativ die Hände auf den Tisch, als er sich erkundigt, was das Team denn sonst noch gemacht habe (118)
- Wird laut und macht eine vehemente Geste, als er Markus unterbricht (149)
- Hält Kugelschreiber in der Hand, gestikuliert und zeigt damit auf Markus (205), später auch auf Roger (209) und Andrea (275)
- Fährt hoch und verschränkt die Arme, während er Markus sagt, dass er ihm nicht zutraue, dass er noch mehr leisten könne (336)

- Zeigt mit dem Finger auf Andrea, als er sie anspricht (342)
- Zieht Brille aus und macht eine ausladende Geste (353)
- Zeigt mit dem Finger auf Andrea und Markus, als er ihnen eröffnet, dass er beide nicht anstellen würde (359)

Auch in den Zwischenschnitten ist der Chef 19mal zu sehen, meistens als interessierter Zuhörer, der keine Miene verzieht. Mit seinem Verhalten kommentiert er jedoch auch nonverbal die Äusserungen der Kandidaten. Zwei Beispiele:

- Er faltet die Hände und legt sie an den Mund, als er (wenig erfreut) hört, dass Markus findet, jetzt treffe die Diskussion langsam den Kern (136)
- Er reckt trotzig das Kinn, spielt mit Kugelschreiber und schaut Markus nicht an, während er spricht (313)

4.4.6. Umgangston

In ein ähnliches Kapitel gehört auch der Umgangston im Boardroom. Die „Chefs“ sprechen die Kandidatinnen und Kandidaten jeweils nur mit dem Vornamen an und sagen danach „Sie“. Umgekehrt wenden sich die Kandidierenden an „Frau Aebi“, „Herrn Marquard“ und „Herrn Gisler“. Die Beiräte sprechen einander mit „Du“ an. Auch in diesem Punkt habe man sich an der amerikanischen Vorlage orientiert, betonen die Sendeverantwortlichen. Allerdings: Diese Art von Anrede und Umgangston hat in der Schweiz einen eher älteren Beigeschmack und einen paternalistischen dazu. Diesen Eindruck verstärkt auch die Szene, wo Jürg Marquard seiner Sekretärin über die Gegensprechanlage mitteilt, sie könne die Kandidaten wieder in den Boardroom schicken (Einstellung 246).

Der Umgangston in der untersuchten Sequenz ist im Grossen und Ganzen anständig und respektvoll. Einmal macht sich Marquard ironisch lustig über Markus: „Da bin ich aber froh, dass Sie mich darauf aufmerksam machen, wohin die Diskussion führen muss“ (Einstellungen 137-139), worauf er nach Bestätigung suchend zu Doris Aebi schaut, die ihm zulächelt. Ein anderes Mal wendet er sich leicht unwirsch mit einem süffisanten „Aber meine Lieben, ihr hattet eine Aufgabe...“ (164) an die Kandidaten, und schliesslich ist auch sein äusserst ungeduldig hingeworfenes „Was heisst ‚ich weiss nicht‘? Heisst das Ja oder Nein?“ (260) zu erwähnen. Es sind drei Äusserungen, die man als jovial oder auch ein bisschen herablassend taxieren kann.

Die Äusserungen in der Sendung 8 bekommen jedoch eine etwas andere Konnotation, wenn man sie im Licht einiger ausgewählter Marquard-Aussagen aus anderen Sendungen liest:

- „Ich bin ein ungeduldiger Mensch, auch in meinem Unternehmen bin ich ungeduldig. Ich möchte mir nicht lange Erklärungen anhören“ (Boardroom 3)
- „Loa (Kandidatin) führt nicht so gern, also führe ich“ (4)
- „Roger und Martin sitzen da wie begossene Pudel, machen das ‚Männchen‘“ (6)
- „Jetzt holen wir die ‚Weicheier‘ rein“ (6)
- „Mirjam, mit dieser Aktion tun Sie sich sicher keinen Gefallen und leider allen Frauen, die Karriere machen wollen, auch nicht“ (6)
- „Isabelle, können Sie die drei ‚Helden‘ wieder zu uns rein schicken?“ (7)
- „Ich kann nicht ständig diskutieren und erklären, denn irgendwo muss ein Mitarbeiter selber wissen, wo er hin gehört“ (10)

Und zum Schluss noch ein Blick auf das Ende der Boardroom-Sequenzen. Im amerikanischen Vorbild zischt Donald Trump jeweils einem Kandidaten, einer Kandidatin sein gefürchtetes „You’re fired“ (Sie sind gefeuert) entgegen. In der Schweizer Version trägt Jürg Marquard in diesem Punkt quasi Samthandschuhe: Er spricht die Person, die ausscheiden muss, mit ihrem Vornamen an und fügt dann hinzu „Sie sind draussen“.

4.5. Kritische Anmerkungen zu den Ergebnissen

Die oben dargestellten Ergebnisse bedürfen einiger Anmerkungen. Aufgrund der Spielregeln der Serie TRAUMJOB müssen nur die Verliererteams ihre Leistungen im Boardroom rechtfertigen und damit auch einen Rauswurf riskieren. Das bringt unter anderem mit sich,

- dass der Sieger insgesamt nur viermal im Boardroom erscheint,
- dass im untersuchten Material in mehreren Kategorien die negativen Erwähnungen die positiven klar übertreffen,
- dass Kandidaten und Kandidatinnen, die in einem Siegerteam eine schlechte Leistung bringen, sich nicht im Boardroom verteidigen müssen und damit auch nicht aus dem Spiel ausgeschlossen werden können.

Die Boardroom-Sequenzen erstrecken sich je nach Sendung über 8 bis 19 Minuten. In Realität dauerten die Gespräche bei der Aufnahme viel länger. Beirat Markus Gisler sagt dazu im Experteninterview: „Das, was der Zuschauer sieht, sind nur ein paar Minuten mit den prägnantesten Aussagen. Die reine Diskussionszeit ist um einiges länger und hat in der Regel etwa eineinhalb Stunden gedauert.“ Viele Aussagen zu den Kandidierenden sind demnach bei der Montage der Sendungen dem Schnitt zum Opfer gefallen. Inwiefern sich dadurch die Gewichtung der einzelnen Führungskompetenzen verschiebt, kann nicht beurteilt werden.

Und schliesslich noch ein Wort zur Arbeit der Beiräte: Doris Aebi und Markus Gisler waren während jeder Aufgabe/Task in beobachtender Rolle zugegen. Sie konnten also eine Fülle von Material über die einzelnen Kandidierenden zusammentragen. Gemäss Aussage des TRAUMJOB-Produzenten liess sich Jürg Marquard vor der Aufzeichnung der Boardroom-Diskussionen jeweils bis zu zwei Stunden lang von seinen Beiräten informieren. An diesen Briefings waren auch die TV-Verantwortlichen anwesend. Daraus kann geschlossen werden, dass die „Chefs“ im Boardroom über sehr viel mehr Informationen und Wissen über die Kandidierenden verfügten, als dies ihre Äusserungen in den ausgestrahlten Sequenzen annehmen lassen. Das wäre eine mögliche Erklärung dafür, dass beide Beiräte Martin als guten Sieger bezeichnen, obwohl sein Siegerprofil aus der Inhaltsanalyse (Kapitel 4.3) ein eher zwiespältiges Bild zeigt.

5. DISKUSSION

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin herauszufinden, welches Bild und Verständnis von Führung in der Fernsehserie TRAUMJOB vermittelt wird sowie welche formalen und inhaltlichen Mittel dazu eingesetzt werden. Zudem wird untersucht, ob ein Bezug zu den derzeit aktuellen Führungstheorien und -modellen besteht. Die Hypothesen zu den Fragestellungen lauten:

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

Im theoretischen Teil der Arbeit liegt der Fokus auf Ausführungen zu den Themen Fernsehen, Reality TV und Darstellung von Realität im Medium Fernsehen einerseits und der Auslegung der Begriffe Führungsverständnis, Rollenkonzept, Projektmanagement und Assessment Center andererseits. In den folgenden Kapiteln sollen nun auf dem Hintergrund der Fragestellungen die Ergebnisse dieser Untersuchung interpretiert und danach die Hypothesen geprüft werden. Weiter wird die methodische Vorgehensweise kritisch reflektiert und schliesslich folgt ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsgegenstände zum Sendeformat TRAUMJOB. Als Grundlage für die späteren Kapitel soll jedoch zuerst das Genre der Sendereihe bestimmt werden.

5.1. TRAUMJOB – ein Format des Reality TV?

Die Sendung TRAUMJOB kann dem Genre Reality TV zugeordnet werden. Dies lässt sich anhand der im theoretischen Teil dieser Arbeit erläuterten Merkmale der Sendegattung überprüfen. Ein erster Hinweis ergibt sich bereits aus dem Sendungskonzept (Kapitel 3.2): Im Presstext wird das amerikanische Original THE APPRENTICE als Reality Show bezeichnet. Insbesondere die vier in Kapitel 2.2 erläuterten Charakteristika von Reality TV finden sich gehäuft im TRAUMJOB. Einige Beispiele dazu erleichtern die Zuordnung:

Emotionalisierung findet bei TRAUMJOB auf verschiedene Arten statt. (1) auf der Ebene der Information, (2) bei den Kandidatinnen und Kandidaten sowie (3) bei der Person Jürg Marquard. Auf der ersten Ebene verspricht die Sendung explizit eine Darstellung von Führungsqualitäten in der Wirtschaft. Wie in Kapitel 2.1.1 ausgeführt, wird die Vermittlung von Informationen zunehmend mit Unterhaltungselementen vermischt. Eine Möglichkeit stellt die Emotionalisierung dar: damit wird die Aufmerksamkeit der Zuschauenden erhöht resp. überhaupt gewonnen. Emotionalisierung im Sinne von Betroffenheit wird erzeugt, wenn am Ende jeder Sendung der oder die Ausgeschiedene ins Taxi begleitet und dort interviewt wird, damit das Publikum hautnah die Enttäuschung der Person miterleben kann. Die Emotionalisierung der Sendung über die Person von Jürg Marquard ist eine Besonderheit von TRAUMJOB. Er spielt als Unternehmer, Entscheidungsträger im Boardroom und als Co-Produzent der Sendung eine wesentliche Rolle. Marquard wird zwar fernsehtechnisch inszeniert, bietet aber als bekannte und gewissermassen öffentliche Person auch so genügend Projektionsfläche. Die Skala der durch ihn geweckten positiven und negativen Emotionen dürfte breit sein.

Auch **Personalisierung** lässt sich auf verschiedenen Ebenen feststellen. In erster Linie geht es um die Personalisierung der Mitspielerinnen und Mitspieler, von denen man von Woche zu Woche mehr erfährt. Beim Publikum bilden sich gewisse Erwartungen an und Vorstellungen über die Kandidaten. Mit der Zeit stellen sich auch Identifikationen mit bestimmten Personen ein: einige werden als sympathischer wahrgenommen, über andere wird kritisch geurteilt. Durch die vermeintliche Vertrautheit tritt das Schicksal der Mitspielenden (bleibt sie/er drin oder nicht?) plötzlich näher. Die Zuschauenden hoffen und bangen mit ihnen. Durch diese starke Personalisierung wird auch die Emotionalisierung noch gefördert, wird quasi „doppelt angestossen“. Die Personalisierung von Jürg Marquard wiederum ist Teil des Sendungskonzeptes sowie der spezifischen Inszenierung. Er tritt jeweils zu Beginn einer Sendung auf, wenn es um die Vorstellung der Task geht: Er ist der Chef, der die Aufgabe stellt und gleichzeitig die Bedingungen bekannt gibt, anhand deren allfälliger Erfolg bzw. Misserfolg gemessen wird. Und er spielt eine tragende Rolle im Boardroom, wenn es darum geht, die von den Kandidatinnen und Kandidaten gezeigten Verhaltensweisen und Fähigkeiten zu bewerten und zu beurteilen. Er bezieht zwar die Beobachtungen und Meinungen seiner zwei Beiräte mit ein, aber am Ende ist er der alleinige Entscheidungsträger. Jürg Marquard allein bestimmt, aufgrund welcher Kriterien jemand ausscheidet.

Zur **Dramatisierung** trägt sicherlich der ausgesprochene Spielcharakter der Sendung stark bei: Nach jeder Runde scheidet eine Person aus. Assoziationen zum Kinderreim „10 kleine Negerlein“ werden geweckt. Es starten zwölf Personen, aber nur eine oder einer wird gewinnen. Es ist auch zu erwähnen, dass eine Bewerbungssituation im Allgemeinen schon eine gewisse Dramatik in sich birgt. Dass die Selektion im Fernsehen stattfindet, also unter explizitem Einschluss der Öffentlichkeit, trägt weiter zur Dramatisierung bei. Mit dramatischen Elementen arbeitet zudem die fernsehtechnische Inszenierung: Es werden besondere Gestaltungsmittel eingesetzt, welche zu den gewünschten Effekten führen (Kapitel 4.4).

Zur **Stereotypisierung** in der Sendung TRAUMJOB lässt sich feststellen, dass bezogen auf Geschlechterrollen gewisse Reduktionen von Komplexität vorhanden sind. Als stereotyp lässt sich beispielsweise die Darstellung des Ausscheidens von Mirjam in der sechsten Sendung „Wertpapier“ bezeichnen. Jürg Marquard unterstellt der Kandidatin, die auf eigenen Wunsch hin ausscheiden möchte, dass sie dem Druck nicht gewachsen sei und sich somit der Herausforderung entziehe. Weiter meint er, dass die Kandidatin weder sich noch anderen Frauen, die Karriere machen möchten, mit diesem Verhalten einen Gefallen tue. Hier wird die Kandidatin nicht in erster Linie als „Individuum Mirjam“ wahrgenommen und angesprochen, sondern als Vertreterin ihres eigenen Geschlechts, für dessen verminderte Karrierechancen sie auch noch die Verantwortung zu übernehmen hat.

