



TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Lehrstuhl für Entrepreneurship

Dominanzverhalten in Teams: Dominanzarten und Dominanzkreisläufe

- Dominance Behavior in Teams: Types of Dominance and Dominance Cycles -

Matthias Benjamin Ballweg

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzende: Univ.-Prof. Dr. Christina Raasch

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt

2. Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus

Die Dissertation wurde am 20. Februar 2014 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 15.07.2014 angenommen.

Danksagung

Mein Dank gilt meinen „Doktoreltern“ Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt und Prof. Dr. Nicola Breugst. Ihre kontinuierliche Unterstützung, die offene und unkomplizierte Atmosphäre und das hilfreiche Feedback waren für die Entstehung dieser Arbeit von unschätzbarem Wert. Ich habe sehr viel gelernt und hatte stets große Freude an meiner Promotion. Mein Dank gilt darüber hinaus meiner Zweitgutachterin Prof. Dr. Claudia Peus.

Ich möchte mich außerdem bei meinem Promotionspartner Daniel Schmelzer bedanken. Unsere Zusammenarbeit wurde regelmäßig als Musterbeispiel erfolgreicher Teamarbeit herangezogen und wurde auch von mir so empfunden. Der offene Umgang, das bedingungslos ehrliche, gegenseitige Feedback und die effiziente Arbeitsteilung sowie die zahlreichen gemeinsamen Erlebnisse außerhalb der Promotion bleiben unvergesslich.

Zusätzlich gilt mein Dank Florian Bernlochner, Philipp Rathgeber und Anna Roth, deren einzigartige Vorarbeit in der BEST-Studie diese Arbeit überhaupt erst möglich gemacht hat. Auch dem gesamten Team des Entrepreneurship Research Institute an der TUM und hierbei insbesondere der Gemeinschaft der Doktoranden bin ich zum Dank verpflichtet. Zahlreiche gemeinsame Unternehmungen und großartige Momente haben meine Promotionszeit zu einer fantastischen Phase in meinem Leben gemacht.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	X
English Abstract.....	XI
Zusammenfassung.....	XII
1. Einleitung.....	13
1.1. Forschungsfragen in dieser Arbeit.....	16
1.2. Aufbau der Arbeit.....	17
2. Theoretische Grundlagen.....	20
2.1. Definition von Dominanz.....	20
2.2. Dominanzverhalten in Teams.....	23
2.2.1. Dominanzperspektiven in der Literatur.....	23
2.2.2. Verwandte Konstrukte.....	28
2.3. Dominanzverhaltensweisen.....	33
2.4. Messung von Dominanz.....	40
2.4.1. Messung mit Selbstauskunftsfragebögen.....	40
2.4.2. Messung durch Verhaltensbeobachtung.....	42
2.5. Auswirkungen von Dominanzverhalten.....	43
2.6. Geschlechterunterschiede bei Dominanzverhalten.....	45
2.7. Die Interpersonal Circumplex Theorie.....	46
2.8. Dominanz in Top Management Teams.....	49
2.9. Unternehmerische Teams als Untersuchungsgegenstand der Dominanzforschung..	50

3. Methodik	53
3.1. Überblick über das methodische Vorgehen.....	53
3.2. Qualitativer induktiver Fallstudienansatz.....	55
3.2.1. Qualitative Forschung.....	56
3.2.2. Der induktive Ansatz.....	57
3.2.3. Fallstudien als Methode qualitativer induktiver Forschung.....	61
3.3. Hintergrund der BEST-Studie.....	64
3.4. Datenerhebung.....	66
3.4.1. Allgemeines zum Aufbau der Datenerhebung.....	67
3.4.2. Besonderheiten der Videosituation.....	69
3.4.3. Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	71
3.4.4. Teamindividuelle Besprechung.....	72
3.4.5. Feedbackfragebögen zur Überprüfung der Methodik.....	72
3.4.6. Weitere Datenquellen.....	72
3.5. Gütekriterien für qualitative Forschung.....	73
3.5.1. Validität und Reliabilität der Arbeit.....	73
3.5.2. Systematische Fehler.....	77
3.6. Auswahl der Stichprobe.....	81
3.7. Datenanalyse.....	86
3.7.1. Der Prozess der Datenanalyse.....	86
3.7.2. Datenaufbereitung.....	87
3.7.3. Datensynthese / Datenkodierung.....	88
3.7.4. Datenanalyse.....	92
3.7.5. Musteridentifizierung und Theorieableitung.....	93
4. Unterschiedliche Arten von Dominanzverhalten	95
4.1. Hintergrund der betrachteten Besprechungen.....	95
4.1.1. Team Alpha.....	96
4.1.2. Team Beta.....	97

4.1.3.	Team Gamma	98
4.1.4.	Team Delta	99
4.1.5.	Team Epsilon.....	99
4.1.6.	Team Rho	100
4.2.	Identifikation von drei Dominanzarten.....	101
4.2.1.	Beobachtete dominante Verhaltensweisen.....	101
4.2.2.	Muster innerhalb der Dominanzereignisse.....	105
4.2.3.	Selbstdarstellungsdominanz	110
4.2.4.	Rangordnungsdominanz.....	115
4.2.5.	Ergebnisdominanz.....	120
4.3.	Diskussion der Dominanzarten.....	124
4.3.1.	Präzisierung bestehender Dominanzdefinitionen.....	125
4.3.2.	Einordnung der Dominanzverhaltensweisen in die Literatur.....	126
4.3.3.	Verteilung von Dominanzarten auf Themen und Personen	129
4.3.4.	Differenzierungen von Dominanzverhalten in der Literatur	129
5.	Dominanzkreisläufe	137
5.1.	Hintergrund der betrachteten Teams und Besprechungen.....	138
5.1.1.	Team Sigma.....	139
5.1.2.	Team Theta.....	144
5.1.3.	Team Kappa	147
5.1.4.	Team Iota.....	150
5.2.	Dominanzkreisläufe.....	154
5.2.1.	Überblick über die betrachteten Kreisläufe.....	154
5.2.2.	Personenbezogene Dominanzkreisläufe.....	157
5.2.3.	Inhaltsbezogene Dominanzkreisläufe	172
5.2.4.	Kreisläufe mit abweichenden Verläufen	179
5.3.	Diskussion von Dominanzkreisläufen	183
5.3.1.	Interpretation der Ergebnisse	183

5.3.2.	Erklärung von Machtkämpfen in Teams mithilfe von Dominanzkreisläufen..	186
5.3.3.	Vergleich mit der Interpersonal Circumplex Theorie	187
6.	Schlussfolgerungen und allgemeine Diskussion	193
6.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	193
6.2.	Allgemeine Beiträge dieser Arbeit zur Literatur	194
6.2.1.	Methodische Beiträge zur Dominanzforschung.....	195
6.2.2.	Beiträge zur Forschung zu unternehmerischen Teams	198
6.2.3.	Beiträge zur Forschung in Top Management Teams	200
6.3.	Praktische Implikationen	201
6.4.	Limitationen dieser Arbeit.....	202
6.5.	Ausblick.....	205
7.	Literaturverzeichnis	208
8.	Anhang	227
8.1.	Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung für die Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	227
8.2.	Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	228
8.3.	Feedbackfragebogen für Teammitglieder.....	231
8.4.	Wirkung der Beobachtungssituation auf die Teilnehmer	232
8.5.	Detailbeschreibung der Ereignisse mit Selbstdarstellungsdominanz	233
8.6.	Detailbeschreibung der Ereignisse mit Rangordnungsdominanz	242
8.7.	Detailbeschreibung der Ereignisse mit Ergebnisdominanz	251
8.8.	Kreislaufsteckbriefe.....	264

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Übersicht zur Beteiligung der Teams	66
Abbildung 3-2: Ablauf der Videoaufnahmen.....	68
Abbildung 3-3: Prozess der Datenanalyse.....	87
Abbildung 3-4: Beispiel der initialen Dominanzkodierung	93
Abbildung 8-1: Übersicht über die Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung	227
Abbildung 8-2: Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	228
Abbildung 8-3: Informationskarte 1 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	228
Abbildung 8-4: Informationskarte 2 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	229
Abbildung 8-5: Informationskarte 3 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	229
Abbildung 8-6: Informationskarte 4 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	230
Abbildung 8-7: Informationskarte 5 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	230
Abbildung 8-8: Informationskarte 6 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	231
Abbildung 8-9: Feedbackfragebogen	231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der motivationsbasierten Dominanzdefinitionen	21
Tabelle 2: Übersicht der verhaltensbasierten Dominanzdefinitionen	22
Tabelle 3: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Aussagen	35
Tabelle 4: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Sprechweisen	36
Tabelle 5: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Mienen	38
Tabelle 6: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Gesten	39
Tabelle 7: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Körperhaltungen	39
Tabelle 8: Übersicht über wichtige Skalen zur Messung von Dominanz	41
Tabelle 9: Elemente guter induktiver Forschung	59
Tabelle 10: Mitarbeiterzahlen der BEST-Unternehmen	64
Tabelle 11: Verteilung der BEST-Unternehmen über Industrien	65
Tabelle 12: Kameraposition und Blicke in die Kamera	80
Tabelle 13: Begriffsdefinitionen	82
Tabelle 14: Übersicht Stichprobenteams.....	85
Tabelle 15: Übersicht über die Datenaufbereitung.....	88
Tabelle 16: Beurteilerreliabilität in der Literatur	92
Tabelle 17: Übersicht über die betrachteten Teams zur Dominanzartenidentifizierung.....	96
Tabelle 18: Neu beobachtete Dominanzverhaltensweisen.....	103
Tabelle 19: Übersicht der beobachteten Dominanzverhaltensweisen	105
Tabelle 20: Zuordnung Dominanzverhaltensweisen in analysierten Dominanzereignissen..	108
Tabelle 21: Verteilung der Dominanzarten über Teams	109
Tabelle 22: Übersicht über Ereignisse mit Selbstdarstellungsdominanz	111
Tabelle 23: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 14	113
Tabelle 24: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 29	114
Tabelle 25: Übersicht über Ereignisse mit Rangordnungsdominanz	116
Tabelle 26: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 6	118
Tabelle 27: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 15	119
Tabelle 28: Übersicht über Ereignisse mit Ergebnisdominanz	121
Tabelle 29: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 20	123
Tabelle 30: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 36	124
Tabelle 31: Differenzierung von Dominanzarten in der Literatur und in dieser Arbeit.....	135
Tabelle 32: Übersicht über die betrachteten Teams zur Dominanzkreislaufanalyse	138