Im Sendeverlauf entwickelt sich zudem eine verstärkte Rollenzuschreibung der Teilnehmenden, welche sich auch als stereotyp bezeichnen lässt: In den Sendungen zwei bis vier wird z.B. bei der Kandidatin Natasha das Thema Selbst- und Fremdwahrnehmung immer mehr thematisiert, da sie sich in Unwahrheiten verstrickt und ihr Verhalten zunehmend polarisiert. Um sie herum gebe es Unruhe und Probleme, sagt Marquard z.B. in Sendung 4 („Männersache“), bevor sie endgültig ausscheiden muss. Auch Yves und Martin, die beiden Finalrundenteilnehmer, erhalten mit der Zeit stereotype Attribuierungen: Yves wird mehrfach als emotional, gutgelaunt, risikofreudig und eher chaotisch bezeichnet. Weitere Zuschreibungen für ihn lauten: Stehaufmännchen, Stimmungsmacher, Motivator, Bauchentscheider, Gambler (Sendungen 7, 9, 10, 11). Martin hingegen sei analytisch stark, strukturiert, eher distanziert, kühl und spröde, zudem auch harmoniebedürftig und wenig entscheidungsfreudig (Sendungen 6, 7, 10, 11).

Die genaue Zuordnung der Sendung TRAUMJOB kann aufgrund der in Kapitel 2.2 eingeführten Darstellung von Eberle getroffen werden. Demnach zählt TRAUMJOB einerseits zur Kategorie **Reality Show**, andererseits weist die Serie auch Merkmale der Gattung **Problemlösesendung** auf. Ein besonderes Kennzeichen der Reality Shows hebt der Autor hervor: „Das Aufgreifen emotionaler Themen, die Bezüge zur Alltagswelt der Zuschauer haben“ (S. 215). In der Sendung TRAUMJOB ist dieser Bezug durch die Bewerbungssituation gegeben. Dass die Kandidatenauslese mittels Assessment Center erfolgt (Kapitel 2.5) ist jedoch eine Besonderheit, welche die Alltagsrelevanz eigentlich auf eine kleine Gruppe von Personen in höher gestellten Funktionen (Kaderjobs) einschränkt.

Im Theorieteil zum Thema Reality TV erscheint der Begriff „Spiel mit Rahmungen“ (Kapitel 2.3). Auch TRAUMJOB kann als ein Spiel mit Mehrfachrahmungen bezeichnet werden. Dabei übernehmen die Teilnehmenden eine so genannte Tripel-Rolle: Es handelt sich (1) um eine Sendung, in der (2) ein Spiel gespielt wird, das (3) wirkliche Folgen zeitigen kann. Dies gilt nicht nur für den Sieger, dem ein Job in Aussicht gestellt ist, sondern auch für die anderen Kandidatinnen und Kandidaten, welche zumindest für eine bestimmte Zeit in der medialen Öffentlichkeit stehen. Auch das kann Folgen zeitigen, die zum Zeitpunkt der Ausstrahlung der Serie nicht abzuschätzen sind.

5.2. Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse und der formalen Auswertung der TV-Sendung interpretiert. Die Gliederung orientiert sich an der inhaltlichen Logik der Hypothesen, die dieser Arbeit zu Grunde liegen.

5.2.1. Das Führungsprofil des Siegers im Gesamtzusammenhang

Führungsverhalten in Form von Führungseigenschaften oder -fähigkeiten wird in den untersuchten Boardroom-Sequenzen fast in jedem Satz explizit oder implizit angesprochen. Sei es, dass ein Verhalten lobend erwähnt oder dass es als mangelhaft oder gar fehlend kritisiert wird. Aufgrund der Inhaltsanalyse hat der TRAUMJOB-Sieger seine Stärken klar im Bereich des Problemlösungs- und Organisationsvermögens: Er kann gut strukturieren und delegieren, er geht strategisch vor und behält die Übersicht. Sein Charakter wird als integer beschrieben, er wirkt selbstbewusst, sicher und gelassen (Kapitel 4.3). Wenn vom Sieger gesprochen wird, wird eine Reihe von negativen Punkten erwähnt: Seine Risikobereitschaft wird als mangelhaft bezeichnet; unter Druck generiert er kaum gute Ideen, bringt die geforderte Leistung nicht mehr und wird zu bestimmend. Er bekommt mehrfach Kritik, weil er zurückhaltend und eher kühl wirkt und weil er seine Emotionen nicht zeigt. Seine soziale Kompetenz erscheint im Fundstellenprofil eher negativ.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Fähigkeiten, die in der Fachliteratur für eine Projektleitungsposition gefordert werden (Kapitel 2.4.7), ist Martin in Bezug auf sein Denk- und Planungsvermögen durchaus ein guter Sieger. Es herrscht grosse Einigkeit, dass das Methodische mit die wichtigste Kompetenz eines Projektleiters ist. Doch auch die soziale Kompetenz ist bedeutsam. Ein Projektleiter muss schliesslich immer wieder andere Menschengruppen in immer wieder neuer Zusammensetzung führen. In diesem Bereich hat der Sieger aufgrund der Inhaltsanalyse noch einen grossen Entwicklungsbedarf: Seine Konfliktfähigkeit wird genauso bemängelt wie die Tatsache, dass er zu wenig auf andere zugeht und sein Team nicht motiviert hat. Sein Kommunikationsvermögen ist nie Gegenstand der Diskussionen im Boardroom. So betrachtet ist Martins Eignung zum Projektleiter nicht mehr so eindeutig.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Interviewaussage von Doris Aebi, die dem Sieger vor allem eine gute Strukturierung und eine hohe Empathiefähigkeit, also Sozialkompetenz, attestiert (Kapitel 4.3). Diese Diskrepanz zu den Ergebnissen der Fernsehanalyse lässt nur folgenden Schluss zu: Die Beirätin greift in der Beurteilung des Siegers auf ihre Beobachtungen während den Tasks zurück. Sie hat viel mehr Wissen über den Kandidaten Martin als sie in den ausgestrahlten Sendungen äussert. Es ist zudem davon auszugehen, dass sie während den Aufnahmen der Boardroom-Diskussionen einiges mehr zu Martins (nicht nur sozialen) Kompetenzen gesagt hat, als in den fertig geschnittenen Sendungen zu hören ist. Gleiches gilt auch für Markus Gisler und Jürg Marquard.

Vergleicht man das **Siegerprofil** (Kapitel 4.3) mit dem Profil, das aufgrund der **Gesamtfundstellen** (Kapitel 4.1) entsteht, lassen sich Aussagen machen über ähnliche oder unterschiedliche Gewichtungen innerhalb des Kategoriensystems. Bei beiden Profilen wird intrapersonale Kompetenz am höchsten gewichtet. Ein Unterschied zeigt sich in der Leistungsaktivität: Im Gesamtprofil weist diese Kategorie die zweithäufigste Anzahl Fundstellen auf, beim Sieger Martin steht sie erst an dritter Stelle. Über seine Denk- und Planungskompetenz hingegen wird in den Boardroom-Sequenzen häufiger gesprochen; es ist die Kategorie mit der zweithöchsten Anzahl Fundstellen. Soziale Kompetenz erscheint in beiden Profilen an vierter Stelle. Über die fachliche Kompetenz des Siegers kann mit lediglich einer Fundstelle kaum etwas ausgesagt werden. Ebenso wenig kommt seine Führungsaktivität zur Sprache; hier findet sich keine einzige Nennung.

Wie erklärt sich die **unterschiedliche Gewichtung** der beiden Profile? Die Gründe liegen einerseits am Show- oder Spielcharakter der Sendung, andererseits daran, dass die Bewerberauslese für den TRAUMJOB in einer Sendegattung des Reality TV umgesetzt wird. Aufgrund des Spielkonzeptes erscheint nur das Verliererteam im Boardroom, dort scheidet nach jeder Sendung ein Teilnehmer aus. Die Anzahl potentieller Aussagen, die aus den Boardroom-Sequenzen über den Sieger Martin gemacht werden können, wird somit eingeschränkt: er erscheint nur in den Sendungen 6, 7, 10 und 11 im Verliererteam. Sein Profil wird durch Aussagen aus lediglich einem Drittel aller Boardroom-Sequenzen gestützt. In den Sendungen, in denen Martin nicht vorkommt, werden Aussagen über andere Kandidatinnen und Kandidaten gemacht. Die Gesamtanzahl der Fundstellen umfasst also weit mehr Äusserungen über die anderen Teilnehmenden. Deren individuellen Fähigkei-

ten und Kompetenzen fallen im Gesamtprofil somit mehr und anders ins Gewicht als diejenigen des Siegers Martin.

In Bezug auf die Charakteristika des Formates Reality TV fallen besonders die Emotionalisierung und die Dramatisierung ins Gewicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Schnitt der Boardroom-Sequenzen darauf abzielt, den Zuschauenden eine interessante, spannende und temporeiche Diskussion zu vermitteln. Diese Effekte werden durch Verkürzung, Strukturierung und Gewichtung einzelner Vorgänge erreicht (Kapitel 4.4.3). Im Fernsehen erscheint am Schluss eine dramatisierte, emotionalisierte und verdichtete Version dessen, was „wirklich“ stattgefunden hat.

Erhellend ist auch der Vergleich zwischen der Rangfolge der Unterkategorien (Gewichtung der Führungskompetenzen und -fähigkeiten anhand der Gesamtfundstellen) mit dem **Anforderungsprofil eines Projektleiters**. Leistungsbereitschaft wird in der Theorie über Projektmanagement nirgends explizit als Anforderung erwähnt. Man kann also davon ausgehen, dass Leistungsbereitschaft eine allgemeine Anforderung an Führungspersonen darstellt und sich nicht auf das konkrete Anforderungsprofil eines Projektleiters stützt. Die hohe Gewichtung des Kooperationsvermögens wie auch der Ausstrahlungskraft kann dahingehend interpretiert werden, dass in der Sendung TRAUMJOB beide Kompetenzen als entscheidende Faktoren für den späteren Berufserfolg als Projektleiter angesehen werden. Es finden sich in der Literatur genügend Aussagen über die darunter fallenden Eigenschaften und Fähigkeiten, auch wenn sie in den entsprechenden Darstellungen in anders lautende Hauptkategorien zusammengefasst werden. Dass die Ausstrahlungskraft so stark gewichtet wird, hängt damit zusammen, dass das Medium Fernsehen grundsätzlich auf ausstrahlungsstarke und damit „fernsehtaugliche“ Kandidatinnen und Kandidaten angewiesen ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass von den 400 Personen, die sich um die Teilnahme an TRAUMJOB bewarben, nur die fachlich *und* ausstrahlungsmässig Interessantesten vom Fernsehen DRS zu einem Casting eingeladen wurden. Für die Selektion der zwölf „Auserwählten“ war insbesondere auch die Art und Weise ausschlaggebend, wie sie sich vor den Fernsehkameras bewegen.

Organisationsvermögen ist eindeutig eine Anforderung, die an einen Projektleiter in besonderem Masse gestellt wird. Es ist in einer solchen Funktion ganz entscheidend, dass man strukturiert und geplant vorgehen kann, die Übersicht behält und Aufgaben und Ver-

antwortung delegiert. Auch für die Führungskompetenzen Integrität, Entscheidungsverhalten und Durchsetzungsvermögen lassen sich Belege in der Theorie finden. Explizit werden sie von Comelli (Kapitel 2.4.6) angesprochen. Durchsetzungsvermögen, insbesondere die Unterkategorie Überzeugungsfähigkeit, scheint dabei eine besondere Rolle zu spielen. Nur ein „überzeugungsfähiger“ Projektleiter stösst in einem Team auf genügend Akzeptanz und Resonanz; dies wiederum scheint für eine gelingende, konstruktive Teamarbeit förderlich zu sein. Dasselbe kann allgemein über Führungspersonen gesagt werden, die nicht unbedingt einem klar definierten Team vorstehen, welche aber in ihrer konkreten Leitungsfunktion tagtäglich und immer wieder „Überzeugungsarbeit“ leisten müssen.

Wie die Untersuchung zeigt, unterscheidet sich die Gewichtung des Gesamtfundstellen-Profils auf der Ebene der Hauptkategorien nicht von demjenigen Profil, welches ausschliesslich die Äusserungen der drei „Chefs“ mit einbezieht. Ein direkter **Vergleich der beiden Unterkategorie-Rangfolgen** jedoch zeigt ein anderes Bild. Offensichtlich legen Marquard, Aebi und Gisler noch mehr Gewicht auf das Kooperationsvermögen, weist es doch mehr Nennungen auf als die Leistungsbereitschaft. Ausstrahlungskraft wird an dritthäufigster Stelle genannt. Die „Chefs“ äussern sich eindeutig öfter zum Entscheidungsverhalten und zum Durchsetzungsvermögen, als dies im Profil der Gesamtfundstellen der Fall ist. Weiter richten sie ihr Augenmerk stärker auf das Problemlöseverhalten der Kandidaten und weniger auf deren Organisationsvermögen.

Differenzen zwischen den Unterkategorien der beiden Profile und den aus der Theorie abgeleiteten Anforderungen an einen Projektleiter lassen sich zum einen wiederum auf die formale Umsetzung zurückführen, zum anderen aber auch auf die Tatsache, dass in den einzelnen Boardroom-Sequenzen nur diejenigen Führungsfähigkeiten und -kompetenzen zur Sprache kommen, die zur (Nicht-)Lösung der konkreten Aufgabe beigetragen haben.

Diese Ergebnisse überraschen nicht. Markus Gisler erklärt im Interview: „Zwischen Frau Aebi, Herrn Marquard und mir gab es erst mit der Zeit wirklich Absprachen, über welche Kompetenzen und Fähigkeiten die Person verfügen müsste. Im Nachhinein hätte der Job von Anfang an viel klarer definiert sein sollen. Auch die Kandidaten haben dies im Verlauf der Sendungen kritisiert.“ Es bestand also *kein klar formuliertes Anforderungsprofil* für den gesuchten Projektleiter. Das bedeutet, dass es während des grössten Teils der elf-

teiligen Serie keine Fokussierung der „Chefs“ auf vorgängig gewichtete Fähigkeiten und Kompetenzen gab, welche die Beurteilung der Teilnehmenden entscheidend hätte lenken können. Ein direkter Vergleich zwischen den Kandidatinnen und Kandidaten ist daher ebenso unmöglich wie der Vergleich eines einzelnen Kandidaten mit dem Anforderungsprofil eines Projektleiters über die elf Sendungen hinweg. Dieser Argumentation muss allerdings entgegen gehalten werden, dass es in der Sendung TRAUMJOB in erster Linie um eine unterhaltsame Fernsehshow und nicht um das (eher trockene) Auswahlverfahren für eine Projektleiterposition in der Wirtschaft geht. Die Hauptintention der Fernsehproduzenten ist also nicht Information oder Wissensvermittlung, sondern Unterhaltung. Insofern überrascht es nicht, dass in der Sendung eine Stelle besetzt wird, ohne die Anforderungen vorgängig klar zu definieren.

Interessant ist auch die Überlegung, wie es denn mit der Darstellung der Führungsqualitäten der drei „Chefs“ im Boardroom steht, insbesondere der Person Jürg Marquard als wichtigstem Entscheidungsträger der Sendung.

5.2.2. Jürg Marquard in der Rolle des Chefs

In der Fernsehserie TRAUMJOB ist Führung auch auf einer anderen Ebene ein Thema: Jürg Marquard und seine Beiräte Doris Aebi und Markus Gisler sind in den Boardroom-Sequenzen die Führungspersonen. Sie diskutieren, beurteilen und bewerten die Leistungen der Kandidierenden, sie messen diese an ihren eigenen Vorstellungen von gutem Projektmanagement und von guter Führung, und sie tun dies öffentlich, d.h. vor laufenden Fernsehkameras. Genau genommen ist Jürg Marquard der alleinige Chef. Die Beiräte haben nur eine beratende Funktion. Ihre Fragen und Beobachtungen fördern zwar wichtige Zusatzinformationen zutage, damit Jürg Marquard am Ende jeder Boardroom-Sequenz eine Kandidatin oder einen Kandidaten nach Hause schicken kann. Den Entscheid fällt jedoch nicht das Kollektiv, sondern Marquard alleine. Sie seien, sagt Markus Gisler dazu im Experteninterview, manchmal schon überrascht gewesen, *wie* Marquard entschieden habe. Die formale Auswertung zeigt zudem, dass die Beiräte immer wieder stumm nickend und lächelnd in die Sendungen geschnitten werden, wenn Marquard spricht (Kapitel 4.4.4). Das lässt den Schluss zu, dass die Sendeverantwortlichen Aebi und Gisler insbesondere 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 Aebi und Gisler, aber auch Marquard, überhaupt noch Autorin und Autor ihrer eigenen Botschaften sind. Oder liefern sie nur das Rohmaterial, aus dem die Fernsehmacher beim Schneiden das heraus suchen, womit sich *ihre* Botschaft am besten transportieren lässt?

Ein weiteres ergibt sich aus der Untersuchung von Marquards Rolle in den Boardroom-Sequenzen (Kapitel 4.4.5 und 4.4.6). Er betritt den Raum jeweils als letzter, die anderen müssen auf ihn warten; und er setzt sich auf den mit Abstand luxuriösesten Stuhl. Das sind nonverbale Aussagen, die suggerieren: „Ich bin der Chef, ich bin mächtig, ich bin wichtig.“ Marquard zeigt in der ausgewerteten Sendung mehrmals mit einem Kugelschreiber und einmal auch mit dem Zeigefinger auf die Kandidierenden. Und er erlaubt sich Aussagen wie „Holen wir die Weicheier wieder rein“ und „Sie sitzen da wie begossene Pudel, machen das Männchen“ (beides in Sendung 6). Diese flapsige Ausdrucksweise erweckt den Eindruck, dass Marquard seinem Gegenüber nicht immer mit dem nötigen Respekt begegnet. Immer wieder wirken seine Äusserungen herablassend, z.B. „Loa führt nicht so gern, also führe ich“ (Sendung 4) oder „Ich bin ein ungeduldiger Mensch, ich möchte mir nicht lange Erklärungen anhören“ (Sendung 3). Nimmt er, der Chef, die Kandidierenden und damit seine Untergebenen wirklich ernst? Gerne hätten wir Jürg Marquard auch dazu befragt. Leider kam das Interview, wie bereits erwähnt, nicht zustande.

Zum Abschluss dieses Kapitels noch ein Blick auf die Inszenierung von Jürg Marquard als Boss in dem Teil der Sendungen, der nicht im Boardroom spielt. Auch wenn dieser Teil im Rahmen der Studie nicht untersucht wird, mögen einige Beispiele zeigen, dass auch damit ein Bild von Führung gezeichnet wird. Schon in der ersten Sendung erscheint Marquard zum Treffpunkt mit den Kandidaten auf dem Paradeplatz in Zürich im Bentley mit Chauffeur. Das Schlussresultat der ersten Aufgabe lässt er sich von den Beiräten und den Kandidaten auf dem Flughafen Zürich, vor seinem Privatjet überbringen. Und in der dritten Sendung reist er im Helikopter nach Basel. Drei Beispiele, die einerseits der Rolle des Chefs in der Serie TRAUMJOB Konturen geben, die andererseits – man weiss es seit Jahren aus den Medien – zu Jürg Marquards privatem Lebensstil gehören und daher auch Selbstoffenbarungscharakter haben. Diese Selbstinszenierung wurde denn auch in etlichen Leserbriefen und Pressekommentaren heftig kritisiert. Ein derartiges Zurschaustellen von Reichtum und Privilegien scheint für Schweizer Verhältnisse nicht akzeptabel. Im amerikanischen Kulturkreis, aus dem das Original THE APPRENTICE mit Donald Trump

stammt, werden solche „Tellerwäscher-Karrieren“ bewundert und zum Vorbild genommen. Und wenn sich solche Erfolgsmenschen mit Luxusgütern umgeben und sich auch öffentlich damit zeigen, stösst sich niemand daran. In diesem Punkt wird deutlich, dass das amerikanische Format wohl zu wenig auf schweizerische Gegebenheiten und Empfindsamkeiten angepasst wurde.

In eine ähnliche Richtung gehen auch die Belohnungen, die Jürg Marquard dem Siegerteam jeweils zukommen lässt: Er empfängt es in seiner Villa zum Apéro und schickt es anschliessend ins Zürcher Edelrestaurant Kronenhalle zum Essen (Sendung 2), er lässt es im Fünfsterne-Hotel Viktoria Jungfrau wellnessen (Sendung 3), oder er lädt es in sein Turmzimmer-Appartement im Hotel Palace in St. Moritz ein (Sendung 6). Das Siegerteam der Sendung 4 darf mit Marquards Privatjet von München nach Hause fliegen, das Verliererteam muss den Zug nehmen. Die Botschaft dahinter lautet: Wer im Beruf erfolgreich ist, wer also gut führt, bekommt Zutritt zu dieser Welt des Luxus. Diese Belohnungen hatten nach Ausstrahlung der Fernsehserie ein Nachspiel: Das Bundesamt für Kommunikation (Bakom) führte eine Untersuchung durch und beanstandete die mangelnde Transparenz in Sachen Sponsoring. In einer Folge von TRAUMJOB machte die Aufsichtsbehörde gar einen verdeckten Werbespot für eine Firma (Swisscom) aus.

5.2.3. TRAUMJOB als Assessment Center

Die Selektion in der Sendung TRAUMJOB wird als besondere Form eines Assessment Center (AC) durchgeführt. Hier stellt sich die Frage, inwieweit sich dieses Verfahren überhaupt eignet und wie es zu den Entscheidungen im Boardroom kommt. Kurz: Ist die Selektion **prognostisch valid**?

Die Kriterien für die Beurteilung der Teilnehmenden werden nicht transparent gemacht. Weder die Kandidatinnen und Kandidaten noch die Zuschauenden verfügen über genügend Informationen, aufgrund derer sie die Entscheidung zum Ausschluss eines Bewerbers nachvollziehen könnten. Die AC-Theorie hingegen stellt fest, dass eine der Voraussetzungen für ein prognostisch valides Verfahren ein klar formuliertes Anforderungsprofil ist. Man muss vorher wissen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen überhaupt mittels AC-Verfahren evaluiert werden sollen. Andernfalls ist der grosse Aufwand wenig sinnvoll, weil die Ergebnisse beliebig werden. Weiter wird in der Literatur darauf hingewie-

sen, dass die Aufgaben innerhalb eines AC dem beruflichen Alltag des oder der Bewerbenden möglichst nahe kommen sollen. In Bezug auf die Sendung TRAUMJOB kann – ausser in Sendung 4 („Männersache“) – nicht von sehr realitätsnahen Aufgaben gesprochen werden (vgl. Anhang C). Sie stehen in keinem zu vermutenden Zusammenhang mit der zukünftigen Position als Projektleiter in einem Medienunternehmen.

Die Begründung findet sich wiederum im Bereich Fernsehen, Sendeformat Reality TV resp. dessen Inszenierung: Das Selektionsverfahren im TRAUMJOB muss in erster Linie für das Publikum attraktiv sein, es soll dramatische und emotionalisierende Elemente enthalten, Show und Unterhaltung bieten und vor allem nicht langweilen. Entsprechend werden die **Aufgaben** gestellt: Eine Wagenladung Toilettenpapier zu verkaufen ist (fernsehtechnisch) allemal interessanter, als jemanden dabei zu filmen, wie er eine trockene Postkorbübung absolviert. Zudem gibt es in realen AC eine Batterie verschiedenster Übungen, die in zwei bis drei Tagen absolviert werden müssen. Diese einzelnen Aufgaben stehen zwar nicht in direktem Zusammenhang miteinander, decken jedoch verschiedene Aspekte von Führungsanforderung ab und führen am Schluss zu einer Gesamtbeurteilung der AC-Teilnehmenden. Diese wird jedem Kandidaten in einem Einzelgespräch eröffnet.

Überhaupt kann an der **Gestaltung des Feedbacks** einiges kritisiert werden: Im realen AC-Verfahren findet meist kurz nach Absolvierung einer Übung ein Einzelgespräch statt. Dabei wird dem Bewerber oder der Bewerberin mitgeteilt, wie die Assessoren ihn/sie einschätzen. Im TRAUMJOB hingegen findet dieses Gespräch in der grossen Runde unter Beisein einiger Teamkollegen und Teamkolleginnen sowie unter Einschluss der gesamten Fernseh-Öffentlichkeit statt. Wenn man wiederum in Betracht zieht, wie sich die „Wirklichkeit“ unter medialem Zugriff verändert, kann nicht mehr von einer realitätsnahen Abbildung der eigentlichen Vorgänge (hier bezogen auf den Feedbackprozess) gesprochen werden. Markus Gisler spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „inszenierten Gerichtssituation“.

Auch wenn die prognostische Validität des AC-Verfahrens TRAUMJOB aufgrund der vorgängigen Erläuterung als gering bezeichnet werden muss, so ist doch die **Augenscheinvalidität** um einiges höher einzustufen: Sowohl die Kandidatinnen und Kandidaten, die sich notabene 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 aus-

sagekräftige Beurteilungen zulassen. Ihre Akzeptanz dieses besonderen AC-Verfahrens lässt sich aus der aktiven Teilnahme an der Sendung schliessen. Die Augenscheinvalidität ist jedoch unterschiedlich hoch. Für die Beiräte Aebi und Gisler ist sie besonders hoch. Sie haben als einzige die Gelegenheit, sich über elf Sendungen hinweg mit den Teilnehmenden auseinander zu setzen, sie zu beobachten, Vermutungen anzustellen, Hypothesen zu bilden und diese wiederum zu überprüfen. Für die Zuschauenden ist dies nicht der Fall. Sie sehen in der ausgestrahlten Sendung bloss einen Bruchteil der tatsächlichen Vorgänge; ihre Wirklichkeit unterscheidet sich markant von derjenigen der Beiräte. Auch für Jürg Marquard ist die Augenscheinvalidität weniger hoch als für seine Beiräte. Er wird nach Erfüllung eines Tasks in einem Briefing durch seine Beiräte über die Geschehnisse informiert. Seine Wirklichkeit ist eine „vermittelte Wirklichkeit“ und gründet nicht auf reales Erleben. Die Entscheidungen im Boardroom fallen also aufgrund von Beobachtungen, Beurteilungen und Beanstandungen, welche die Zuschauenden nicht vollständig nachvollziehen können. Besonders augenfällig wird diese Tatsache bei der Beurteilung des Siegers Martin: Die Fundstellen der vier Boardroom-Sequenzen 6, 7, 10 und 11 lassen eine Gesamtbeurteilung gar nicht zu. Die Begründungen für die Einschätzung seiner Fähigkeiten lassen sich nur schwer nachvollziehen. In diese Beurteilung sind vermutlich viele Äusserungen, Beobachtungen sowie positive und kritische Anmerkungen der Beiräte eingeflossen, die Martin über alle elf Sendungen hinweg begleitet haben. Die Beiräte verfügen daher über sehr viel mehr Informationen als die Zuschauenden.

Es lassen sich noch grundsätzliche Überlegungen anstellen, die sich mit der allgemeinen Kritik an der AC-Methode (vgl. Kap. 2.5.3) in Verbindung bringen lassen. Im Zusammenhang mit der Sendung TRAUMJOB scheint besonders die Kritik angebracht, dass Führung in erster Linie als persönlichkeitsabhängig dargestellt wird. Um die Validität des Auswahlverfahrens zu erhöhen, wäre auf jeden Fall der Miteinbezug eines konkreten Stellen- resp. Anforderungsprofils nötig gewesen. Es ist zu vermuten, dass sich Führungseigenschaften in der Position als Projektleiter in einem Medienunternehmen aufgrund der unterschiedlichen Führungssituationen einer solchen Funktion doch sehr unterschiedlich zeigen können.