Tabelle 33: Besprechungsübersicht Team Sigma	141
Tabelle 34: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Sigma	143
Tabelle 35: Besprechungsübersicht Team Theta	145
Tabelle 36: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Theta	147
Tabelle 37: Besprechungsübersicht Team Kappa	149
Tabelle 38: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Kappa.....	150
Tabelle 39: Besprechungsübersicht Team Iota	152
Tabelle 40: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Iota	154
Tabelle 41: Übersicht über Kreislaufmuster	155
Tabelle 42: Deskriptive Statistik Kreislauflänge und Kreislaufdauer.....	155
Tabelle 43: Übersichtstabelle der betrachteten Kreisläufe.....	157
Tabelle 44: Übersicht Kreislaufmuster Selbstdarstellung-Rangordnung.....	158
Tabelle 45: Beispielkreislauf Selbstdarstellung-Rangordnung	162
Tabelle 46: Übersicht Kreislaufmuster Rangordnung-Rangordnung.....	164
Tabelle 47: Beispielkreislauf Rangordnung-Rangordnung.....	167
Tabelle 48: Übersicht Kreislaufmuster Ergebnis-Rangordnung	168
Tabelle 49: Beispielkreislauf Ergebnis-Rangordnung	171
Tabelle 50: Übersicht Kreislaufmuster Ergebnis-Ergebnis.....	172
Tabelle 51: Beispielkreislauf Ergebnis-Ergebnis	175
Tabelle 52: Übersicht Kreislaufmuster Rangordnung-Ergebnis	176
Tabelle 53: Beispielkreislauf Rangordnung-Ergebnis	179
Tabelle 54: Übersicht abweichender Kreislaufmuster	180
Tabelle 55: Wirkung der Beobachtungssituation auf die Teilnehmer.....	232

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BEST	Building Entrepreneurial Success Teams
CEO	Chief Executive Officer
CPI	California Psychological Inventory
DBS	Dominance Behavioral System
ER	Ergebnisdominanz
ERI	Entrepreneurship Research Institute
et al.	et alii (und andere)
IAS-R	Revised Interpersonal Adjective Scale
ICL	Interpersonal Adjective Check List
ICT	Interpersonal Circumplex Theory
IRR	Interrater Reliability
NPI	Narcissistic Personality Inventory
PRF	Personality Research Form
RAS	Rathus Assertiveness Schedule
RO	Rangordnungsdominanz
SD	Selbstdarstellungsdominanz
S.	Seite
TMT	Top Management Team
TUM	Technische Universität München
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile
z. B.	Zum Beispiel

English Abstract

This dissertation analyzes dominance behavior in teams using a qualitative case study approach. Meetings of entrepreneurial teams in their natural environment were videotaped which provides a unique dataset as foundation for this work.

23 different dominance behaviors are used to identify three independent types of dominance in meetings: self-promotion-dominance, status-dominance and result-dominance. Each of these three dominance types consists of six to nine specific behaviors that occur typically in parallel.

This work also covers reactions on dominance behavior in Teams. 30 situations are analyzed in which two or more team members alternate in showing dominance behavior. These situations are called dominance cycles. Based on the three types of dominance behavior 5 different patterns of dominance cycles can be identified and described in this dissertation. Those patterns are split into two groups, person-related cycles and content-related cycles.

Within this work, implications for entrepreneurship research, dominance research and related research areas are shown.

Keywords: Dominance; dominance behavior; alpha-dog behavior; dominance types; interpersonal circumplex theory; reaction on dominance

Zusammenfassung

Diese Dissertation untersucht Dominanzverhalten in Teams mittels eines qualitativen Fallstudienansatzes. Dazu wurden Besprechungen von unternehmerischen Teams in ihrer natürlichen Arbeitsumgebung mit Videokameras aufgezeichnet, was eine einzigartige Datenbasis für diese Arbeit darstellt.

Es werden basierend auf 23 Dominanzverhaltensweisen drei unabhängige Arten von Dominanz in Besprechungen identifiziert: Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz und Ergebnisdominanz. Jeder dieser drei Dominanzarten liegen dabei zwischen sechs und neun Verhaltensweisen zu Grunde, die in der Regel parallel auftreten.

Darüber hinaus beschäftigt sich diese Arbeit mit Reaktionen auf Dominanzverhalten in Teams. Es werden insgesamt 30 Situationen untersucht, in denen zwei oder mehr Teammitglieder abwechselnd und direkt hintereinander Dominanzverhalten zeigen. Solche Situationen werden als Dominanzkreisläufe bezeichnet. Dabei ermöglicht es diese Arbeit, auf Basis der vorher identifizierten drei Dominanzarten fünf verschiedene Kreislaufmuster zu beobachten. Diese werden in zwei Gruppen unterteilt, in personenbezogene Kreisläufe und inhaltsbezogene Kreisläufe.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Implikationen für die Dominanzforschung, die Forschung zu unternehmerischen Teams und für verwandte Forschungszweige aufgezeigt.

Schlagwörter: Dominanzverhalten; Dominanz; Alphas-Verhalten; Dominanzarten; Interpersonal Circumplex Theorie; Reaktion auf Dominanz

1. Einleitung

Stephen, Mitgründer eines Technologie-Startups mit acht Mitarbeitern, sitzt zurückgelehnt und mit den Händen hinter dem Kopf in der Besprechung mit seinen zwei Gründerkollegen. Er beugt sich schnell nach vorn und klopft mehrmals mit dem Zeigefinger der linken Hand auf ein Papier, das direkt vor seinem Teamkollegen liegt. Dabei ruft er: „Das MUSST du vorher absprechen.“ [...] Sein Kollege Stanley sagt: „Mache ich nicht! Quatsch!“ Stanley sitzt zurückgelehnt in seinem Stuhl und redet weiter, währenddessen macht Stephen noch einen Einwurf, den Stanley aber übergeht. Der Versuch, sich auf eine gemeinsame Strategie zu einigen ist zu diesem Zeitpunkt seit etwa zwei Stunden ergebnislos. (Adaptiert aus dem Transkript von Dominanzkreislauf 18, Team Sigma)

Die beschriebene Szene aus einem Startup-Unternehmen zeigt, dass in unternehmerischen Teams mit großer Regelmäßigkeit Dominanzverhalten – verbale und nonverbale Verhaltensweisen, die unter anderem andere Personen angreifen, die eigene Person erhöhen oder die Aufmerksamkeit auf eigene Inhalte lenken (vgl. Burgoon, Johnson & Koch, 1998; Buss & Craik, 1980; Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003) – einen entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis wichtiger strategischer Entscheidungen haben kann.

Diese Beobachtung ist wichtig, da dominante Verhaltensweisen die Leistung von Teams (Estroff & Nowicki, 1992; Grant et al., 2011), die Zufriedenheit der Teammitglieder (Shechtman & Horowitz, 2006) und den Einfluss der einzelnen Teammitglieder auf das Ergebnis ihrer Arbeit (Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone & Henrich, 2013) beeinflussen und entscheidend für die Entwicklung junger Firmen sein können. Zusätzlich ist diese Beobachtung konsistent mit der „Upper Echelon Theory“, wonach die Einstellungen, Gedanken und Interaktionen des Top Management Teams (TMT) entscheidende Einflussfaktoren auf das Verhalten von Organisationen sind (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003).¹

Insbesondere in unternehmerischen Teams herrschen im Vergleich zu den TMTs großer Unternehmen Bedingungen vor, die das Auftreten von Dominanzverhalten begünstigen. Zum einen zeichnen sich unternehmerische Teams oftmals durch eine begrenzte

¹ Der Einfluss von Narzissmus – ein mit Dominanzverhalten verwandtes Konstrukt (siehe Kapitel 2.2.2.1) – von Vorständen über den Upper-Echelon-Mechanismus auf deren Unternehmen konnten Chatterjee und Hambrick (2007) bereits für die Hard- und Softwareindustrie zeigen. Auf unternehmerische Teams wird die Upper-Echelon-Theorie zum Beispiel von Ensley und Pearson (2005) oder von Foo, Sin und Yiong (2006) angewendet.

Vertrautheit der Teammitglieder untereinander aus (Blatt, 2009). Diese begrenzte gegenseitige Vertrautheit hängt damit zusammen, dass Teamstrukturen noch nicht ausgebildet sind, weshalb sich Unstimmigkeiten und Konflikte häufen können (Blatt, 2009). Dominanzverhalten spielt wiederum eine Rolle in der Eskalation von Konflikten (Gould, 2003; Jones & Remland, 1993), daher wird in unternehmerischen Teams ein verstärktes Auftreten von Dominanzverhalten erwartet. Des Weiteren wird in Teams ohne festgelegte Führungsperson ein erhöhtes Maß an Dominanzverhalten und an Kommunikationsprozessen erwartet, die sich um Macht und Einfluss in Teams drehen (Berson, Dan & Yammarino, 2006; Megargee, Bogart & Anderson, 1966). Bass und Stogdill (1990) sehen einen Machtkampf („*struggle for status*“) sogar als zwangsläufige Folge von Teams ohne festgelegte Führungsperson, wie es in unternehmerischen Teams meist der Fall ist (Baum, Frese, Baron & Katz, 2007). Zudem wird in der aktuellen Entrepreneurship-Forschung Gründern in besonderem Maße die verstärkte Ausprägung von Narzissmus zugeschrieben (Cesinger, Kramer, Schwarzinger & Gelleri, 2011; Grijalva & Harms, 2013; Kets de Vries, 1996), eine Eigenschaft, die insbesondere bei dominanten Personen zu beobachten ist (Bradlee & Emmons, 1992; Cheng, Tracy & Henrich, 2010; siehe auch Kapitel 2.2.2). Schließlich konnten Mueller, Volery und Siemens (2012) zeigen, dass Gründer zwischen 30 und 50 Prozent ihrer – ohnehin langen – Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Da Dominanzverhalten zwangsläufig in den Zeiten zwischenmenschlicher Kommunikation auftritt, steigert ein hoher Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit möglicherweise auch die Wahrscheinlichkeit, dass Dominanzverhalten im Team auftritt.