Zum Schluss sei auch an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass das Selektionsverfahren im der Fernsehserie TRAUMJOB nicht im Vordergrund steht, sondern lediglich „Mittel zum Sendungszweck“ ist, und der heisst Unterhaltung (Kapitel 5.2.1).

5.2.4. Bezug zu den Führungstheorien

Der Bezug der Sendereihe TRAUMJOB zu den aktuellen Führungstheorien und -modellen soll anhand von zwei Themenbereichen untersucht werden: anhand des Rollenkonzepts und anhand der Anforderungen an Führungspersonen.

Das **Rollenkonzept der Führung** geht davon aus, dass eine Führungsperson in der Lage sein muss, je nach Situation die verschiedenen Rollen auszufüllen (Kapitel 2.4.4). In diesem Verständnis wird das Rollenmanagement zu *der* zentralen Führungsaufgabe. Schon die Spielregeln von TRAUMJOB führen dazu, dass die einzelnen Kandidierenden in stets neuen Rollen zu sehen sind: mal als Teamleiterin, mal als kreative und treibende Kraft im Team, mal als unterstützendes Teammitglied etc. In den untersuchten Boardroom-Sequenzen wird das Rollenkonzept nie explizit zur Sprache gebracht. Mehrmals wird es aber indirekt zum Thema. Einige Beispiele: Aebi fragt Kandidatin Natasha, was sie nächstes Mal für eine Rolle spielen werde (Boardroom 3); Marquard will Natasha als Teammitglied sehen, nachdem sie als Teamleaderin versagt habe (3); Yves sagt, er habe sich wohlgefühlt in der Rolle des Teamleiters und versucht, sein Team zu motivieren (5); Markus anerkennt, dass Yves es geschafft habe, ihn in die Assistentenrolle zu bringen (11).

Je nach Rolle, die die Kandidierenden in der Sendung TRAUMJOB übernehmen, ändern sich auch die Erwartungen, die das Team, die Beiräte und Jürg Marquard an sie stellen. Auch hierzu ein paar Beispiele: Marquard sagt zu Kandidat Roger, dass er 120 Prozent geben müsse, wenn er Leader sei und von seinen Leuten 120 Prozent fordere (Boardroom 1); Sonja findet, Natasha hätte als Teamleaderin von jedem Unterprojekt wissen müssen, wo es stecke (2); Natasha findet, *sie* sei Teamleiterin gewesen und sie habe klar gesagt, sie wolle beides (2); Zsuzsu ist der Meinung, eine Teamleiterin solle sich als Führerin zelebrieren: ‚Ich bin jetzt hier, ich bin jetzt euer Teamleiter‘ (3); Gisler sagt zu Zsuzsu, als Teamleaderin müsste sie das doch delegieren (3); Marquard findet, Mirjam hätte als

Teamleaderin die Führungsrolle übernehmen und sagen müssen, wer was zu machen habe (6).

Auch wenn das Rollenkonzept der Führung nie direkt zur Sprache kommt, kann man festhalten, dass es indirekt einen Einfluss auf die Diskussion im Boardroom hat. Und wie steht es mit den **Anforderungen an Führungspersonen**?

Im Profil der Gesamtfundstellen sind die intrapersonale Kompetenz und die Leistungsaktivität die meist genannten Führungsfähigkeiten. Wenden wir uns zuerst der Leistungsaktivität zu: Fast die Hälfte aller Fundstellen in dieser Kategorie dreht sich um Aussagen zur Leistungsbereitschaft (Kapitel 4.1.2). Daraus lässt sich schliessen, dass die Sendung TRAUMJOB nach so genannten „Macher-Qualitäten“ sucht, nach Personen also, die bereit sind, an ihre Leistungsgrenze zu gehen. Das erstaunt wenig, wenn man bedenkt, dass der Sieger einen Einjahresvertrag als Projektleiter in der Marquard Media AG erhält. Jürg Marquard ist ein „Self-made“-Mann, der es als Verleger aus eigener Kraft zum Multimillionär gebracht hat. In der Sendung wird suggeriert, dass er dafür hart arbeiten musste, und dass er das auch von allen verlangt, die in seiner Verlagsgruppe arbeiten wollen.

Leistungsbereitschaft wird in der Theorie über die Anforderungen an Führungspersonen kaum erwähnt (Kapitel 2.4.6). Man kann davon ausgehen, dass diese eine allgemeine Anforderung an Führungspersonen darstellt und dementsprechend kaum einer Erwähnung bedarf. Dass die Leistungsbereitschaft im Boardroom dennoch immer wieder ein Thema ist, lässt die Hypothese zu, dass die Kandidatinnen und Kandidaten nicht optimal ausgewählt waren oder dass aus Gründen der Emotionalisierung Selbstverständliches breit gewalzt wird. Doch das ist nicht Gegenstand der Untersuchung.

Mit Abstand die meisten Nennungen entfallen im Gesamtprofil auf die intrapersonale Kompetenz. Am deutlichsten raten in dieser Kategorie Ausstrahlungskraft, Integrität und Entscheidungsverhalten (Kapitel 4.1.1). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Aussage von Markus Gisler, der auf die Frage nach guter Führung antwortet: „Ja, das oberste Ziel wäre ja der edelste denkbare Mensch...“ (Kapitel 4.2). Das ist – wenn man so will – ein Rückschritt in die Blütezeit des Eigenschaftsansatzes der Führung. Von gezeigtem Verhalten wird dabei auf die Charaktereigenschaften der Persönlichkeit einer Führungsperson geschlossen. Solche Charaktereigenschaften sind allerdings nicht direkt zu beo-

bachten, sondern Konstrukte der beobachtenden Personen. In diesem Punkte kann der Fernsehserie TRAUMJOB ein Bezug zu einer an sich veralteten, aber nie ganz aus dem Gebrauch geratenen Führungstheorie nachgewiesen werden. Allerdings: Integrität gehört sicher zu den Anforderungen an eine Führungspersonen, die niemand bestreiten würde. Es verhält sich damit wohl ähnlich wie mit der Leistungsbereitschaft: Man geht – vielleicht idealistischerweise – davon aus, dass eine Person, die Führungsverantwortung übernehmen will, *integer ist*.

Neuste Führungstheorien fordern eine ausgeprägte Selbstkontroll-Kompetenz für Führungspersonen (Kapitel 2.4.6). In den untersuchten Sequenzen lassen sich insgesamt 47 Aussagen finden, die dahingehend interpretiert werden können. Sie fallen in die Umschreibungen „für sich einstehen“ und „mit Stress/stressigen Situationen umgehen können“ nach Comelli (2003). Auch wenn die Selbstkontroll-Kompetenz nicht explizit angesprochen wird, ist sie doch latent im Anforderungsprofil von Aebi, Gisler und Marquard vorhanden.

Fazit: Die wichtigsten Anforderungen an Führungspersonen kommen zur Sprache. In der Gewichtung liegt ein Schwergewicht auf den Charaktereigenschaften und auf der Leistungskomponente. Das gehört eher in den Bereich der veralteten Eigenschaftstheorie, worauf sich ein unzeitgemässes Führungsverständnis stützt. Moderne Ansätze wie das Rollenkonzept der Führung oder auch die Selbstkontroll-Kompetenz von Führungspersonen werden zwar nicht namentlich erwähnt; aufgrund der Ergebnisse der Inhaltsanalyse kann jedoch angenommen werden, dass sie in den Köpfen der im Boardroom Anwesenden latent vorhanden sind.

5.3. Beantwortung der Arbeitshypothesen

In diesem Kapitel werden die Arbeitshypothesen überprüft, die der Untersuchung zu Grunde liegen und die Fragestellungen beantwortet.

Die **erste Hypothese** lautet, dass das Sendeformat Reality TV eine realitätsnahe Darstellung des komplexen Geschehens Führung nicht zulässt. Führungsaktivität ist komplex und vielschichtig. Als Beispiel dient in dieser Arbeit der Selektionsprozess, der mittels AC stattfindet. Eine Führungsperson wird dabei auf verschiedenen Ebenen gefordert. Reality TV hingegen muss per Definition vereinfachen, verkürzen, verdichten. Dabei werden viele für den Selektionsprozess ebenfalls relevante Informationen nicht dargestellt. Die Hypothese wird deshalb angenommen.

Die **zweite Hypothese** geht davon aus, dass die formale Umsetzung aus Führung eine Show macht; dabei wird der Inhalt sekundär. Aufgrund der Tatsache, dass es sich um eine Spielshow handelt und aufgrund der Erläuterungen zur formalen Umsetzung und zur Inszenierung der Sendung kann der erste Teil der Hypothese angenommen werden: Die formale Umsetzung macht aus Führung eine Show. Ob der Inhalt dabei sekundär wird, kann diese Untersuchung nicht beantworten. Dazu bräuchte es eine Wirkungsstudie, z.B. eine Rezipientenbefragung

Die **dritte Hypothese** vermutet, dass durch die Sendung ein unzeitgemäßes Führungsverständnis vermittelt wird. Die qualitative Inhaltsanalyse der Boardroom-Sequenzen ergibt, dass die derzeit wichtigsten Anforderungen an Führungspersonen zur Sprache kommen. Allerdings liegt das Schwergewicht auf den Charaktereigenschaften und auf der Leistungskomponente. Dies kann als einseitige Sichtweise und damit als unzeitgemäßes Führungsverständnis betrachtet werden. Aufgrund verschiedener Äusserungen der Entscheidungsträger ist zu vermuten, dass die „modernerer“ Führungskonzepte wie z.B. das Rollenkonzept ihre Beurteilungen latent beeinflussen. Aber: Diese Sicht auf die Tiefenstruktur der Dialoge, welche die Inhaltsanalyse ermöglicht, stimmt nicht mit der „Alltags-sicht“ der Zuschauenden überein. Sie sehen jede Sequenz nur ein einziges Mal, und sie schauen nicht immer mit voller Aufmerksamkeit und Konzentration. Eine differenzierte Wahrnehmung ist aufgrund der formalen Gestaltungsmittel wie z.B. Emotionalisierung, Schnitt-Tempo, Musik etc. nicht möglich. Die formale Umsetzung zeichnet, wie in Kapi-

tel 4.4 gezeigt, ein paternalistisches und damit unzeitgemässes Bild von Führung. Somit wird die Hypothese angenommen.

Die Sendung TRAUMJOB vermittelt auf zwei Ebenen ein **Bild von Führung**: Auf der inhaltlichen Ebene kann mit Einschränkungen von einem recht zeitgemässen Führungsverständnis gesprochen werden. Auf der formalen Ebene ergibt sich aus der Untersuchung ein chefzentriertes, paternalistisches und eher konservatives Führungsbild. Dieses stützt sich, wie in den Kapiteln 4.4.5 und 6.2.2 ausgeführt, vor allem auf die Person Jürg Marquard resp. auf seine Rolle innerhalb des Sendungskonzeptes. Ein Bezug zu den derzeit aktuellen Führungstheorien und -modellen kann somit hergestellt werden. Allerdings: Diese kommen in der Sendung TRAUMJOB oft nicht explizit zur Sprache, oder die Bezeichnungen aus der Fachliteratur werden eventuell gemeint, aber nicht verwendet.

5.4. Methodenkritik

Das Forschungskonzept dieser Studie geht unter Anwendung des Modells von Doelker (Kapitel 2.3, Abbildung 1) von folgenden Annahmen aus:

W1 = tatsächlicher Gesprächsverlauf im Boardroom (bis zu eineinhalb Stunden)

W2 = die geschnittene Boardroom-Sequenz (zwischen 8 und 19 Minuten)

W3 = das Bild, das bei den Zuschauenden von W2 entsteht

In der Fernsehanalyse wird W2 untersucht und mit den aktuellen Führungstheorien verglichen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die ausgestrahlten Boardroom-Sequenzen (W2) ein repräsentatives Abbild der viel länger dauernden Diskussionen im Boardroom (W1) liefern. Diese Sichtweise blendet jedoch aus, dass es bei der Montage von Fernsehsendungen immer um eine Auswahl, eine Gewichtung und oft um eine Zuspitzung geht. Vor allem die Reality-Formate (Kapitel 2.2 und 5.1) geben emotionsstarken Momenten wie zum Beispiel Streitigkeiten besonders viel Raum.

Ursprünglich waren für diese Arbeit drei Experteninterviews mit Jürg Marquard und seinen Beiräten Doris Aebi und Markus Gisler geplant. Eine qualitative Auswertung der Transkripte hätte zu einem Fähigkeitskatalog führen sollen, der schliesslich mit den Ergebnissen aus der Inhaltsanalyse (also dem Bild, das die Sendung vermittelt) hätte vergli-

chen werden sollen. Wie in Kapitel 3.2.3 ausgeführt kamen nur zwei Experteninterviews zustande, dasjenige mit dem Co-Produzenten Jürg Marquard leider nicht. Damit fehlt in dieser Arbeit die dominanteste Stimme im Originalton. Seine Aussagen hätten das Thema Führung in der Sendung TRAUMJOB noch einmal aus einer anderen Perspektive beleuchtet und wären eine interessante Ergänzung zu den Ergebnissen der Inhaltsanalyse gewesen.

Die formale Umsetzung von TRAUMJOB wird anhand einer einzigen, exemplarisch herausgegriffenen Boardroom-Sequenz untersucht. Dies geschieht aus forschungsökonomischen Überlegungen. Unter Umständen hätte eine Überprüfung von mehreren Boardroom-Sequenzen in einzelnen Bereichen leicht andere Ergebnisse gebracht. Interessant wäre in diesem Zusammenhang ein Vergleich einer Sendung mit wenigen Führungsfundstellen im Boardroom mit einer Sendung mit vielen Fundstellen.