Eine Untersuchung von Dominanzverhalten im Kontext unternehmerischer Teams verspricht deshalb zum einen Erkenntnisse über Interaktionsprozesse in diesen Teams, zum anderen aber auch Einsichten über die Entfaltung von Dominanzverhalten unter diesen besonderen Bedingungen. Die zu erwartenden Erkenntnisse gehen möglicherweise über den speziellen Kontext unternehmerischer Teams hinaus, da sich auch in TMTs großer Unternehmen Dominanzverhalten beobachten lässt (Greer & van Kleef, 2010; Greve & Mitsuhashi, 2007; Halebian & Finkelstein, 1993; Nath & Mahajan, 2011; Peterson et al., 2003). Wie sich Dominanzverhalten und informelle Machtverteilung in TMTs darstellen und welche Prozesse dabei eine Rolle spielen, ist jedoch nur wenig erforscht (Hambrick, 2007; Smith, Houghton, Hood & Ryman, 2006). Deshalb kann eine Untersuchung von Dominanzverhalten auch relevante Einsichten für TMTs großer Unternehmen liefern.

Zusätzlich zu der Forschung im Kontext von unternehmerischen Teams und den TMTs großer Unternehmen, kann möglicherweise auch die allgemeine psychologische Dominanzforschung von einer Analyse dominanter Verhaltensweisen in unternehmerischen Teams profitieren, denn Dominanzverhalten wird hier bisher sehr unterschiedlich interpretiert. Manche Autoren betrachten Dominanzverhalten eher negativ: Es wird als einschüchternd (Anderson & Kilduff, 2009), als Zeichen von geringer Empathie (Moeller, Lee & Robinson, 2011) und hohem Egoismus (Mohammed, Rizzuto, Hiller, Newman & Chen, 2008) und als Folge von Hierarchie (Pech & Slade, 2007) gesehen. An anderen Stellen werden sich dominant verhaltenden Personen jedoch auch positive Eigenschaften zugeschrieben, so zum Beispiel Charisma und Zuversicht (Burgoon et al., 1998), sozialer Erfolg (Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone & Henrich, 2013; Weisfeld & Linkey, 1985) sowie eine höhere Zahl an Problemlösungsvorschlägen in Besprechungen (Anderson & Kilduff, 2009). Gleichzeitig ist Dominanzverhalten – als eines der komplexesten Konzepte der Sozialpsychologie – in der Wissenschaft auf zahlreiche verschiedene Weisen definiert und operationalisiert (Ellyson & Dovidio, 1985; Gould, 2003; Johnson, Leedom & Muhtadie, 2012), was möglicherweise einen Grund für widersprüchliche Forschungsergebnisse darstellt. So finden beispielsweise Driskell, Olmstead und Salas (1993), dass Dominanzverhalten keinen Effekt auf wahrgenommene Kompetenz und Einfluss der dominanten Person im Team hat. Anderson und Kilduff (2009) finden hingegen, dass sich dominant verhaltende Personen als kompetenter wahrgenommen werden und daher mehr Einfluss in Teams haben. Diesem Beispiel liegen, wie häufig in der Dominanzliteratur, sehr unterschiedliche Auffassungen des Dominanzbegriffs zu Grunde.² Die vorliegende Arbeit kann durch eine sehr detaillierte Analyse des Dominanzverhaltens in Teams möglicherweise dazu beitragen, Dominanzverhalten und Reaktionen darauf besser zu differenzieren.

Die Tatsache, dass die Wissenschaft Dominanzverhalten noch sehr unterschiedlich interpretiert und dementsprechend unterschiedliche Ergebnisse hervorbringt einerseits, und die große Bedeutung von Dominanzverhalten für die strategischen Entscheidungsprozesse in Startups und Unternehmen andererseits, bilden die Motivation der vorliegenden Arbeit. Daher erfolgt im Rahmen dieser Dissertation eine Untersuchung, wie Dominanzverhalten in

² Während Driskell, Olmstead und Salas (1993) ihre Dominanzdefinition auf (eher negativ belegte) Verhaltensweisen wie Drohen, Schreien oder das Zeigen auf eine andere Person stützen und dies per Videobeobachtung messen, legen Anderson und Kilduff (2009) ihrem Dominanzbegriff die etwas breiter gefasste „Revised Interpersonal Adjective Scale“ (IAS-R) von Wiggins, Trapnell und Phillips (1988) zu Grunde und messen durch Selbstauskunftsfragebögen mit den Adjektiven „dominant, assertive, forceful“.

(unternehmerischen) Teams ausgeübt wird und wie sich die Reaktion auf dieses Dominanzverhalten gestaltet.

1.1. Forschungsfragen in dieser Arbeit

Aufgrund des mangelnden Verständnisses von Dominanzverhalten in Teams existiert eine Anzahl an Forschungsaufufen in der Forschung zu unternehmerischen Teams, der Forschung zu TMTs sowie der allgemeinen psychologischen Teamforschung. Beispielsweise wird in der Forschung zu unternehmerischen Teams gefordert, ein besseres Verständnis für Teamprozesse zu entwickeln: „*However, much more work needs to be done before we begin to have even a minimal understanding of the workings of entrepreneurial teams. For example, further work is needed to determine how teams are formed, how they evolve, how they behave, what processes they employ, and how they perform over time*“ (Schjoedt, Monsen, Pearson, Barnett & Chrisman, 2013, S. 10). Insbesondere die eher abträglichen Verhaltensweisen von Unternehmern sind dabei noch wenig erforscht: „*Yet the dysfunctional psychological characteristics of entrepreneurs have received little attention*“ (Hisrich, Langan-Fox & Grant, 2007, S. 582).

Mehrere Studien rufen zudem dazu auf, Prozesse, die die Machtverteilung in TMTs (ein auf Dominanzverhalten aufbauendes Phänomen: Anderson & Berdahl, 2002) beeinflussen, besser zu verstehen. So fordern Smith, Houghton, Hood und Ryman (2006): „*We urge other researchers to tackle power issues in TMTs because our findings indicate the complexity of this issue beyond assessing a CEO's power*“ (S. 629). Greve und Mitsuhashi (2007) belegen, dass eine Machtkonzentration innerhalb von TMTs zu Wandel im Unternehmen führen kann und benutzen dabei die Dauer der Firmenzugehörigkeit als Maß für Macht. Sie rufen dazu auf, weitere potenzielle Quellen von Macht in TMTs zu erforschen und besser zu verstehen, insbesondere informelle Machtquellen, zu denen auch Dominanzverhalten gehört (Anderson & Berdahl, 2002). Nath und Mahajan (2011) analysieren die Macht von Chief Marketing Officers in TMTs und stellen zukünftigen Forschern die Frage, welche Rolle dabei das Verhalten einzelner Vorstandsmitglieder auf deren Macht im Team hat. Greer, Caruso und Jehn (2011) sehen im Rahmen der Konfliktforschung offene Forschungsfragen in Bezug auf den genauen Ablauf von Machtkämpfen in Teams: „*Future research into the exact ways in which status contests and power struggles may manifest themselves in process conflicts, [...] would be*

interesting“ (S. 126). Solche Machtkämpfe werden in dieser Arbeit als Abfolgen von Dominanzverhalten beobachtet.

In der psychologischen Dominanzforschung fassen Johnson, Leedom und Muhtadie (2012) die Prozesse, die Dominanzverhalten bei Menschen ausmachen, zu einem „Dominance Behavioral System (DBS)“³ zusammen und fragen nach einer größeren Spezifität bei der Definition und der Messung einzelner Dominanzkomponenten: „*greater specificity in defining and measuring the specific components of the DBS might help to differentiate symptom outcomes*“ (S. 730). Sowohl Anderson und Kilduff (2009) als auch Gould (2003) rufen dazu auf, Dominanz nicht nur im Labor, sondern in realen Unternehmen zu untersuchen, da sich das Dominanzverhalten von Personen und die Auswirkungen dieses Verhaltens in länger zusammenarbeitenden Teams möglicherweise unterscheiden. Halevy, Chou, Cohen und Livingston (2012) ergänzen, dass die Beobachtung von realen Teams im Vergleich zu Laborstudien in der Lage sein kann die Reichhaltigkeit von Interaktionen besser zu erfassen.

Aufbauend auf den hier dargelegten Forschungsaufrufen, werden für diese Arbeit folgende zwei zentrale Forschungsfragen formuliert.

- 1) Wie wird dominantes Verhalten in unternehmerischen Teams ausgeübt?
- 2) Wie wird in unternehmerischen Teams auf dominantes Verhalten einer Person reagiert?

Um diese Fragen zu beantworten, findet in dieser Arbeit ein qualitativer Fallstudienansatz Anwendung. Dieser ist insbesondere dann von Vorteil, wenn „Wie“-Fragen gestellt werden, deren Beantwortung ein tiefes Verständnis des Phänomens erfordert (Yin, 2009). Der Aufbau der Arbeit wird im Folgenden erläutert.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. In Kapitel 1 wird die Motivation und Zielsetzung der Arbeit erläutert sowie näher auf die Forschungsfrage und deren Relevanz für verschiedene Forschungsrichtungen eingegangen.

³ Johnson, Leedom und Muhtadie (2012) definieren das „Dominance Behavioral System (DBS)“ wie folgt: „*DBS encompasses a series of biological, psychological, and behavioral components. These components serve the organism’s goal of control over social and material resources that are critical for survival and reproduction. The DBS motivates behavior, directs sensory processing, and ensures efficient, rapid learning of behaviors that increase the likelihood of attaining this*“ (S.692).

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen gelegt. Dabei wird der Begriff Dominanz erläutert und die Forschung zum Thema Dominanz eingehend beleuchtet. Es wird herausgearbeitet, wie divers die bisherige Forschung zu Dominanzverhalten ist und welche Dominanzverhaltensweisen bislang in der Forschung identifiziert wurden. Außerdem werden die bisher existierenden Ansätze betrachtet, um zu beschreiben, wie auf Dominanzverhalten in Teams reagiert wird. Darüber hinaus werden Unternehmerische Teams, welche in dieser Arbeit betrachtet werden, genauer vorgestellt.

Daran anschließend widmet sich Kapitel 3 der methodischen Herangehensweise an die in diesem Kapitel vorgestellten Forschungsfragen. Es wird erläutert, warum sich eine induktiver, qualitativer Ansatz für diese Arbeit eignet. Ebenso wird der Einsatz von Fallstudien als Forschungsmethode beschrieben. Die Motivation und das Vorgehen bei der Wahl der Stichprobe für die Arbeit werden dargelegt. Das Kapitel beleuchtet im Anschluss ausführlich den Einsatz von Videokameras im Rahmen dieser Studie und beschreibt, wie möglichen Beobachtungsfehlern vorgebeugt wurde. Das Kapitel beschreibt die Auswirkungen der gewählten Methode auf Validität und Reliabilität der Ergebnisse und schließt mit der Vorstellung der Kodierung und der Vorgehensweise bei der Ableitung der Ergebnisse.