Und schliesslich sei noch ein grundsätzlicher Gedanke zum Fernsehen angefügt: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Diese Frage ist nicht nur für den Konstruktivismus von grundlegender Bedeutung, sondern auch für das Fernsehen (Kapitel 2.3) und für die Zuschauenden. Wer sich vor dem Fernseher ein Bild vom Gesehenen machen will, geht davon aus, dass sich das Geschehen auch wirklich so zugetragen hat. Mindestens ebenso wichtig ist allerdings das Wissen darüber, dass die Präsenz eines Beobachters oder einer Kamera jede Situation und damit auch jeden Menschen bis zu einem gewissen Grad verändert. Und weil es eine „nicht beobachtete“ Situation im Fernsehen nie geben kann, dürfte in dieser Arbeit streng genommen nicht geschrieben werden, dass der Sieger die erwähnten Persönlichkeitsmerkmale *habe* (Kapitel 4.3). Vielmehr müsste stets der einschränkende Satz stehen: „Unter den Bedingungen der Fernsehaufnahme hat der Kandidat Martin die Kompetenz/Eigenschaft *gezeigt* (oder eben nicht).“

5.5. Ausblick

Die Inhaltsanalyse und die formale Analyse haben eine mögliche Antwort darauf geliefert, was für ein Führungsbild die Sendung TRAUMJOB vermittelt. Interessant wäre die Überprüfung dieser Ergebnisse mittels einer Medienwirkungsstudie (z.B. mit Fokusgruppen- oder Einzel-Interviews, mit standardisierten oder offenen Leitfäden). Eine Zuschauerbefragung könnte der Frage nachgehen, unter welchem Gesamtrahmen die Zuschauerinnen und Zuschauer die Fernsehserie schauen: Erwarten sie, etwas über die Anforderungen, die an einen Projektleiter gestellt werden, zu erfahren? Erwarten sie Informationen über Führungsqualitäten und Wirkmechanismen der Wirtschaft, wie dies die Eigenwerbung von SF DRS und die Presseinterviews der Fernsehdirektorin vor Start der Serie versprochen haben? Oder suchen sie nur gute Unterhaltung? Wurden die anfänglichen Erwartungen erfüllt oder enttäuscht? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung der Sendung? Welche Zuschauergruppe nimmt die Sendung wie wahr? Was hat die einen zum Abschalten und die anderen zum Immer-wieder-Schauen veranlasst?

Weiter wäre es interessant, die Kandidatinnen und Kandidaten der Spielshow zu ihren Erfahrungen und Erlebnissen zu befragen. Hierbei könnten folgende Fragen im Zentrum stehen: Wie realitätsnah sehen sie sich selber bzw. ihre Führungsqualitäten in den Sendungen dargestellt? Was hatte sie zur Teilnahme motiviert? Würden sie noch einmal in dieser oder einer anderen Reality-TV-Sendung mitmachen? Wie verarbeiten sie ihre Erfahrungen aus der TRAUMJOB -Zeit?

Und schliesslich könnte auch eine Überprüfung der prognostischen Validität der TV-Selektion Gegenstand einer Untersuchung sein: indem man beispielsweise die Arbeitsleistung des Siegers nach dem vertraglich vereinbarten Jahr als Projektleiter der Marquard Media AG von seinen Vorgesetzten beurteilen liesse.

6. ABSTRACT

In dieser empirischen Untersuchung geht es um die Reality-TV-Sendung TRAUMJOB, die das Schweizer Fernsehen als elfteilige Serie 2005 ausgestrahlt hat. Der Schwerpunkt 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 untersucht. Die Untersuchung stützt sich auf eine Inhaltsanalyse der Boardroom-Sequenzen und damit auf die Entwicklung eines Kategoriensystems von Führungseigenschaften und -kompetenzen. Zusätzlich wird eine Sequenz exemplarisch auf die formale Umsetzung hin untersucht.

In der Serie TRAUMJOB werden die Führungseigenschaften intrapersonale Kompetenz und die Leistungsaktivität hoch gewichtet. Zudem werden Denk- und Planungskompetenz sowie soziale Kompetenz erwähnt, wenn auch mit weit weniger Nennungen. 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 gehört zu den veralteten Eigenschaftstheorie, worauf sich ein unzeitgemässes Führungsverständnis stützt.

Das Selektionsverfahren wird als Sonderform eines Assessment Centers gezeigt. Die Analyse der formalen Umsetzung weist darauf hin, dass die Charakteristika des Reality-TV-Formates derart auf die Darstellung von Führungseigenschaften einwirken, dass Führung als Show erscheint. Was davon inhaltlich bei den Zuschauenden ankommt, kann diese Untersuchung nicht erhellen. Auf der formalen Ebene lässt sich festhalten, dass TRAUMJOB ein chefzentriertes, paternalistisches und eher konservatives Führungsbild zeigt. Dies kann weitgehend auf das spezifische Sendungskonzept und auf die damit in Zusammenhang stehende Rolle des Verlegers und Multimillionärs Jürg Marquard, dem Entscheidungsträger der Sendung, zurückgeführt werden.

7. LITERATURVERZEICHNIS

Barell, G. (1992). *Bewährungskontrollen von Assessment Centern mittels testtheoretischer Validitätsmodelle*. Dissertation an der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg. Bern: Peter Lang.

Bechler, K. J. & Lange, D. (2005). *DIN Normen im Projektmanagement*. Berlin: Beuth Verlag.

Bentele, G. & Rühl, M. (Hrsg.). (1993). *Theorien öffentlicher Kommunikation: Problemfelder, Positionen, Perspektiven*. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft; 19). München: Ölschläger.

Bundesamt für Statistik (2003). [On-line]. Available:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverwendung/medien/blank/kennzahlen0/mediennutzung.html

Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung*. Zürich: Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken AG.

Comelli, G. (2003). Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. überarb. Aufl.), (S. 415–445). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Doelker, Ch. (1991). *Kulturtechnik Fernsehen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Doelker, Ch. (1979). *Wirklichkeit in den Medien*. Zug: Klett & Balmer.

Eberle, T. (2000). *Motivation des Fernsehverhaltens Jugendlicher. Grundlagen, Verhaltensanalyse, Selbstauskünfte und Beurteilung des Reality-TV*. Bad Heilbronn: Klinkhardt.

Eck, C.D. (2004). *Die Assessment Center Methode*. Skript zur Lehrveranstaltung 36 / Sommersemester 2004 an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.

Faulstich, W. (2002). *Grundkurs Filmanalyse*. München: Wilhelm Fink Verlag.

Glaserfeld, E. von (2002). Abschied von der Objektivität. In P. Krieg & P. Watzlawick, (Hrsg.), *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus* (S. 17–30). Heidelberg: Carl Auer.

Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gloor, A. (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center. Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli.
- Hanft, A. (1999). Eignungsdiagnostik in Betrieben – Psychologische Testverfahren und Assessment Center als Instrumente der Personalselektion. In S. Grubitzsch, *Testtheorie – Testpraxis* (S. 263–296). Eschborn bei Frankfurt a. M.: Klotz.
- Hesse, J. & Schrader, H.Ch. (1994). *Assessment Center. Das härteste Personalauswahlverfahren. Worum es geht. Worauf es ankommt. Was Sie wissen müssen*. Frankfurt a. M.: Eichborn.
- Hippel, K. (1993). Vorbemerkungen zu einer Theorie der Adressierung. In H.-O. Hügel & E. Müller (Hrsg.), *Fernsehshows. Form- und Rezeptionsanalyse* (S. 82–90). Hildesheim: Universität Hildesheim.
- Horn, E. (2001). *Test und Theater. Verfahren der Eignungsprüfung*. [On-line]. Available: <http://www.bbaw.de/bbaw/Forschung/Forschungsprojekte/psychologie/bilder/ws1.pdf>
- Jenny, B. (2003). *Projektmanagement*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Keplinger, W. (1992). Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. *Zeitschrift für Organisation(zfo)*, 2, 99–105.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Kompa, A. (2004). *Assessment Center. Bestandesaufnahme und Kritik*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Kreimeier, K. (2003). Fernsehen. In H.-O. Hügel, *Handbuch der populären Kultur* [On-line]. Available: <http://www.kreimeier-online.de/Fernsehen.html>
- Lücke, S. (2002). *Real Life Soaps. Ein neues Genre des Reality TV*. Münster: LIT.
- Margerison, Ch. & McCann, I. (1985). *How to lead a winning team*. Bradstock.
- Mayring P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse* (8. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Media Relations SF DRS (2004). [On-line]. *Das Anforderungsprofil der Traumjob-Kandidaten*. Available: <http://www.sfdrs-mediarelations.ch>
- Merki, K.-E. (2004, 22. September). Suche Manager, zahle 200 000 Fr. *Blick*, 8.

Merten, K. (1994). II. Wirklichkeitskonstruktion durch Medien. Evolution der Kommunikation. In K. Merten, S.J. Schmidt & S. Weischenberg (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft* (S. 141–162). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mikos, L. (2003). *Film- und Fernsehanalyse*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Müller, E. (1999). „Reality“ als ein Spiel mit Rahmungen. Zur Ästhetik des Wirklichkeitsfernsehens. In J. von Gottberg, L. Mikos & D. Wiedemann (Hrsg.), *Mattscheibe oder Bildschirm. Ästhetik des Fernsehens* (S. 195–203). Berlin: Vistas.

Näf, H.P. (2004). Suche und Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In Th. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. 1* (2. Aufl.), (S. 39–76). Heidelberg: Springer.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Pressedienst SF DRS (2004). *Entwicklung der durchschnittlichen Fernsehnutzung*. [Online]. Available: <http://www.sfdrs-pressedienst.ch>

Püttjer, Ch. & Schnierda, U. (2002). *Assessment-Center-Training für Führungskräfte. Die wichtigsten Übungen – die besten Lösungen*. Frankfurt: Campus.

Regnet, E. (2003). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskräfte. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. überarb. Aufl.), (S.51–66). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Reichert, J.F. (2004). *Internet kills the TV-Star?* [On-Line]. Available: http://www.friedrich-reichert.de/04-01-17_internet_kills.html

Rosenstiel, L. von (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. überarb. Aufl.), (S. 3–25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

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.

Schlick, G. H. (1996). *Projektmanagement – Gruppenprozesse – Teamarbeit* (4. Aufl.). Renningen: expert Verlag.

Schramm, H. & Hasebrink, U. (2004). Fernsehnutzung und Fernsehwirkung. In R. Mangold, P. Vorderer & G. Bente (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 466–492). Göttingen: Hogrefe.

SF DRS (2005) *Sendungskonzept TRAUMJOB – NUR EINER SCHAFFT ES* [On-line]. Available: <http://www.sfdrs.ch/system/frames/highlights/traumjob/index.php?/content/highlights/traumjob/sendung.shtml>

Staehele, W.H. (Hrsg.). (1991). *Handbuch Management: Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.

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.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 1948, 35–71.

Stogdill, R. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Sury, A. (2004, 13. November). Nur keine falschen Hemmungen, *Der Bund*, 5.

Veil, C. (1992). *Welches Auswahlverfahren*. HSG-Informationen 9/92 (7). St. Gallen: Verlag HSG.

Vetter, H. (2004). Projektmanagement. In Th. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. 2* (2. Aufl.), (S. 219–255). Heidelberg: Springer.

Voss, A. & Eckrich K. (2003). Projektmanagement – Aktionsfelder und grundlegende Anforderungen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. überarb. Aufl.), (S. 461–471). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wegener, C. (1994). *Reality-TV. Fernsehen zwischen Emotion und Information*. Opladen: Leske + Budrich.

Weinert, A. B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3*, (S. 552–577). Göttingen: Hogrefe.

Winterhoff-Spurk, P., Heidinger, V. & Schwab, F. (1994). *Reality-TV. Formate und Inhalte eines neuen Programmgenres*. Saarbrücken: Logos-Verlag.

Winterhoff-Spurk, P. (2001). *Fernsehen. Fakten zur Medienwirkung*. (2. völlig überarb. und erg. Aufl.). Bern: Huber.

Wriske, U.-A. (1973). Projektorientierte Teamarbeit. *Rationalisierung* 24, 4, 109–112.

Wulff, H. J. (1999). *Darstellen und Mitteilen. Elemente der Pragmasemiotik des Films*. Tübingen: Narr.

Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit* (5., überarb. Aufl.). München und Neuwied: Luchterhand.

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kategoriensystem TRAUMJOB nach zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	45
Tabelle 2: Gewichtung der Gesamtfundstellen	48
Tabelle 3: Häufigste Fundstellen auf der Ebene der Unterkategorien	53
Tabelle 4: Anzahl der Fundstellen pro Sendung	56
Tabelle 5: Anzahl der Fundstellen der meistgenannten Unterkategorien	58
Tabelle 6: Gewichtung der Fundstellen der "Chefs"	60
Tabelle 7: Gewichtung der Fundstellen zum Sieger	64

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die drei Wirklichkeiten nach Doelker (1991, S. 65)	16
Abbildung 2: Führungsverständnis der "Chefs" nach Hauptkategorien.....	61
Abbildung 3: Intrapersonale Kompetenz des Siegers	65

ANHANG A: LEITFADEN FÜR EXPERTENINTERVIEWS

VORBEMERKUNGEN

- Danke, dass Sie sich zu dem Interview bereit erklärt haben.
- Erklären, worum es im Interview geht: Persönliche Gewichtung bei der Beurteilung von Führungskompetenzen und -eigenschaften im Rahmen der Sendung sowie im Berufsumfeld.
- Erklären, worum es bei der Arbeit geht: Bild von Führung, das die Sendung vermittelt.
- Besteht Einverständnis mit einer Tonbandaufzeichnung?

AUFWÄRMFRAGE

- Was hat Sie gereizt, bei der Sendung TRAUMJOB mitzumachen?

ZUR AUSGESCHRIEBENEN STELLE EINES PROJEKTLEITERS

Wie lautete das Stellenprofil, für das ein Projektleiter gesucht wurde?

- Gab es einen schriftlich formulierten Anforderungskatalog?
- Gab es eine Übereinkunft zum Stellenprofil zwischen Ihnen, den Beiräten und der Redaktion der Sendung?
- Was sollte die Person mitbringen, die den ausgeschriebenen Job als Projektmanager/in gewinnt?
- Im Pressetext zur Sendung steht: „Es geht um Kaufen und Verkaufen, um Strategien und Organisation, um innovatives und kreatives Denken, um zielgerichtetes Handeln, um Kompetenz und Ausstrahlung - um Führungsqualitäten in der Wirtschaft.“

Welche Kompetenzen zeichnen einen guten Projektmanager aus?