Kapitel 4 und Kapitel 5 stellen das Kernstück der Arbeit dar. In Kapitel 4 wird der ersten Forschungsfrage nachgegangen, indem untersucht wird, wie Dominanzverhalten in Teams ausgeübt wird. Dabei werden sechs Teams und ihre Besprechungen analysiert. Auf Basis einer ausführlichen Beschreibung der Teams und Besprechungen werden drei verschiedene Arten von Dominanzverhalten identifiziert und beschrieben. Es wird auf insgesamt 23 verschiedene Dominanzverhaltensweisen zurückgegriffen und jede ermittelte Dominanzart wird ausführlich unter Darstellung von Transkripten der verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen aus den beobachteten Besprechungen plausibilisiert. Schließlich erfolgt die Diskussion dieser Differenzierung von Dominanzverhalten und der beobachteten Dominanzverhaltensweisen vor dem Hintergrund der bisherigen Literatur. Abschließend wird der Beitrag dieser Arbeit herausgearbeitet.

In Kapitel 5 wird der zweiten Forschungsfrage nachgegangen. Dabei wird betrachtet, wie auf Dominanzverhalten in Teams wiederum mit Dominanzverhalten reagiert wird. Es werden vier Teams eingehend vorgestellt und ihre Beziehungen im Team und ihr Verhalten in den beobachteten Besprechungen beschrieben. Auf dieser Basis werden Situationen analysiert, in denen auf Dominanzverhalten eines Teammitglieds Dominanzverhalten eines anderen Teammitglieds folgt. Diese Situationen werden als Dominanzkreisläufe bezeichnet.

Es werden fünf verschiedene Muster identifiziert, nach denen solche Dominanzkreisläufe ablaufen. Diese werden vorgestellt und mit Transkripten aus den aufgezeichneten Besprechungen plausibilisiert. Außerdem werden Situationen, welche nicht direkt mit den Mustern in Deckung zu bringen sind, vorgestellt und in den Kontext der gefundenen Ergebnisse eingeordnet. Schließlich wird der Beitrag dieser Ergebnisse zur aktuellen Literatur herausgearbeitet.

Kapitel 6 diskutiert die Ergebnisse dieser Arbeit allgemein. Dafür werden die Ergebnisse der Kapitel 4 und 5 zusammengefasst. Methodische Beiträge dieser Arbeit zur Dominanzforschung werden ebenso dargelegt, wie der Beitrag zur Forschung im Kontext unternehmerischer Teams und TMTs. Es werden die Limitationen dieser Arbeit und die Relevanz der Ergebnisse für die Praxis erläutert. Außerdem erfolgt ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschung.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird vertieft auf die Forschung zu Dominanzverhalten eingegangen, insbesondere auf das Auftreten von Dominanzverhalten in Teams. Teams werden dabei für den Kontext dieser Arbeit in Übereinstimmung mit Salas, Dickinson, Converse und Tannenbaum (1992) wie folgt definiert: *„A team is defined as a distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership“* (S. 4).

Im Folgenden werden zuerst verschiedene Definitionen von Dominanz (Kapitel 2.1) dargelegt. Anschließend wird auf die allgemeine Forschung zu Dominanz in Teams eingegangen (Kapitel 2.2). Dabei werden verschiedene Dominanzbegriffe erläutert (Kapitel 2.2.1) und es wird darauf eingegangen, wie sich Dominanz von anderen Begriffen unterscheiden und abgrenzen lässt (Kapitel 2.2.2). Es werden in Teams beobachtbare Dominanzverhaltensweisen zusammengetragen (Kapitel 2.3) und darauf eingegangen, auf welche verschiedenen Weisen Dominanz in der Forschung gemessen wird (Kapitel 2.4). Anschließend beleuchtet diese Arbeit die bisher erforschten Wirkungen von Dominanz (Kapitel 2.5) und geschlechtsspezifische Unterschiede im Dominanzverhalten (Kapitel 2.6). Zusätzlich wird die Forschung zu Reaktionen auf Dominanzverhalten im Rahmen der Interpersonal Circumplex Theorie betrachtet (Kapitel 2.7). In Kapitel 2.8 wird betrachtet, wie Dominanz bisher in der allgemeinen Forschung zu TMTs behandelt wurde. Abschließend werden in Kapitel 2.9 unternehmerische Teams, die den Kontext dieser Arbeit bilden, näher beschrieben.

2.1. Definition von Dominanz

Dominanz wird in dieser Arbeit im Kontext von Besprechungen und anderen zeitlich begrenzten Teamdiskussionen betrachtet. Es existieren zahlreiche psychologische Dominanzdefinitionen in der bisherigen Literatur. Diese definieren Dominanz entweder aus einer motivationalen Perspektive (dargestellt in Tabelle 1) oder aus einer verhaltensbasierten Perspektive (dargestellt in Tabelle 2).

<i>Autor</i>	<i>Dominanzdefinition</i>
Mazur und Booth (1998, S. 353)	<i>„An individual will be said to act dominantly if its apparent intent is to achieve or maintain high status – that is, to obtain power, influence, or valued prerogatives – over a conspecific.“</i>
Brown und Miller (2000, S. 139)	<i>„This concept [Dominance, d. Verf.] refers to the desire of individuals to influence or have control over others, to get their way, to be in charge, and to be efficacious.“</i>
Pech und Slade (2007, S. 261)	<i>„Domination: the forces, needs, and desires that drive a person to seek control. This includes a need to have control and overcome a sense of powerlessness.“</i>
Mohammed, Rizzuto, Hiller, Newman und Chen (2008, S. 284)	<i>„[Dominance is, d. Verf.] the need to influence or direct other people.“</i>
Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone und Henrich (2013, S. 105)	<i>„Dominance — defined as a propensity toward forceful, assertive, and aggressive behaviors.“</i>

Tabelle 1: Übersicht der motivationsbasierten Dominanzdefinitionen

Als gemeinsamer Kern der motivationsbasierten Definitionsansätze von Dominanz kristallisiert sich das Bedürfnis heraus Einfluss und Kontrolle auszuüben. In der Tat ist Einfluss häufig die Folge von Dominanzverhalten (Anderson & Kilduff, 2009; Littlepage, Schmidt, Whisler & Frost, 1995). Für den Zweck dieser Arbeit soll der Fokus jedoch nicht auf einer motivationalen Perspektive, sondern auf einer verhaltensbasierten Betrachtung von Dominanz liegen, da Reaktionen auf Dominanzverhalten im Team untersucht werden und dabei analysiert wird, welches Verhalten wiederum ein Dominanzverhalten auslöst. Dominante Verhaltensweisen kann ein Bedürfnis oder eine Disposition wie aus Tabelle 1 zu Grunde liegen, diese lassen sich aber nicht in derselben Weise beobachten wie Verhaltensweisen. In Tabelle 2 sind Dominanzdefinitionen dargestellt, die sich auf konkrete Verhaltensweisen beziehen.

<i>Autor</i>	<i>Dominanzdefinition</i>
Maslow (1937, S. 405)	<i>„He [dominant person in a dyad, d.Verf.] will lead, suggest, order or inhibit the behavior of the subordinate one.“</i>
Edwards (1954), zitiert nach Callaway, Marriott und Esser (1985, S. 950)	<i>„Dominance as the predisposition to argue, persuade, and influence others to one's position and to lead, direct others, and make group decisions.“</i>
Buss und Craik (1980, S. 387) ⁴	<i>„He (she) forbade her to leave the room. He (she) monopolized the conversation. He (she) directed the conversation around to himself (herself) and his (her) doings. He (she) took the lead in livening up a dull party. He (she) took the lead in organizing a protest. He (she) took command of the situation after the accident.“</i>
Ridgeway (1987, S. 685)	<i>„Dominance behavior, [...] as behavior directed toward the control of another through implied or actual threat.“</i>
Burgoon, Johnson und Koch (1998, S. 315)	<i>„Dominance consists of expressive, relationally-based strategies and is one set of communicative acts by which power is exerted and influence exercised.“</i>
Keltner, Gruenfeld und Anderson (2003, S. 266)	<i>„Dominance is behavior that has the acquisition of power as its end.“</i>
Livingston, Rosette und Washington (2012, S. 356) ⁵	<i>„Dominant leaders were described as communicating their disappointment by demanding action [...] and expressing assertiveness [...].“</i>

Tabelle 2: Übersicht der verhaltensbasierten Dominanzdefinitionen

Auffallend ist, dass, wie in Tabelle 2 dargestellt, in 75 Jahren Dominanzforschung keine Fokussierung auf eine oder wenige Dominanzdefinitionen stattfand, obwohl die meisten verhaltensbasierten Definitionen in eine ähnliche Richtung gehen, indem sie die gleichen, verwandten Konstrukte wie Führung, Extrovertiertheit oder Macht mit in die Definition

⁴ Buss und Craik (1980) fragten Studenten und Doktoranden in mehreren Studien nach prototypischen Dominanzverhaltensweisen um Dominanz zu beschreiben.

⁵ Livingston, Rosette und Washington (2012) ließen sich Dominanz von einer USA-weit repräsentativen Stichprobe an Personen beschreiben.

einbeziehen. Für ein besseres Verständnis des Dominanzbegriffs werden daher im Kapitel 2.2.2 verwandte Konstrukte betrachtet. Diese Arbeit vertritt den Standpunkt, dass die meisten beschriebenen Verhaltensweisen in den bisherigen Definitionen zu Dominanzverhalten zu zählen sind. Eine spezifische Definition wird auf Basis der in dieser Arbeit beobachteten Verhaltensweisen erarbeitet (vgl. Kapitel 4.3.1).

2.2. Dominanzverhalten in Teams

Dominanz als psychologisches Konstrukt ist von entscheidender Bedeutung für Teams, insbesondere wenn kein formaler Chef das Team führt, da sie Kommunikation, Arbeitsprozesse und Entscheidungsprozesse beeinflusst (Berson et al., 2006). In der Forschung wird der Dominanzbegriff dabei sehr unterschiedlich betrachtet:

"Because of the very diverse use of the term, dominance is the most difficult social control concept to define." (Ellyson & Dovidio, 1985, S. 7)

Um Dominanz als Konstrukt eingehend zu beleuchten, werden hier die bisherigen, sehr unterschiedlichen Verwendungen des Dominanzbegriffs vorgestellt. Gould (2003) betont, dass es sich bei Dominanz um ein Konzept beziehungsweise eine Heuristik handelt, um Phänomene aus der Wirklichkeit zu erklären. Daher gibt es auch keinen optimalen Weg Dominanz zu definieren, obwohl je nach Einsatzzweck manche Definitionen hilfreicher sind als andere.

2.2.1. Dominanzperspektiven in der Literatur

Der Dominanzbegriff hat sich in mehreren Forschungsfeldern entwickelt. In diesem Abschnitt sind die drei wichtigsten Strömungen beschrieben. Dabei handelt es sich erstens um die biologische Forschung (insbesondere mit Primaten), zweitens um die soziologische Forschung und drittens um die psychologische Forschung. Darauf aufbauend wird die psychologische Perspektive vertieft und zur Abgrenzung von Dominanz herangezogen, da diese Perspektive den Kontext der vorliegenden Arbeit am besten abbildet.

2.2.1.1. Dominanz aus biologischer Perspektive

Die Verwendung des Dominanzbegriffs in der Biologie unterscheidet sich deutlich von der Verwendung in anderen Forschungsfeldern. Typischerweise wird Dominanz synonym

mit Rangordnung oder Hackordnung verwendet, also als das Ergebnis der sozialen Interaktion betrachtet anstatt als Teil derselben (Liska, 1990; Mitchell & Maple, 1985; Pusey, 1997).

Dominanz in dieser Definition ist dabei abhängig vom Testosteronspiegel, wie Rose, Holaday und Bernstein (1971) für Rhesusaffen zeigen konnten.⁶ Ein hoher Dominanzrang in einer Gruppe ist vorteilhaft für Tiere, da er mit dem Reproduktionserfolg zusammenhängt, wie Pusey (1997) in einer Langzeitstudie mit weiblichen Schimpansen zeigen konnte. Damit bestätigt sie zahlreiche Ergebnisse, die bisher für männliche Primaten gefunden wurden (Shively, 1985). Zwar ist die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf den Menschen zweifelhaft, jedoch kommen Mitchell und Maple (1985) zu dem Schluss, dass die nonverbalen Ausdrucksformen von Dominanz bei Menschen und Primaten oft sehr ähnlich sind, was einen Hinweis auf gewisse Parallelen im Dominanzverhalten darstellt. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Betrachtungsweise von Dominanz in der Biologie, wird auf diese Perspektive im Folgenden nicht mehr weiter eingegangen.

2.2.1.2. Dominanz aus sozialwissenschaftlicher Perspektive

„Whereas behavioral scientists talk about dominance in a way that sharply restricts its application, more humanistic approaches have greatly expanded the range and the scale of phenomena to which it can refer.[...] Entire categories of people, defined in terms of sex, class, race, religion, caste, [...] collectively relegate other entire categories of people to an inferior position.“ (Gould, 2003, S. 31)

Wie von Gould beschrieben, thematisieren verschiedene Studien Dominanz zwischen sozialen Gruppen, beispielsweise in Form von politischer Überlegenheit und Unterdrückung (Beispiele sind Dreher & Gassebner, 2008; Guha, 1997; Patil, 2002; Richards, 2000) oder sozialer Ungleichheit (Beispiele sind Hall, 1996; Jost & Thompson, 2000; Schmitt, Branscombe & Kappen, 2003). Sidanius, Pratto und Mitchell (1994) versuchen den psychologischen Ansatz, der sich auf Individuen fokussiert, und den sozialwissenschaftlichen Ansatz, der sich auf die Betrachtung von Gruppen konzentriert, zu verbinden. Sie gehen davon aus, dass es ein Bedürfnis gibt, die eigene Gruppe über andere Gruppen zu stellen, was sie als „social dominance orientation“ bezeichnen. Je nachdem wie stark dieses Bedürfnis ausgeprägt ist, bilden sich daraus Hierarchien zwischen sozialen Gruppen (Hewstone, Rubin & Willis, 2002). Zusätzlich betrachten Sozialwissenschaftler auch moralische Aspekte. Sie

⁶ Archer (2006) fasst zahlreiche Studien zusammen, die auch beim Menschen den Zusammenhang zwischen Dominanzverhalten und Testosteronspiegel belegen.

hinterfragen also, wie gut oder schlecht Dominanz in sozialen Gefügen ist (Gould, 2003). Da diese Arbeit einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz verfolgt, wird nicht tiefer auf die sozialwissenschaftliche Perspektive auf Dominanz eingegangen.

2.2.1.3. Dominanz aus psychologischer Perspektive

In dieser Arbeit steht die psychologische Perspektive auf Dominanz im Vordergrund. Jedoch gibt es auch unter Psychologen sehr unterschiedliche Blickwinkel auf Dominanz. Im Folgenden ist ausgeführt, dass Dominanz zum einen als Persönlichkeitseigenschaft betrachtet werden kann und zum anderen als situative Verhaltensweise. Diese Perspektiven finden sich auch in den unterschiedlichen Dominanzdefinitionen (Kapitel 2.1) wieder. In diesem Abschnitt wird auch beleuchtet, inwiefern Dominanz in der Literatur sowohl positiv als auch negativ belegt ist, und wie dem in der Dominanzforschung begegnet wird.

Dominanz als Persönlichkeitseigenschaft

"In psychology, it is usual to compile a questionnaire consisting of items which are believed to relate to what is intuitively understood by dominance. The score that a person obtains on such a questionnaire is taken as a measure of his or her dominance. This is generally interpreted as a personality trait, that is, a more or less permanent characteristic of a person which is expressed in a variety of situations." (Kalma, Visser & Peeters, 1993, S. 46–47)

Wie Kalma, Visser und Peeters (1993) herausstellen, betrachten einige Psychologen Dominanz als Disposition oder Persönlichkeitseigenschaft (Bornstein, 1992; Brown & Miller, 2000; Buss & Craik, 1980; Mann, 1959). Dominanz wird dabei in der Forschung oft über Fragebögen erhoben (siehe Kapitel 2.4.1). Diese Art der Erhebung setzt die Annahme voraus, dass die Dominanz zum Zeitpunkt der Beantwortung des Fragebogens sich nicht wesentlich von der Dominanz zu einem anderen Zeitpunkt unterscheidet (zum Beispiel während einer auf das Ausfüllen des Fragebogens folgenden Besprechung oder einem Experiment). Diese Annahme führt somit zwangsläufig zu einer Perspektive auf Dominanz als verhältnismäßig stabile Eigenschaft oder Disposition von Personen.

Dominanz als situative Verhaltensweise

Neben der Einordnung von Dominanz als Persönlichkeitseigenschaft betrachten einige Psychologen Dominanz als beobachtbare Verhaltensweise im Kontext der spezifischen

Situation (Bluhm, Widiger & Miele, 1990; Burgoon et al., 1998; Dunbar & Burgoon, 2005; Gould, 2003).

Es findet sich die Tendenz, dass Dominanz nicht zwingend als situative Verhaltensweise oder Persönlichkeitseigenschaft gesehen wird, sondern dass Autoren anerkennen, dass Dominanz aus beiden Perspektiven betrachtet werden kann (Aries, Gold & Weigel, 1983; Johnson et al., 2012; Sadler & Woody, 2003). Sadler und Woody (2003) betonen, dass auch keine Perspektive vernachlässigt werden sollte, da das Dominanzverhalten eines Einzelnen sowohl durch dessen persönliche Disposition als auch durch das Verhalten des Gegenübers und durch die Situation beeinflusst wird. Unterstützt wird diese differenzierte Perspektive von Studien, die einen Zusammenhang zwischen dem Dominanzverhalten und dem Testosteronspiegel von Personen belegen, da der Testosteronspiegel zwar ein individuell unterschiedliches Niveau hat, jedoch unterschiedliche Situationen und Stimuli kurzfristig starke Schwankungen hervorrufen können (Archer, 2006). Johnson, Leedom und Muhtadie (2012) unterscheiden zwei Begrifflichkeiten: Das ist zum einen den Begriff der Dominanzmotivation, der Dominanz als Persönlichkeitseigenschaft beschreibt und sich mit Fragebögen messen lässt und zum anderen den des Dominanzverhaltens, welches in einer spezifischen Situation beobachtet wird. Unklar bleibt, über welchen Zeitraum die Dominanzmotivation einer Person ein stabiles Niveau hat beziehungsweise ob die Dominanzmotivation einer Person sich mit der Zeit verändert.

Die vorliegende Arbeit folgt der Betrachtung von Dominanz als beobachtbare Verhaltensweise im Kontext der Diskussion. Dabei wird davon ausgegangen, dass das beobachtbare Dominanzverhalten mitbestimmt wird von der individuellen Dominanzdisposition (Johnson et al., 2012), jedoch stark von dem Verhalten des Gegenüber abhängt (Sadler & Woody, 2003). Da in dieser Arbeit auch die Reaktion auf Dominanzverhalten untersucht wird, ist es wichtig zu verstehen, welches spezifische Verhalten eine Reaktion auslöst und nicht nur, welche Dominanzdisposition besteht. Daher konzentriert sich diese Arbeit darauf, die Situation zu betrachten, welche ein bestimmtes Verhalten auslöst. Dies ist unter anderem vorteilhaft in der Anwendung der Ergebnisse, da aus der Beobachtung einer Gesprächssituation bestimmte Rückschlüsse auf den weiteren Verlauf des Gesprächs gezogen werden können. Den Einfluss der jeweiligen Dominanzdisposition zu berücksichtigen, stellt bei dieser Perspektive eine große Herausforderung dar (Sadler & Woody, 2003), welcher in der Diskussion der Ergebnisse Rechnung getragen wird. Es ist denkbar, dass es Kombinationen von situativen Faktoren und Persönlichkeitsfaktoren gibt, bei

denen die persönlichen Dispositionen der Beteiligten ein größeres Gewicht für das resultierende Dominanzverhalten haben, als die Situation beziehungsweise das Verhalten der Beteiligten.