- Woran haben Sie in der Beurteilung konkret die Kompetenz XY festgemacht?
- Inwiefern muss ein Projektmanager/eine Projektmanagerin führen können?

FÜHRUNG GRUNDSÄTZLICH

Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungsperson aus?

- Welches sind die wichtigsten Fähigkeiten, Eigenschaften, Haltungen, Kompetenzen?
- Worauf basiert diese Einschätzung/Gewichtung? Theoretische Grundlagen? Praktische Erfahrung?
- Woran machen Sie im beruflichen Alltag diese Kompetenzen fest? Beispiele
- Gibt es weitere Kompetenzen, die Ihnen wichtig erscheinen?
- Gibt es Kompetenzen, die Ihnen überhaupt nicht wichtig sind?
- Wie gewichten Sie die (wichtigsten) Kompetenzen bei der Personalauswahl?
- Wie gewichteten Sie diese Kompetenzen im Rahmen der Sendung Traumjob?

SIE ALS FÜHRUNGSPERSON

Wie würden Sie sich selber als Führungsperson beschreiben?

- Welche Führungskompetenzen schreiben Sie sich selber zu?
- Wie entstand dieses Bild: 360°-Feedback, gelegentliche Stimmen etc.?
- Wie sehen Ihre Mitarbeiter/innen Sie in Ihrer Rolle als Führungsperson?

ZUR SENDEFORM

Geben Ihr Verhalten und Ihr Umgang mit den Kandidaten im Boardroom Sie als Führungsperson treffend wieder?

- Inwiefern (nicht)?
- Die Boardroom-Szenen haben 2 Ebenen:
Die fachliche Auseinandersetzung mit den Leistungen von potentiellen Mitarbeitern
UND die Inszenierung des Abwahlverfahrens - was stand für Sie im Vordergrund?
- Für Aebi/Gisler: Inwiefern entspricht Ihnen die Inszenierung? Sie alle sitzen schon und der Chef kommt als Letzter rein und sitzt auf den gepolsterten Chefstuhl
- Für Marquard: Inwiefern entspricht Ihnen die Inszenierung, z.B. dass Sie als Letzter reinkommen, dass Sie auf dem schönsten und gepolsterten Chefsessel sitzen etc.

Was für ein Bild von Führung wurde Ihrer Meinung nach in den Boardrooms vermittelt?

- Welches Bild von Führung vermittelt Ihrer Meinung nach die gesamte Sendung?

Nach welchen Gesichtspunkten wurden die Tasks ausgewählt?

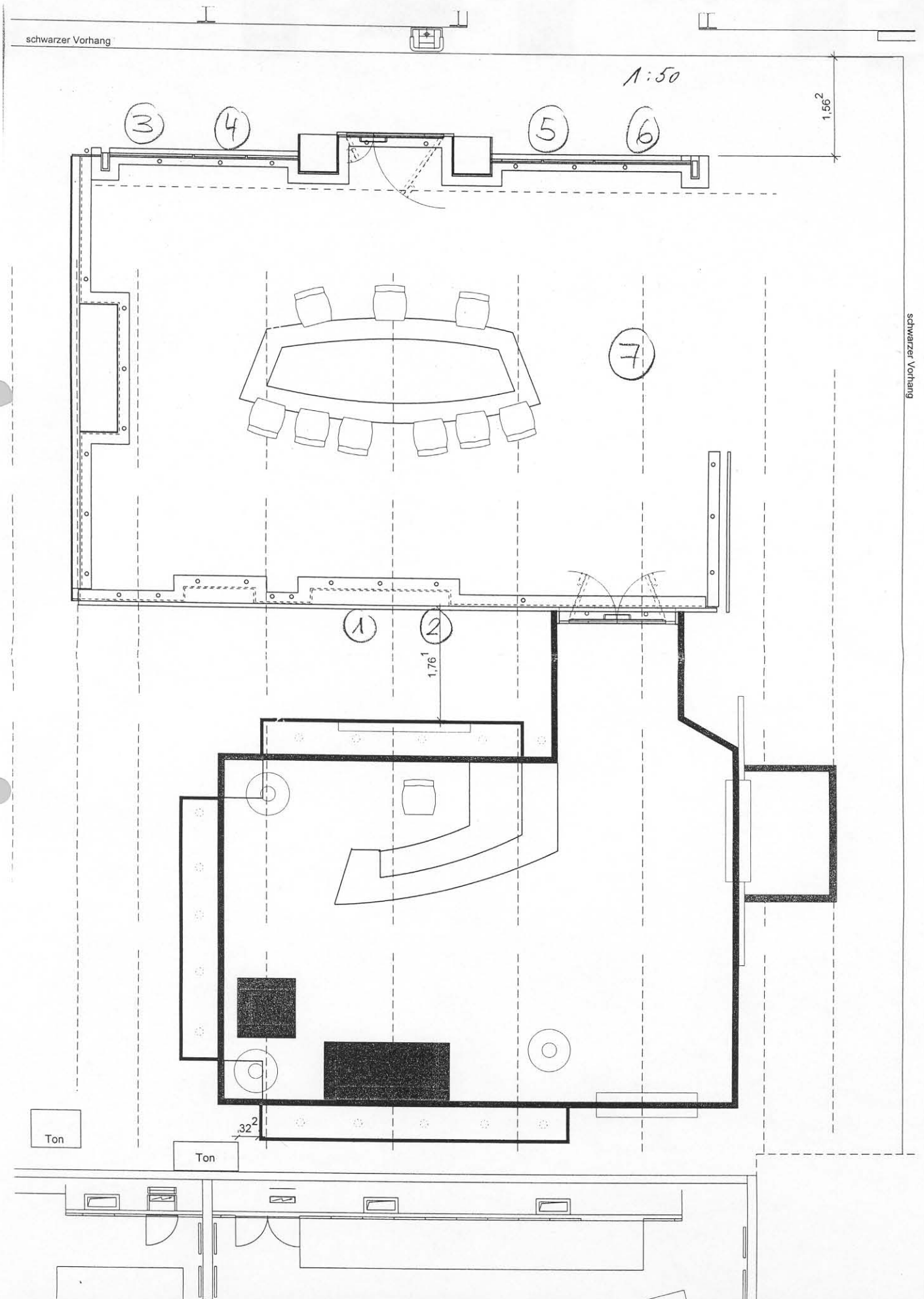
- Standen die Tasks eher in Zusammenhang mit dem Stellenprofil, oder stand der Unterhaltungswert im Vordergrund?
- Im Presstext stand „Die Aufgaben sind praxisbezogen und orientieren sich an der realen Wirtschaftswelt“. Sehen Sie das immer noch so?
- Weshalb liessen Sie ein Frauenteam gegen ein Männerteam antreten?

Hat wirklich der Beste gewonnen? Oder derjenige, der im Spiel am meisten Glück hatte?

Wie rekrutieren Sie in Ihrem Unternehmen Kaderpersonal?

- Firmeneigene HR-Abteilung?
 - Externe Executive Search?
 - Führen Sie Assessments durch?
 - Welches ist Ihr persönlicher Anteil am Entscheidungsprozess?
-
- Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte zu dem Thema?

ANHANG B: STUDIOPLAN



ANHANG C: AUFSTELLUNG DER AUFGABEN IN JEDER SENDUNG

Nr.	Titel	Kurzbeschreibung der Aufgabe	Sieger im Boardroom
1	Flower Power	Rosen verkaufen auf der Strasse: 500.- Startgeld, 4 Stunden Zeit, möglichst hoher Gewinn. → Strategisches Vorgehen, verkaufen	nein
2	Mobilmachung	Für Swisscom Mobile einen Werbespot und ein Weltplakat entwerfen. 2 ½ Tage Zeit, Unterstützung von Werbefachleuten. → Kreativität, Organisationstalent	nein
3	Marktplatz	Im Raum Basel 10 Produkte und Dienstleistungen in 4 Stunden möglichst günstig einkaufen. → Strategisches Vorgehen, verhandeln	nein
4	Männersache	Eine Lifestyle-Zeitschrift für Männer entwickeln. 3 Tage Zeit, Unterstützung von Fachleuten der Marquard Media in München. → Kreativität, Gespür für Verlagswelt	nein
5	Lack & Leder	Ein Schuhgeschäft einen Tag lang führen, möglichst hohen Umsatz erzielen, 1000.- Startgeld. → Verkaufen, werben	nein
6	Wertpapier	Eine Lastwagenladung Toilettenpapier in 6 Stunden möglichst gewinnbringend verkaufen. → Strategisches Vorgehen, verkaufen	ja
7	Wirtschaftswunder	Einen Event in einem Restaurant organisieren und durchführen. 5000.- Startgeld, 2 Tage Zeit. → Kreativität, Organisationstalent	ja
8	Krämer gegen Krämer	Eine Migros-Filiale einen Tag führen und den Umsatz steigern. 2 Tage Vorbereitung. 10'000.- Startgeld für Werbung, Aktionen etc. → Strategie, Organisationstalent, verkaufen	nein
9	Sonderzug	Ausflugsangebot für einen Sonderzug der SBB kreieren und durchführen. 3000.- Startgeld, Hilfe von Experten. Bewertungskriterium: Kunden-Zufriedenheit. → Kreativität, Organisationstalent, Strategie	nein
10	Polonaise	3 Interview-Assessments (deutsch und englisch) mit zwei Länderchefs und einem HR Consultant von Marquard Media	ja
11	Top of Europe	Für die Gäste des Swiss Economic Forum einen Ausflug organisieren und durchführen. 5-Min-Referat plus Talk mit Jürg Marquard vor	ja

		Wirtschaftsvertreter/innen.	
--	--	-----------------------------	--

ANHANG D: FORMALE AUSWERTUNG UND EINSTELLUNGSPROTOKOLL

Name: „Krämer gegen Krämer“ (Sendung 8)

Dauer: 14 Min. 50 Sek.

Einstellungen: 369 (immer harter Schnitt)

Durchschnittlich Dauer einer Einstellung: 2,4 Sek.

Boardroom:

- Dunkelbraune Holzwände vermitteln einen gediegenen Eindruck, eine Wand ist blau mit Lampen.
- Eine Tür links zum Vorzimmer (Eintritt der KandidatInnen), eine Tür mit blau-weiss marmorierten Paneln (Eintritt Marquard).
- Roter Teppich, langer, ovaler dunkelbrauner Tisch mit abgeschnittenen Enden.
- Dunkelgraue Stühle ohne Armlehnen für KandidatInnen und Beiräte.
- Dunkelroter, gepolsterter Lederlehnstuhl für Marquard.
- Eher düsteres Licht, Lichtakzente durch Einzelleuchten auf den Wänden, deutlicher Schattenwurf auf dem Teppich (verstärkt Eindruck der Abendstimmung).
- Aebi sitzt weiter weg von der Übersichtskamera, Gisler nahe daran. Wenn alle im Raum sind: Auftritt Marquard.
- Musik: Immer die gleiche Musikschleife aus 8 absteigenden Tönen, zur Spannungserzeugung. Akzent jeweils mittels Schlagzeugtrommel.
- Kleidung:
 - Andrea: schwarzer, über knielanger Jupe, schwarze Stiefel, schwarzer Blazer, weisse Bluse mit grauen Streifen, Goldkette.
 - Markus: schwarzer Anzug, schwarzes Hemd, keine Krawatte.
 - Roger: schwarzer Nadelstreifenanzug mit dünnen Streifen, weisses Hemd, schwarz-grau gestreifte Krawatte.
 - Aebi: orange Jacke zugeknöpft, darunter ein braunes Tuch, das wie ein Kragen wirkt.
 - Gisler: dunkelgraues Jackett, Hemd, rote Krawatte mit weissen Punkten.
 - Marquard: grauer Nadelstreifenanzug, graues Hemd, rosa Seidenkrawatte, feine Metallbrille.

Einstellungen

GP = Nahaufnahme: Gesicht plus Schultern angeschnitten

HT = Halbtotale: Person bis auf Tisch angeschnitten

Zweier = zwei Personen auf dem gleichen Bild

Dreier = drei Personen auf dem gleichen Bild, immer seitlich mit Tisch, aufgenommen

Totale auf Kandidaten: immer mit Beiräten von hinten im Bildvordergrund

Übersichtstotale: Krankamera am vorderen, näheren Tischende

ZS = Zwischenschnitt

Nr.	Kamera	Handlung	Musik	Wer	Dialog
1-5	Übersicht, dann HTs + GP Andrea	Kandidaten öffnen Türe, kommen rein, Roger hält Türe auf, Markus schiebt Andrea den Stuhl hin (Gentleman), sie bedankt sich	Akzent „Glockenspiel aufsteigend“ Spannung: Schläge		
6,7	HT Gisler HT Aebi	Gisler sitzt bereits, vor sich Ledermappe, Papier und Füller, schaut Kandidaten an Aebi sitzt bereits, Hände verschränkt auf Ledermappe, Papier, schaut Kandidaten an und lächelt			
10-12	GPs Andrea, Roger, Markus	warten schweigend 10 Sekunden!			
13-15	Übersicht, HT von vorn, Übersicht	Türe geht auf, Auftritt Marquard, nickt Gisler und Aebi kurz zu, sitzt ab			
16	GP Marquard			Marquard	Grüezi mitenand.
17	GP Andrea			Andrea	Grüezi Herr Marquard.
18-23	ZS Markus ZS Roger Übersicht hoch GP Marquard Übersicht hoch GP Marquard			Marquard	Andrea, Markus, Roger. Ich glaube, Ihr seid alle schon mal hier gewesen... Ihr wisst, was Euch erwartet. Wir habt Ihr Euch so gefühlt in diesen drei Tagen und in den grünen Mäntelchen gestern? Roger sieht sich eher als Stratege, Markus als Kreativer, Roger wie war es bei Ihnen?