Bewertung von Dominanzverhalten in der zwischenmenschlichen Interaktion

Nachdem verschiedene psychologische Perspektiven auf Dominanz erläutert wurden, wird nun darauf eingegangen, wie Dominanz unabhängig von der Betrachtung als Verhaltensweise oder als Disposition in der psychologischen Literatur bewertet wird. Dominanz (als Verhaltensweise oder als Persönlichkeitseigenschaft) werden in der Literatur teilweise negativ belegte Aspekte zugeschrieben. Demnach ist Dominanz eine Folge von Hierarchie (Pech & Slade, 2007), dominante Personen werden als unempathisch (Moeller et al., 2011) und egoistisch (Mohammed et al., 2008) beschrieben und Dominanzverhalten wird als schikanierend und einschüchternd angesehen (Anderson & Kilduff, 2009). An anderen Stellen wird Dominanz mit positiven Eigenschaften wie Charisma, Zuversicht und Führungsstärke beschrieben (Burgoon et al., 1998). Ebenfalls werden sozialer Erfolg (Cheng et al., 2013; Weisfeld & Linkey, 1985) sowie eine höhere Zahl an Problemlösungsvorschlägen in Besprechungen (Anderson & Kilduff, 2009) mit Dominanz in Verbindung gebracht. Eine differenzierte Sichtweise gewinnt dabei an Bedeutung:

"The psychological literature expands the concept of dominance beyond aggression and threat into more socially acceptable realms such as leadership, achievement, charisma, confidence, and persuasiveness (as well as adding negative qualities, such as being demanding, obstinate, and self-centered)." (Burgoon et al., 1998, S. 314)

Wie hier von Burgoon, Johnson und Koch herausgestellt, beschränkt sich der Dominanzbegriff in der Literatur nicht auf negativ angesehene Verhaltensweisen, sondern schließt sozial akzeptierte Verhaltensweisen mit ein. Folglich versuchten Kalma, Visser und Peeters (1993) dem weit gefassten Dominanzbegriff durch eine Unterteilung von Dominanz in aggressive Dominanz („aggressive dominance“) und kontaktfreudige Dominanz („sociable dominance“) gerecht zu werden. In ihrer Studie wurden 115 Studenten nach dem Ausfüllen mehrerer Dominanzfragebögen gebeten, sich eine Reihenfolge für Kandidaten einer Mietwohnung zu überlegen. Anschließend sollten sich Gruppen von zwei bis drei Studenten innerhalb von 20 Minuten unter Videobeobachtung auf eine gemeinsame Reihenfolge einigen. Der Unterschied zwischen der individuellen Reihenfolge und der Gruppenreihenfolge wurde

als Einfluss gewertet.⁷ In einem weiteren Experiment mit 121 Studenten sollten Studentengruppen von vier bis zehn Personen einen Verhandlungsführer bestimmen. Für die beiden Dominanztypen wurden zwei Skalen mit sieben Fragen für aggressive Dominanz und acht Fragen für kontaktfreudige Dominanz entwickelt. Diese wurden validiert durch fünf weitere Studien (100 bis 141 Teilnehmer), in denen Personen die Skalen zusammen mit existierenden Dominanzskalen beantworteten. Den größten Einfluss in den Experimenten erzielten Personen, die auf beiden Skalen hohe Werte erreichten. Kalma, Visser und Peeters fanden heraus, dass kontaktfreudig dominante Personen sich selbst in einer sozioemotionalen Führungsrolle sehen und auch von anderen darin gesehen werden, wohingegen für aggressiv dominante Personen das Gegenteil der Fall ist. Außerdem fanden Kalma, Visser und Peeters, dass mit aggressiver beziehungsweise kontaktfreudiger Dominanz unterschiedliche Verhaltensweisen einhergehen (diese sind in Kapitel 2.3 dieser Arbeit näher beleuchtet und fließen auch in die Diskussion in Kapitel 4.3.4.1 ein). Dabei gehören der direkte Ausdruck einer anderen Meinung und die Begründung derselben, mehr Gestikulation sowie häufiger und „führender“ Blickkontakt⁸ zur den Verhaltensweisen kontaktfreudiger Dominanz. Verhaltensweisen aggressiver Dominanz sind Drohen, die Argumentation eines anderen in Frage stellen, verschiedene Verhandlungstaktiken wie Schmeicheln und Täuschen und der sehr fokussierte Blickkontakt. Kalma, Visser und Peeters kommen zu dem Schluss, dass beide Typen von Dominanz mit dem Streben nach Einfluss verbunden sind, aggressiv dominante Personen jedoch schlechtere soziale Beziehungen haben. Insgesamt lässt sich jedoch keine Verknüpfung zwischen Führungserfolg und Dominanztyp herstellen.

Nach dieser Betrachtung verschiedener Dominanzperspektiven in der Literatur folgt ein Überblick über verwandte Konstrukte von Dominanz, in welchem sich die unterschiedlichen Blickwinkel auf Dominanz wiederfinden.

2.2.2. Verwandte Konstrukte

Dominanz wird nicht nur häufig in Anlehnung an andere psychologische Konstrukte definiert, sondern oft auch mit anderen Konstrukten vermischt. So verwenden Anderson und Berdahl (2002) Dominanz gemeinsam mit Ressourcenkontrolle als Heuristik für Macht.

⁷ In Kapitel 2.2.2 wird Einfluss als Konstrukt in der sozialwissenschaftlichen Forschung genauer beleuchtet.

⁸ *“Sociable dominance also correlates with the spontaneous use of the so-called “prolonged gaze pattern” (Kalma, 1989, 1992). This behavior occurs when a person looks at someone shortly before finishing what he has to say and continues to do so for at least one second after he has stopped talking. This “prolonged gaze” is used as a signal to assign the floor to someone else (Kalma, 1992). Sociably dominant persons obviously indicate more directly from whom they expect a reaction.”* (Kalma, Visser & Peeters, 1993, S. 54)

Halebian und Finkelstein (1993) unterscheiden in ihrer Arbeit nicht zwischen Macht und Dominanz. Carney, Cuddy und Yap (2010) gehen davon aus, dass dominante Körperhaltung direkt mit Macht verknüpft ist und verwenden den Begriff „power poses“, um dominante Körperhaltung zu beschreiben. Greer und van Kleef (2010) verwenden Dominanzverhalten als eine Heuristik für Machtkämpfe in Teams und Horowitz et al. (2006) stellen heraus, dass bei der Verwendung von Interpersonal-Circumplex-Modellen (vgl. Kapitel 2.7) Dominanz oft mit Macht, Status, Einfluss oder Kontrolle bezeichnet wird. Kimble und Musgrove (1988) messen Dominanz mit dem Rathus Assertiveness Schedule (RAS) – verwenden also Durchsetzungsfähigkeit als Heuristik für Dominanz.

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass es für ein tiefgehendes Verständnis von Dominanz entscheidend ist, ebenfalls ein Verständnis verwandter psychologischer Konstrukte zu gewinnen. Dabei wird in dieser Arbeit zwischen zwei Arten von Konstrukten unterschieden. Dies sind zum einen Konstrukte, die wie Dominanz ein Verhalten oder eine Einstellung von Personen beschreiben – diese werden hier als verhaltens- / einstellungsbasierte Konstrukte bezeichnet. Zum anderen sind dies Konstrukte, die einen Zustand oder eine Situation beschreiben, welche typischerweise durch Dominanzverhalten gefördert oder ausgelöst wird (zum Beispiel Macht) – diese werden als Folgen von Dominanzverhalten bezeichnet.

2.2.2.1. Verhaltens- / Einstellungsbasierte Konstrukte

An dieser Stelle werden die drei Konstrukte Narzissmus, Extrovertiertheit und Durchsetzungsfähigkeit betrachtet, wobei jeweils ein kurzer Abriss über das wissenschaftliche Verständnis der Begriffe gegeben wird und der Zusammenhang mit Dominanz dargelegt wird, soweit dieser erforscht ist. Da hier Persönlichkeitseigenschaften von Personen betrachtet werden, findet der Vergleich mit Dominanz aus der Perspektive von Dominanz als Persönlichkeitseigenschaft statt (vgl. Kapitel 2.2.1.3).

Narzissmus

Narzissmus wurde über fast 100 Jahre in der psychologischen Forschung als klinische Fehlfunktion betrachtet und wird erst in den letzten 20 Jahren zunehmend als Persönlichkeitseigenschaft verstanden, die als solche gemessen werden kann (Chatterjee & Hambrick, 2007; Gerstner, König, Enders & Hambrick, 2013; Grijalva & Harms, 2013; Raskin & Terry, 1988). Der Begriff Narzissmus wurde um die vorletzte Jahrhundertwende

eingeführt und wird allgemein als Selbstverherrlichung verstanden (Grijalva & Harms, 2013). Die intuitiv eingängige Verwandtschaft mit Dominanz konnten Bradlee und Emmons (1992) zeigen. Sie haben sowohl die Dominanzskala aus Jacksons Personality Research Form (PRF) (Jackson, 1974, 1999) als auch das Narcissistic Personality Inventory (NPI) als Maß für Narzissmus verwendet und eine starke Korrelation zwischen den beiden Skalen gefunden ($r = 0,65$; $p < 0,001$). Auch Raskin, Novacek und Hogan (1991) finden starke Korrelationen zwischen dem NPI-Maß für Narzissmus und verschiedenen Dominanzmaßen ($r = 0,57$ bis $0,71$; $p < 0,001$). Cheng, Tracy und Henrich (2010) finden eine Korrelation zwischen NPI und einer selbstentwickelten Dominanzskala von $r = 0,56$ ($p < 0,01$). Darüber hinaus scheint Narzissmus eng mit der Motivation verknüpft zu sein, Macht und Status zu erlangen (Kernberg, 1975). Die Dominanzmotivation einer Person, welche mitbestimmend für das Verhalten einer Person ist (Johnson et al., 2012), ist also eng verbunden mit einer narzisstischen Veranlagung. Dies ist intuitiv eingängig, da Selbstverherrlichung auch als Teil von Dominanz beschrieben wird (Buss & Craik, 1980; Goldberg et al., 2006; Halevy et al., 2012).