24-26	GP Roger ZS Andrea ZS Markus			Roger	Es war mal ein Seitenwechsel gegenüber dem, was man früher gemacht hat. Man konnte wirklich mal in eine neue Welt reinschauen.
27	GP Marquard			Marquard	Markus...
28-31	GP Markus Totale auf Kandidaten ZS Andrea GP Markus	verzieht leicht Gesicht, schnauft ein		Markus	Was sehr schön war, war die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern dort, weil das ist - glaube ich - das, was mir am besten getan hat. Das schaue ich als kleinen Sieg für mich an, dass die Mitarbeiter wirklich an Bord gewesen sind.
32-42	GP Marquard ZS Gisler ZS Aebi ZS Dreier Kandidaten GP Marquard Totale auf Kandidaten GP Marquard ZS Andrea GP Marquard ZS Andrea ZS Markus	grinst nickt schaut nickt zieht Augenbrauen zusammen		Marquard	Also, ich habe von den Beiräten gehört, dass die andere Gruppe die Mitarbeiter also wesentlich besser motiviert hat, mehr involviert, näher zusammen gewesen ist mit den Mitarbeitern... und ich habe auch gehört, dass Andrea das - glaube ich - Ihnen mehrmals angeregt hat, und überhaupt, dass Andrea jeweils Ideen gebracht hat, die sie dann nicht durchsetzen konnte. Oder wie war das, Andrea?
43-47	GP Andrea ZS Markus GP Andrea ZS Marquard ZS Markus	zieht Braue hoch verschränkt Hände holt Luft		Andrea	Ja, ich habe ein paar Anregungen gegeben, vor allem der Einbezug der Mitarbeiter, der mir sehr wichtig schien und ja, vor allem bei Markus hat das nicht so Anklang gefunden.

48-51	Übersicht ZS Markus GP Gisler ZS Andrea	lächelt lächelt		Gisler	Stimmt das, was Andrea sagt? Jetzt haben Sie vorhin gerade gesagt, Sie hätten das so toll gefunden mit den Mitarbeitern, Markus, und jetzt hören wir, dass Sie offenbar...
52-63	GP Markus ZS Gisler GP Markus HT Markus/Roger ZS Andrea GP Markus ZS Andrea Übersicht GP Markus ZS Marquard GP Andrea GP Markus	verzieht Mund zu Strich Hände aufgestützt runzelt Stirn		Markus	Jä... Ich möchte das schon ein wenig relativieren. Wenn ich natürlich mit Herrn Gerber durch die Migros gehe und er mir stolz erzählt, dass das jetzt die neu umgebaute Migros ist, gerade in den ersten fünf Minuten, wo man den Kontakt hat und der erste Satz kommt dann von Andrea „es ist schon ein schöner Migros, aber der Coop ist immer noch schöner“, dann habe ich es als Projektleiter natürlich sehr schwer, Herrn Gerber auf meiner Seite zu haben. Und das war genau das Problem, das wir hatten. Und das war ein Seitenhieb, es ist mir dann sehr schwer gefallen ist, diesen zu revidieren.
64	GP Marquard			Marquard	Andrea, das haben Sie gesagt?
65-68	GP Andrea ZS Marquard GP Andrea ZS Markus	nickt leicht, lächelt grinst, zieht rechte Braue hoch	lauter Akzent Schlagzeug XX plus Hall	Andrea	Nein, also ich habe es nicht so gesagt. Ich habe gesagt, es sei eine sehr schöne Migros, ich fühle mich fast wie im Coop, so habe ich das gesagt.
69-80	ZS Andrea ZS Aebi HT Marquard ZS Andrea GP Marquard Totale auf Kandidaten	wegwischende Geste links blickt schuldbewusst		Marquard	Also natürlich Andrea, diese Bemerkung ist ungeschickt. Aber jetzt nochmals zurück zu den Mitarbeitern. Gerade weil Ihr ja sagt, es war eine neue Welt, und da sind ja die Mitarbeiter ein grosser Teil des Kapitals gewesen. Ihr habt zwar die Fr. 10'000

	GP Marquard ZS einzeln R, A, M ZS Dreier Kandidaten ZS Markus	versucht etwas zu sagen			Startgeldkonto gehabt, aber die Mitarbeiter waren eigentlich Euer Kapital. Es erstaunt mich schon, dass Ihr das nicht mehr gepflegt habt, dieses Kapital, dass Ihr nicht versucht habt, dort mehr rauszuholen.
81-86	GP Aebi ZS HT Andrea ZS Marquard GP Aebi Totale auf Kandidaten ZS Roger			Aebi	Mir schien es, Sie haben nicht versucht, sich in die Händlerwelt rein zu denken, sondern Sie sind dran gegangen sehr von aussen und haben sich eigentlich nicht bemüht, auch wirklich zu spüren, was läuft da ab, wie ticken diese Leute, wie arbeiten sie, wie denken sie...
87-92	GP Markus ZS Marquard Kran runter Dreier K ZS Andrea GP Markus ZS Aebi	nickt leicht		Markus	(fällt ihr ins Wort) Das akzeptiere ich gar nicht. Das akzeptiere ich wirklich nicht. Weil am Mittwoch vor allem war ja der Tag, wo wir in diesem Team gearbeitet haben und dort habe ich mich sehr, sehr wohl gefühlt und ich habe das auch mehrfach gesagt. Ich fühlte mich wie in die Schulzeit zurückversetzt, das nehme ich nicht auf meine Schultern, nein.
93-102	Übersicht GP Gisler ZS Markus/Roger GP Gisler ZS Dreier Kandidaten GP Gisler ZS Totale auf Kand. GP Gisler ZS Markus/Roger GP Gisler			Gisler	Das was mir aufgefallen ist, ist der Umgang mit den Leuten. Was Ihr nicht gemacht habt und was sich eigentlich gehört, wenn angehende Leaders in eine Gruppe reinkommen: Dann nimmt man die mal alle zusammen und dann nachher begrüsst man sich und fragt auch mal, wie sie denn die Welt sehen. Das Abfragen von Know-how, das diese Leute

					zweifellos haben, das habt Ihr eigentlich nicht gemacht...
103	GP Roger			Roger	Doch!
104	GP Gisler			Gisler	Ihr seid ein wenig gekommen wie Könige.
105	GP Markus	schüttelt Kopf, grinst		Markus	Nein, nein...
106-111	Dreier Kandidaten GP Roger ZS Gisler Totale auf Roger ZS Andrea GP Roger			Roger	Nein, also draussen im Pausenraum, nach dieser Kundenanalyse, die wir gemacht haben, haben wir gefragt, wie läuft denn das mit Cumulus, wenn man jetzt eine Cumulus-Aktion macht, wie viel Umsatz würde das geben. Und dann haben die Mitarbeiter gesagt, man würde den Umsatz verdoppeln, wenn man Richtung Cumulus geht.
112	GP Marquard	lehnt sich über Tisch vor		Marquard	Sie haben Cumuluspunkte vermehrfacht?
113	Dreier Kandidaten	alle nicken		Andrea	Verfünffacht.
114-115	ZS Andrea GP Marquard		Akzent Schlagzeug XX	Marquard	Verfünffacht an dem Tag, und da ist Euch voraus gesagt worden...
116-117	GP Roger ZS Andrea			Roger	Die Embracher Bevölkerung ist sensibilisiert auf solche Punkt-Aktionen.
118	GP Marquard	lehnt sich zurück, Hände demonstrativ auf Tisch		Marquard	Was habt Ihr sonst noch gemacht?
119	GP Andrea	schüttelt Kopf resigniert		Andrea	Sonst haben wir nichts mehr gemacht. Flyer, Inserat...
120-123	GP Roger Totale auf R/Kand. GP Roger ZS Markus	kratzt sich an Backe		Roger	Dann haben wir uns noch lange aufgehalten: Wollen wir noch einen Radiospot schalten ? Und zu diesem Zeitpunkt war der Radiospot einfach nicht mehr gegeben sondern ...
124-126	GP Marquard ZS Aebi /ZS Markus	ein Arm auf Lehne, eine auf Tisch gestützt nickt /nickt		Marquard	Also die anderen haben es gemacht!

127-133	ZS Roger ZS Marquard GP Aebi ZS Markus GP Aebi ZS Andrea ZS Markus	Hände gefaltet, Blick leidend nickt nickt leicht		Aebi	Eben genau, eine Frage: Wieso ist bei Euch nicht die Idee aufgekommen, zusätzliche Geldgeber zu finden, weil in diesem Geschäftekomplex... hat es ja nicht nur die Migros drin, sondern noch zwei andere Geschäfte, die natürlich auch profitieren würden, wenn mehr Kunden kommen. Und es sind ja auch mehr Kunden gekommen.
134-136	GP Markus ZS Roger ZS Marquard	Hände zusammen gelegt vor dem Mund, hört zu		Markus	Das ist absolut richtig, und ich glaube, wir kommen jetzt auch langsam auf den Kern dieser Diskussion, wo wir hinmüssen und zwar....
137-139	GP Marquard ZS Markus ZS Aebi	Hände auseinander, Blick zu Aebi lacht laut lächelt		Marquard	Da bin ich aber froh, dass Sie mich darauf aufmerksam machen, wohin die Diskussion führen muss, Markus...
140-148	Totale auf Kandidaten GP Markus ZS Marquard GP Markus Totale Kandidaten Markus/Dreier ZS Aebi GP Markus ZS Andrea	Arme verschränkt nickt schnauft ein - entnervt		Markus	Nein, von meiner Seite, weil ich jetzt einfach sagen möchte, was ich von meiner Seite her wirklich falsch sehe. Ich nehme an, dass werde ich von Euch noch zu hören bekommen. Aber ich persönlich für mich habe mich sehr farblos empfunden bei diesem Task... sehr ideenlos, d.h. offensichtliche Dinge wie Sponsoring, wie eine Veranstaltung -Tulpen, die ich am Vorabend noch organisiert habe zum Verschenken - war etwas vom Schönsten, ich habe das sehr gerne gemacht.

149-152	GP Marquard ZS Markus ZS Markus/Roger GP Marquard	wird laut, vehemente Geste mit beiden Händen grinst		Marquard	Entschuldigung Markus, ich muss Sie unterbrechen, Sie hatten eine klare Aufgabe. Sie hatten 1000 Tulpen geschenkt [bekommen] und haben sie verteilt, nachdem die Leute eingekauft haben.
153	GP Markus			Markus	Das ist richtig, ja...
154-158	HT Marquard ZS Kandidaten ZS Markus GP Marquard ZS Andrea	ausladende Geste zu den Beiräten und Kopfschütteln schnauft tief ein		Marquard	Sie hätten ja eine Aktion machen können mit Tulpensträußen und sagen: ein Gratistulpenstraus, oder 20 Tulpen, 50 Sträusse an diejenigen, die für über Fr. 200 einkaufen oder irgendetwas Umsatzförderndes, anstatt einfach etwas zu verschenken.
159	Dreier Kandidaten			Markus	Das ist absolut richtig, ja.
160	GP Marquard			Marquard	Warum ist das Ihnen nicht in den Sinn gekommen mit diesen Tulpen?
161-163	GP Markus Dreier Kandidaten GP Markus			Markus	Wir haben genau diese Differenzierung nicht gewollt, nur derjenige, der für Fr. 200 einkauft, sondern wir haben das Tülpchen abgegeben mit dem Satz „Besten Dank, dass Sie unser Kunde sind, und auf einen weiteren Besuch“, aber das...
164-170	GP Marquard ZS Gisler ZS Markus GP Marquard GP Gisler GP Marquard ZS Markus	leicht unwirsch schüttelt Kopf nickt nickt schliesst Augen	Akzent Schlagzeug	Marquard	Aber meine Lieben, Ihr hattet eine Aufgabe und Ihr werdet knallhart am Abend um 18.30 Uhr gemessen und... die Migros wird es Euch nicht danken, wenn Ihr Langzeitkunden oder generell Kundenzufriedenheit verbessert.

171	ZS Markus/Roger	3 Sekunden!	XX plus Hall		
172	GP Gisler			Gisler	Roger, das nimmt mich Wunder, wieso haben Sie da nicht interveniert?
173-174	GP Gisler Dreier Kandidaten			Roger	Ich bin auch ideenlos gewesen und farblos, wie es Markus gesagt hat.
175-177	GP Gisler ZS Andrea GP Gisler	ironischer Ton, gestikuliert schaut auf Tisch und lacht		Gisler	Seid Ihr Euch jetzt da alle einig? Und Sie waren auch noch ideenlos und farblos, Andrea, oder wie ist das, habt Ihr das abgemacht miteinander, dass Ihr alle etwas ideenlos und farblos seid?
178-181	Totale auf A GP Andrea ZS Markus GP Andrea			Andrea	Also nein, ich habe mal den Vorschlag gemacht, dass man es halt beim Reingehen gibt, um dort eine gute Kunden-, Einkaufsatmosphäre zu schaffen und ja...
182	ZS Markus	schüttelt Kopf, grinst		Gisler	Und diese Idee wurde nicht angenommen?
183	GP Andrea			Andrea	Nein, sie ist nicht angenommen worden.
184-185	ZS Andrea GP Gisler			Gisler	Sie haben doch generell etwas den Eindruck, dass Ihre Ideen nicht angenommen worden sind, oder?
186	GP Andrea	nervöses Kopfheben		Andrea	Ja, ich hatte das Gefühl, ja.
187-190	GP Markus Übersicht GP Markus ZS Gisler	runzelt Stirn, schaut zu Marquard		Markus	(fällt ihr ins Wort) Jetzt „lüpft es mir dann wirklich den Hut“. Erstens: Diese Idee ist nicht zu mir kommuniziert worden wie alle diese Superideen nicht, die Du anscheinend gehabt haben sollst.
191-192	GP Marquard ZS Markus	verschränkt Hände, öffnet sie, verschränkt sie, scheint nicht ganz zu verstehen	Akzent 1 HauptschlagX	Marquard	Aber, wieso sind Sie so ärgerlich jetzt über Andrea? Haben Sie das Gefühl, Andrea habe es „versiebt“?

193-195	Dreier Kandidaten ZS Andrea GP Markus			Markus	Nein, „Jesses Gott“, ich bin Projektleiter, das würde ich nie jemand anderem in die Schuhe schieben wollen. Aber dass jemand sagt, er habe viele Ideen gehabt und sei nicht gehört worden, das geht mir dann schon gegen den Strich.
196-202	GP Andrea Dreier Kandidaten GP Andrea ZS Roger ZS Markus GP Andrea Dreier Kandidaten	Markus möchte was sagen		Andrea	Also erstens habe nicht ich das gesagt, sondern das ist von hier gekommen wegen meinen Ideen. Und ja, ich habe schon das Gefühl, ich hätte zwei drei Dinge rein gebracht, z.B. auch dass wir zu anderen Migros gehen und probieren, das zu verteilen in Absprache mit einem Verkaufsleiter und ja, das ist wirklich nicht angekommen bei Euch.
203-206	GP Marquard ZS Markus GP Marquard ZS Roger	Kugelschreiber in der Hand, bestimmte Geste mit beidhändig und Kinn hoch zeigt mit Kugelschreiber auf Markus		Marquard	Also ich möchte das abrechnen, überhaupt haben wir eigentlich genug diskutiert. Markus, Sie waren Teamchef, Sie nominieren, mit wem Sie zurückkommen, Sie müssen nur eine Person nominieren.
207-208	GP Markus ZS Andrea	nickt		Markus	Also ich nominiere Andrea.
209-210	GP Marquard ZS Roger	grosse Geste mit Kugelschreiber zu Roger		Marquard	Also, Andrea, Markus, wir sehen uns wieder. Roger, schönen Tag noch.
211-214		Kandidaten stehen auf und gehen raus, Marquard schaut starr vor sich hin			

215-216	Übersicht, Kran runter GP Marquard			Marquard	Ich nehme nicht an, dass Euch diese Nomination gross überrascht hat, oder?
217-223	GP Marquard Dreier GP Marquard ZS Aebi GP Marquard ZS Gisler GP Marquard	fuchtelte etwas entnervt unterstreicht jedes Wort nickt fest zeigt auf leere Stühle		Marquard	Für mich, also Roger ist uns einfach entwischt. Er hat gesagt, er sei farblos gewesen, hätte keine Ideen gehabt, wir haben ihn nicht mehr zurück... ihm müssen wir nächstes Mal schon genauer auf den Zahn fühlen. Das war eigentlich schwach, aber jetzt ist er halt draussen, weil das Verhältnis Markus/ Andrea scheint etwas angespannt zu sein.
224-229	GP Aebi ZS Markus (draussen) GP Aebi Zweier Aebi/Marquard ZS Marquard GP Aebi	vehement	Akzent 2+1 Schläge XX - X plus Hall	Aebi	Bei Markus fällt mir einfach auf, dass er sie gar nicht beachtet. Also im Prinzip nimmt er ihre Ideen gar nicht auf. Sie hat keine Chance, bei ihm durchzudringen, und da möchte ich eigentlich schon noch wissen, ist das ein Mann/Frau-Problem... der ist es einfach ein Problem
230	GP Marquard	hängt Gedanke nach		Marquard	...ich, ich, ja...
231	GP Aebi			Aebi	...dass die zwei sich einfach nicht vertragen, das kann ja auch sein.
232-233	Dreier, Kran hoch GP Marquard	beidhändig rudern, schaut zu Gisler um Hilfe		Marquard	Wir könnten ja Andrea fragen, ob sie das Gefühl hat, sie hätte sich besser durchgesetzt, wenn Roger Teamleader gewesen wäre. Könnt man mal fragen...
234-239	GP Gisler ZS Aebi Dreier GP Gisler ZS Marquard	ungeduldig		Gisler	Bei Andrea scheint mir, sie hat Ideen gehabt, ganz offensichtlich, er hört nicht darauf, aber sie kann sich auch nicht durchsetzen und das ist auch etwas, was Du am Schluss nicht brauchen kannst, in Deinem Unternehmen.

	GP Gisler				Also müssen wir mal herausfinden, wie gut ihr Durchsetzungsvermögen am Schluss ist.
240-243	GP Marquard Dreier ZS Gisler und Aebi HT Marquard			Marquard	Ich glaube, wir können Sie jetzt rein rufen. Aber jetzt müssen sie ... einfach diese Selbstbeschuldigungen reichen nicht, einfach zu sagen, wir haben halt keine Ideen gehabt...
244	GP Gisler	giftig		Gisler	Das wird zu einer Macke.
245	ZS HT Marquard			Aebi	Ja, es ist auffällig, dass sich das immer wiederholt.
246	Dreier	spricht in die Gegensprechanlage		Marquard	Isabelle, würden Sie die Zwei bitte wieder zu uns rein schicken.
247-250	Handkamera begleitet Totale GP Andrea, GP Markus	Markus öffnet Andrea die Türe - Merci - sitzen ab - er schiebt ihr den Stuhl hin			
251-253	ZS Andrea GP Marquard ZS Andrea/Markus			Marquard	Andrea, wären Sie Leaderin gewesen, hätten Sie einen besseren Job gemacht als Markus?
254-259	GP Andrea ZS Markus ZS Aebi/Marquard Zweier Andrea/Markus GP Andrea	schaut auf Tisch		Andrea	Also ich denke, ich hätte halt einfach die Leute von Anfang an integriert. Das war mir wirklich sehr wichtig, weil ich denke, wir waren auf die Leute angewiesen, auch die, die am Montag arbeiten und am Mittwoch nicht, die wären vielleicht einkaufen gekommen oder ich weiss auch nicht...
260	HT Marquard	ungeduldig	Akzent XX - X plus Hall	Marquard	Was heisst das, „weiss nicht“, heisst das ja oder heisst das nein?
261	GP Andrea	verlegen, ziert sich		Andrea	Ja, ja

262-263	GP Marquard ZS Andrea	lächelt		Marquard	Also, dann sagen Sie bitte ja.
264-265	ZS Markus GP Gisler	lächelt gequältX	Gisler	Markus, wieso um Himmels Willen soll Jürg Marquard Sie denn anstellen?
266-274	GP Markus Übersicht HT und GP Markus ZS Andrea GP und HT Markus GP Markus ZS Andrea			Markus	Was ich sicher sehr gut kann, ich kann gut mit Menschen kommunizieren, ich werde auch von Menschen akzeptiert, ich kann auf Menschen zugehen, viel mehr kommen Menschen auf mich zu und haben keine Berührungsängste mit mir. Ich kann sehr schnell Impulse geben, ich bin ein Impulsgeber, ich muss Leute um mich herum haben, die auch Impulse aufnehmen und weiterdenken können.
275-280	GP Marquard ZS Andrea Übersicht	zeigt vehement mit Kugi auf ihn, dann auf Andrea		Marquard	Aber wenn man Ihnen Impulse gibt? Andrea hat ja versucht, Ihnen Impulse zu geben. Ist das eine Einbahnstrasse bei Ihnen, oder wir?
281-283	GP Markus Totale auf Kandidaten ZS Andrea			Markus	Nein, das ist sonst absolut keine Einbahnstrasse. Ich empfinde das sonst eigentlich überhaupt nicht so.
284	GP Aebi			Aebi	Aber Andrea, haben Sie sich denn einfach zu wenig durchgesetzt?
285-288	Zweier auf Kandidaten ZS Markus GP Andrea ZS Marquard			Andrea	Ich habe hier einfach gefunden, die zwei Jungs sind nicht meiner Ansicht gewesen, habe mich vielleicht selber auch etwas hinterfragt und gedacht, vielleicht bin ich ja wirklich so falsch, und habe mich aus diesem Grund vielleicht etwas zurück genommen.
289	Übersicht Kran tief			Gisler	Dann haben Sie zuwenig Selbstbewusstsein?
290	GP Andrea			Andrea	Nein, überhaupt nicht.

291	GP Gisler	zeigt mit Kugelschreiber hin und her auf die beiden		Gisler	Aber Ihr zwei, Ihr mögt Euch nicht so, das hat man eigentlich gemerkt, oder?
292-298	GP Andrea ZS Markus GP Andrea ZS Markus Zweier Kandidaten GP Andrea /ZS Markus	stockt und schaut zu ihm rüber nickt und grinst		Andrea	Ich weiss halt auch nicht, was im letzten Task nicht so funktioniert hat zwischen uns. Ich habe... Markus hört mir nicht so zu, geht halt eher auf Roger zu. Du siehst das anders...oder?
299-300	ZS Marquard ZS Andrea	dreht Kugelschreiber schaut Markus an	Akzent XX-X plus Hall		
301-303	GP Gisler Übersicht Kran tief ZS Markus			Gisler	Markus, es ist zum zweiten Mal, dass Sie dort wo Sie sagen, sind Sie stark, dass Sie kreativ versagen.
304-311	GP Aebi Übersicht Kran runter GP Aebi Totale auf Kandidaten ZS Markus Übersicht Kran hoch GP Aebi ZS Andrea			Aebi	Würde das denn darauf deuten, dass Sie in Situationen eben, wo es Spannungen im Team gibt, und wo Sie Schwierigkeiten haben, sich in die Umgebung rein zu denken, dass Sie dort einfach nicht die Leistung bringen, die Sie sonst eigentlich bringen könnten, wenn Sie in einem Umfeld sind, wo Sie sich wohl fühlen.
312-314	GP Markus ZS Marquard GP Markus	Kinn hoch, spielt mit Kugelschreiber		Markus	Also es ist ganz klar, dass ich in einem Umfeld, wo ich mich sehr wohl fühle, eine viel bessere Performance bringen kann, als in einem Umfeld, wo ich mich nicht so wohl fühle. Aber das wäre auch wieder keine Entschuldigung.
315	GP Aebi	gestikuliert zur Unterstreichung		Aebi	Aber es ist einfach sehr offensichtlich bei Ihnen, es klafft einfach wahnsinnig.
316-317	GP Markus ZS Marquard	runzelt Brauen, nickt schaut auf Tisch runter		Markus	Das ist korrekt, ja.

318	GP Gisler	hart im Ton		Gisler	Jetzt ist noch die Frage offen bei Andrea. Wieso soll Herr Marquard Sie einstellen?
319-324	GP Andrea Übersicht ZS Marquard ZS Markus GP Andrea ZS Marquard	verschränkt Arme, grinst schaut weg von ihr schaut auf Tisch, Kopf aufgestützt, schüttelt Kopf		Andrea	Also ich denke, ich habe eine gute soziale Kompetenz und ich denke, ich kann so Leute auch gut führen. Und ich denke, es kommt auch etwas auf den Ton an, ja...
325-326	HT Marquard ZS Andrea	schiesst auf, schaut zu Aebi		Marquard	Das hat mich jetzt aber auch nicht überzeugt.
		4 Sekunden Pause!			
327	HT Marquard			Marquard	Ihr seid zwei schwierige Fälle.
328-334	ZS Markus ZS Andrea ZS Gisler ZS Aebi ZS Marquard Übersicht ZS Andrea	15 Sekunden Pause! denkt nach: Kopf auf Hände gestützt, nach unten lächelt gequält			
335-338	Übersicht GP Marquard ZS Markus GP Marquard	taucht auf, verschränkt Arme Arme verschränktX 1 Schlag	Marquard	Es fällt mir schwer, Markus, Ihnen das zu glauben, dass Sie noch viel mehr bringen. Oder haben Sie das Gefühl, Sie können noch viel mehr bringen?
339-341	GP Markus ZS Aebi GP Markus	nickt lächelt mild		Markus	Ich glaube, ich kann wieder mehr performen nach diesem Task, wenn ich nochmals einer Chance bekäme. Das kann ich dazu sagen.
342	HT Marquard	zeigt mit Finger auf sie		Marquard	Andrea, können Sie mir sagen, wieso ich Markus behalten soll?

343-344	GP Andrea ZS Markus	holt tief Luft, schaut zu ihm, schüttelt Kopf runzelt Stirn	AkzentX	Andrea	Ich weiss nicht, für was Sie Markus vorsehen würden in Ihrem Unternehmen. Wenn er Leute führen muss, muss ich sagen, nein.
345	Totale auf Kandidaten	X	Gisler	Diese Frage kann man auch Markus stellen.
346-350	GP Markus ZS Andrea GP Markus ZS Andrea GP Markus	verzieht den Mund schaut auf den Tisch schaut erstaunt zu ihm schaut süffisant zu ihr		Markus	Ehm, ich kann mich dazu nicht äussern, weil ich nur zweimal mit Andrea zusammen gearbeitet habe. Ich weiss einfach nur, dass wenn man sagt, dass man akzeptiert werde und dass man Einfühlungsvermögen habe , ...und ich glaube, wenn man dann das Personal hört, das bei uns arbeitet im Hotel, dann tönt es von dieser Seite etwas anders. Das ist ein Problem, das unsere Damen alle
351-352	GP Gisler ZS Markus	aufgebracht		Gisler	Das finde ich ziemlich ein unfaire Einwand. Das können Sie da nicht bringen. Das können Sie da nicht bringen.
353-364	HT Marquard ZS Gisler Übersicht HT Marquard ZS Markus ZS Aandrea HT Marquard ZS Andrea ZS Markus HT Marquard ZS Markus/ZS Andrea	zieht Brille aus, Hände auseinander zeigt mit Fingern auf sie, Kinn hoch nickt mehrmals nickt, murmelt	Fanfare zieht an XX plus Hall	Marquard	Es geht um einen realen Job, und es hat einen realen Hintergrund. Und wenn ich mich ganz ehrlich frage, dann muss ich sagen, ich würde... keinen von Euch beiden anstellen. Darum ist es jetzt für Euch beide vorbei und ich verabschiede mich gerade von beiden. Andrea, Markus, Sie sind beide draussen.
365-369	Übersicht, HT, GPs	Markus öffnet ihr die Türe, sie verlassen den Raum		Marquard	Alles Gute!