Extrovertiertheit

„In terms of social competence, Extraversion is the most relevant Big Five dimension“ (Anderson & Kilduff, 2009, S. 493). Neben der grundsätzlichen Bedeutung des Konstrukts ist Extrovertiertheit auch mit Dominanz verbunden. Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002) sehen Dominanz und Kontaktfreudigkeit als zwei Grundpfeiler von Extrovertiertheit. Darüber hinaus finden Anderson, John, Keltner und Kring (2001) von allen Big-Five-Dimensionen⁹ nur für Extrovertiertheit eine Korrelation mit Status – einem Konstrukt, das wiederum eng mit Dominanz verbunden ist (siehe Kapitel 2.2.2). Cheng, Tracy und Henrich (2010) können eine mittlere Korrelation zwischen Dominanz und Extrovertiertheit (beides gemessen als Persönlichkeitseigenschaft mittels Fragebögen) nachweisen. Diese gilt sowohl für die Selbsteinschätzungen von Dominanz ($r = 0,20$; $p = 0,01$) als auch für Kollegeneinschätzungen davon ($r = 0,59$; $p = 0,01$). Die Verwandtschaft von Dominanz und Extrovertiertheit zeigt sich auch in ähnlichen Begriffen bei der Beschreibung von Dominanz, wie „proactivity“ (Grant, Gino & Hofmann, 2011, S. 532) oder „voice opinions“ (Mohammed et al., 2008, S. 288).

⁹ Extrovertiertheit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit

Durchsetzungsfähigkeit

Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) wird ebenfalls in der Literatur mit Dominanz in Verbindung gebracht. *„In fact, self-reported assertiveness appears to be a better measure of dominance than control orientation, because those desiring to control situations may not commonly use the bold behaviors that assertive people report that they use”* (Kimble & Musgrove, 1988, S. 3–4). Neben Kimble und Musgrove sehen auch Cheng, Tracy und Henrich (2010) einen Zusammenhang zwischen Durchsetzungsfähigkeit und Dominanz. Pearsall und Ellis (2006) legen nahe, dass sich gewisse Teilaspekte von Dominanz mit Durchsetzungsfähigkeit beschreiben lassen: *„dispositional assertiveness captures specific elements of dominance and task-related communication”* (S. 587).

Neben Konstrukten, die Dominanz ähneln und ebenfalls ein Verhalten oder eine Persönlichkeitseigenschaft beschreiben (Narzissmus, Extrovertiertheit und Durchsetzungsfähigkeit), sind solche Konstrukte von Dominanz abzugrenzen, die typischerweise eine direkte Folge von Dominanzverhalten darstellen, wie im folgenden Kapitel ausgeführt wird.

2.2.2.2. Folgen von Dominanzverhalten

An dieser Stelle werden drei Konstrukte beleuchtet, welche im engen Zusammenhang mit Dominanz stehen und dabei typischerweise durch Dominanzverhalten induziert werden. Macht und Status werden in der Literatur häufig austauschbar mit Dominanz benutzt (Burgoon et al., 1998; Cheng et al., 2013; Ellyson & Dovidio, 1985; Halebian & Finkelstein, 1993; Harper, 1985). Zusätzlich wird Einfluss als Konstrukt vorgestellt. Einfluss wird zwar nicht austauschbar mit Dominanz verwendet, ist aber eine wesentliche Folge von Dominanz (Anderson & Kilduff, 2009) und Macht (Anderson & Berdahl, 2002; Bass & Stogdill, 1990; Harper, 1985). Außerdem wird der Begriff teilweise synonym mit Status verwendet (Anderson & Kilduff, 2009; Cheng et al., 2013) und daher an dieser Stelle mit erläutert.

Status

„Status within face-to-face groups be defined as involving prominence, respect, and influence” (Anderson et al., 2001, S. 117). Status geht oft einher mit Macht, es ist jedoch auch möglich, Macht ohne Status zu haben oder Status zu haben, ohne Macht ausüben zu können (Keltner et al., 2003). Dabei ist Status in einem Team ein wertvolles Gut (Huberman, Loch & Onculer, 2004). Insbesondere für Führungskräfte ist es wichtig, in einem Unternehmen einen

gewissen Status zu genießen (Hambrick & Cannella, 1993). Hat eine Person einmal einen hohen oder einen niedrigen Status erreicht, behält sie diesen typischerweise auch, wie Stewart (2005) anhand einer Studie in einer Online-Community feststellen konnte. Dies alles wirft die Frage danach auf, wie Status in Teams erlangt wird. An dieser Stelle besteht die Verbindung zu Dominanz, da dominantes Verhalten in Teams zu höherem Status führt (Cheng et al., 2013; Cheng et al., 2010). Die Ergebnisse von Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone und Henrich (2013) legen jedoch nahe, dass dominante Personen, obwohl sie Status in einem Team genießen, weniger gern gemocht werden als Personen, die Status ohne Dominanzverhalten erlangen. Dabei führt Dominanz sowohl über Drohungen als auch über den Eindruck von Kompetenz zu Status (Anderson & Kilduff, 2009; Cheng et al., 2013).

Macht

Russell (1957) bezeichnet Macht als das fundamentale Konzept der Sozialwissenschaften und vergleicht Macht dabei mit Energie in der Physik. Die wohl berühmteste Definition von Macht stammt von Weber: *„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“* (Weber, 1922, S. 28). Auch neuere Definitionen beziehen sich auf die Fähigkeit, andere zu beeinflussen (Anderson & Berdahl, 2002; Bass & Stogdill, 1990; Harper, 1985; Keltner et al., 2003; Tyler, 2006). Zusätzlich wird die Verfügungsgewalt über Ressourcen (dazu gehören auch Wissen oder die Möglichkeit Strafen zu verteilen) als Merkmal von Macht gesehen (Keltner et al., 2003; Knoblach & Fink, 2011).

Macht kann dabei unterschiedliche Quellen haben. Raven und French (1958) beschreiben fünf Quellen von Macht: Dies ist die Möglichkeit zu belohnen, die Möglichkeit Zwang auszuüben, Expertise, Vorbildcharakter und legitime Macht aufgrund der Position einer Person innerhalb einer Organisationsstruktur. Auch Dominanz wird in der Literatur als eine mögliche, jedoch nicht exklusive Grundlage von Macht betrachtet (Anderson & Berdahl, 2002; Burgoon et al., 1998; Keltner et al., 2003). Demzufolge ist es wichtig, Macht als Folge von Dominanz zu verstehen, Macht und Dominanz aber nicht gleichzusetzen.

Einfluss

Einfluss ist der Prozess, Verhalten, Gedanken und Gefühle anderer Personen zu verändern (Anderson & Berdahl, 2002; Lewin, 1963). Macht hingegen stellt, wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt, die Fähigkeit dar, Einfluss auszuüben (Anderson & Berdahl,

2002; Bass & Stogdill, 1990; Harper, 1985; Keltner et al., 2003; Tyler, 2006). Daher ist davon auszugehen, dass ein Zusammenhang zwischen Dominanzverhalten und Einfluss durch Macht moderiert wird, da eine Person erst die Fähigkeit zu einer Tätigkeit erlangen muss, bevor sie diese ausüben kann.

Der Zusammenhang zwischen Dominanzverhalten und Einfluss konnte von Anderson und Kilduff (2009) gezeigt werden. Dabei erlangen dominante Personen mehr Einfluss im Team, da sie von ihren Teamkollegen als kompetenter wahrgenommen werden (Anderson & Kilduff, 2009). Auch Littlepage, Schmidt, Whisler und Frost (1995) bestätigen den Zusammenhang, wonach wahrgenommene Kompetenz ein Mediator für die positive Wirkung von Dominanzverhalten auf Einfluss ist. Dies passt zu den Ergebnissen von Raven und French (1958), die Expertise als eine Grundlage von Macht beschreiben. Auch Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone und Henrich (2013) finden einen positiven Effekt von Dominanzverhalten auf sozialen Einfluss bei einer Gruppenaufgabe, wobei eine Person in dieser Definition dann über sozialen Einfluss verfügt, wenn sie einen hohen Status hat, viel Aufmerksamkeit genießt und die betrachtete Aufgabe anführt.

2.3. Dominanzverhaltensweisen

Um eine präzise wissenschaftliche Betrachtung von Dominanzverhalten in Besprechungen zu ermöglichen, hat es sich als hilfreich erwiesen, sich auf möglichst konkrete Verhaltensweisen anstatt auf allgemeine Eindrücke zu stützen (Tiedens & Fragale, 2003; Tracey, 1994). Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) empfehlen für die Betrachtung von Dominanz außerdem auf eine große Anzahl an Verhaltensweisen zu achten, da die Betrachtung von nur einzelnen Verhaltensweisen unter Umständen irreführend sein kann.¹⁰ In diesem Abschnitt findet sich ein Überblick über Verhaltensweisen, welche in der Literatur bereits als Dominanzverhaltensweisen klassifiziert wurden. Dabei werden zuerst verbale Verhaltensweisen beschrieben (Tabelle 3) und dann Verhaltensweisen, die beschreiben, wie eine Person etwas sagt – also der Tonfall, die Lautstärke und die Geschwindigkeit der Sprache (Tabelle 4). Anschließend folgen Verhaltensweisen, die sich auf die Mimik und den Blick einer Person konzentrieren (Tabelle 5), danach solche, die die Gestik einer Person beschreiben (Tabelle 6) und schließlich solche, die die Körperhaltung einer Person im Fokus haben (Tabelle 7). An manchen Stellen werden gleichartige, aber in der Literatur

¹⁰ Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) betrachten selbst fünf Verhaltensweisen: Nähe, Augenkontakt, Lächeln, Körperhaltung und Berührung.

unterschiedlich beschriebene Verhaltensweisen unter einem übergreifenden Schlagwort zusammengefasst. Auf diese Weise ergeben sich 24 unterschiedliche Dominanzverhaltensweisen, welche in den folgenden Tabellen dargestellt sind.

Tabelle 3 zeigt Verhaltensweisen, die Aussagen von Personen darstellen, sich also im Normalfall aus dem Transkript eines Gespräches herauslesen lassen. Dabei wurden die in der Literatur beschriebenen Verhaltensweisen zu insgesamt zehn Gruppen zusammengefasst.

<i>Aussage</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Unterbrechung ¹¹	Eine Unterbrechung des Gesprächspartners als Dominanzsignal ist in der Literatur häufig vertreten (Aries et al., 1983; Burgoon et al., 1998; Hall, Coats & LeBeau, 2005; Itakura, 2001; Kalma et al., 1993; Owens & Sutton, 2001).
Selbstzentriertheit der Argumentation	Dominante Personen treffen Aussagen, die sie selbst kompetenter erscheinen lassen (Anderson & Kilduff, 2009). Burgoon, Johnson und Koch (1998) weisen dabei ebenso wie Buss und Craik (1980) auf eine Selbstzentriertheit von dominanten Personen hin.
Abwerten der Argumentation des Gegenübers	Die Argumentation des Gegenübers abzuwerten wird als Dominanzsignal betrachtet (Coan & Gottman, 2007; Dryer & Horowitz, 1997; Ridgeway, 1987).
Kein Themenbezug	„In human groups, deviant members will initially receive a lot of attention” (Liska, 1990, S. 83). Auch Pech und Slade (2007) sehen abweichendes Verhalten als Dominanzsignal, mit dem Personen für sich Aufmerksamkeit schaffen können. In Besprechungen ist es ein klassisches abweichendes Verhalten, die aktuelle Diskussion thematisch zu verlassen.

¹¹ Eine Unterbrechung stellt zwar keine Aussage einer Person dar, ist aber aus dem Transkript im Normalfall erkennbar und daher mit in diese Verhaltenskategorie eingeordnet.

<i>Aussage</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Argumentation aus einer Machtposition heraus	Mehrere verbale Verhaltensweisen lassen sich in dieser Arbeit aufgrund ihrer Gleichartigkeit mit „Argumentation aus einer Machtposition heraus“ zusammenfassen. Die Aussagen anderer in Frage zu stellen und anderen zu drohen gehört laut Kalma, Visser und Peeters (1993) zu aggressiver Dominanz. Ridgeway (1987) betrachten das Einfordern einer Einigung und Drohen als starke Dominanzsignale. Coan und Gottman (2007) nennen dazu noch das Stellen von Ultimaten und klare Verbote als Dominanzverhaltensweisen. Goldberg et al. (2006) messen Dominanzverhalten unter anderem mit Sätzen wie „ <i>impose my will on others</i> “ oder „ <i>demand explanations from others</i> “ (S. 93).
Argumentation führen	Der Versuch, den Gegenüber durch Argumente zu überzeugen, wird häufig als Dominanzverhalten gewertet (Dryer & Horowitz, 1997; Kalma et al., 1993; Moskowitz, 1990).
Selbstbezug der Argumentation (ohne Selbstbeschreibung)	Dryer und Horowitz (1997) sehen es als Dominanzsignal, über die eigenen Vorstellungen zu sprechen und Selbstvertrauen auszudrücken. Dies unterscheidet sich von einer selbstzentrierten Argumentation, insbesondere da auf diese Weise auch ein starker Aufgabenfokus zum Ausdruck gebracht werden kann (Burgoon et al., 1998).
Redezeit	Aries, Gold und Weigel (1983) messen Dominanz unter anderem mittels der absoluten Redezeit. Auch andere Autoren sehen darin ein Dominanzmaß (Kimble & Musgrove, 1988; Mehrabian, 1972).
Weniger lachen	Mehrere Autoren finden, dass dominante Personen in Besprechungen weniger lachen (Hall et al., 2005; Kalma et al., 1993).
Verhandlungstaktiken	Kalma, Visser und Peeters (1993) nehmen auch Verhandlungstaktiken wie Schmeicheln und Täuschen mit auf in die Liste der Dominanzsignale.

Tabelle 3: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Aussagen

Neben den Dominanzverhaltensweisen, die Aussagen von Personen darstellen, werden auch Verhaltensweisen in der Literatur beschrieben, die sich auf die Art und Weise, wie Personen etwas sagen, beziehen. Tabelle 4 stellt fünf Verhaltensweisen dar und stellt jeweils dem Überbegriff zu der Verhaltensweise Literaturbelege gegenüber. Diese Verhaltensweisen lassen sich in der Regel nicht aus einem Transkript herauslesen, sondern bedürfen eines aufmerksamen Beobachters zur Kodierung.

<i>Sprechweise / Tonfall</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Sich selbst unterbrechen	Kalma, Visser und Peeters (1993) interpretieren Selbstunterbrechungen (z. B. „äh, nein“) als Zeichen für Entspannung und Dominanz.
Schneller sprechen	Eine erhöhte Sprechgeschwindigkeit wird in der Literatur als Dominanzsignal gesehen (Driskell et al., 1993; Hall et al., 2005; Mehrabian, 1969; Ridgeway, 1987).
Lauter Tonfall	Mehrabian (1969) sieht einen lauten Tonfall als Kernelement von Dominanzverhalten. Weitere Autoren finden Lautstärke ebenfalls als Dominanzmaß (Carli, LaFleur & Loeber, 1995; Hall et al., 2005; Kimble & Musgrove, 1988; Ridgeway, 1987).
Herablassender (insbesondere kommandierender) Tonfall	Für Moskowitz (1990) gehört es zu Dominanz, einer anderen Person zu sagen, was diese zu tun hat, und Gould (2003) sieht Vorgehensvorschläge, die nicht als Frage formuliert sind, als Dominanzsignal. Ridgeway (1987) sieht einen kommandierenden Tonfall (hier als herablassend bezeichnet) als Dominanzsignal.
Herablassende Art	Laut Moskowitz (1990) stellt es ein Dominanzsignal dar, eine andere Person im Gespräch zu übergehen oder zu ignorieren. Dazu zählt laut Aries, Gold und Weigel (1983) auch, nach einer Unterbrechung weiterzusprechen, obwohl der andere noch redet, oder auch anderen das Wort abzuschneiden. ¹²

Tabelle 4: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Sprechweisen

¹² Buss und Craik (1980) nennen mehrere Sätze die als Dominanz eingestuft werden und eine herablassende Art beschreiben, die jedoch nicht als prototypisch für Dominanz angesehen werden: “He (she) flattered her in order to get his (her) way. He (she) hung up the phone on his (her) lover. He (she) deliberately arrived late for the meeting” (S. 387).

Neben dem gesprochenen Wort und der Art und Weise der Aussprache gibt es noch weitere Dominanzverhaltensweisen. Tabelle 5 zeigt verschiedene Mienen, die in der Literatur als Dominanzverhaltensweisen beschrieben wurden. Dabei ist auffällig, dass verschiedene Blickrichtungen einer Person als Dominanzsignal gewertet werden (zum Beispiel sowohl der direkte Blick auf eine Person als auch das Abwenden des Blickes). Auch Hall, Coats und LeBeau (2005) finden in einer Meta-Studie zum Verhältnis von direktem Blick auf eine Person und verschiedenen Status- oder Dominanzindikatoren sehr heterogene Ergebnisse. Dies mag an den sehr unterschiedlichen Messweisen von Dominanz und Status liegen, jedoch wird in der vorliegenden Arbeit deutlich, dass das Blicken auf eine Person differenziert zu betrachten ist, je nachdem, ob es sich um einen intensiven, fokussierten Blick handelt oder einen wechselnden Blick zwischen dem Gegenüber und dem Inhalt (vgl. Kapitel 4.2.1).

<i>Mimik</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Nicht aufmerksam / abwesender Blick	Laut Kalma, Visser und Peeters (1993) ist es ein Zeichen aggressiver Dominanz, den Blick beim Zuhören vom Gegenüber abzuwenden. Moskowitz (1990) beschreiben das Ignorieren einer anderen Person als Dominanzverhaltensweise.
Fokussierter Blick	Direktes Blicken auf das Gegenüber wird von mehreren Autoren als Dominanzsignal genannt (Burgoon et al., 1984; Carli et al., 1995; Mehrabian, 1969; Ridgeway, 1987; Snyder & Sutker, 1977; Strongman & Champness, 1968; Thayer, 1969; Weisfeld & Linkey, 1985). Mehrabian (1972) fasst Ergebnisse zusammen, wonach der Augenkontakt eine Funktion von Statusunterschieden zwischen Personen ist.
Herablassende Mimik	Kopfschütteln und Augenrollen wird von Owens und Sutton (2001) als Dominanzverhalten von Teammitgliedern mit hohem Status gesehen. Auch Mehrabian und Friar (1969) sehen asymmetrische Kopfhaltung als Dominanzsignal.

<i>Mimik</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Führen mit den Augen	Laut Kalma, Visser und Peeters (1993) korreliert das Anheben des Blicks vom Inhalt (zum Beispiel einem Blatt Papier oder einer Tafel) in Richtung des Gegenübers zum Ende einer Aussage hin mit kontaktfreudiger Dominanz. Dieses Verhalten konnte auch bei Führungspersonen in Teams gefunden werden (Kalma, 1992) und wird in dieser Arbeit als „Führen mit den Augen“ bezeichnet.

Tabelle 5: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Mienen

In Tabelle 6 sind drei Arten von Gesten dargestellt, welche bereits als Dominanzsignal in der Literatur beschrieben wurden. Dabei wird oft ohne eine Differenzierung zwischen verschiedenartigen Gesten eine hohe Anzahl an Gesten als Dominanzsignal interpretiert (Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson & Keating, 1988; Hall et al., 2005; Mehrabian, 1969).

<i>Gestik</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Große, schnelle Gestik	Dominanz ist umso intensiver, je mehr der Bewegungsspielraum ausgenutzt wird (Harper, 1985). Owens und Sutton (2001) erwarten von dominanten Personen mit hohem Status „ <i>dramatic gestures</i> “ (S. 311). Zusätzlich sehen Peeters und Lievens (2006) in einer großen Gestik eine Selbstdarstellungstaktik.
Drohgesten	Zu Drohgesten zählen Gesten, die in den Nahbereich einer anderen Person eindringen (Burgoon et al., 1984; Carli et al., 1995; Henley & Harmon, 1985), wie mit dem Finger auf jemanden zeigen (Coan & Gottman, 2007; Driskell et al., 1993; Henley & Harmon, 1985), mit dem erhobenen Zeigefinger drohen (Coan & Gottman, 2007) oder jemanden berühren (Hall et al., 2005; Henley & Harmon, 1985).

<i>Gestik</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Unterstützende Gestik	Eine verstärkte Gestikulation ist laut Kalma, Visser und Peeters (1993) ein Zeichen für kontaktfreudige Dominanz. Dabei hilft Dominanz beim Überzeugen des Gegenübers vom eigenen Argument (Mehrabian, 1969). Diese Arbeit differenziert zwischen Gesten, die die eigene Argumentation visualisieren, und großen und schnellen Gesten oder Drohgesten.

Tabelle 6: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Gesten

Schließlich, als fünfte Gruppe an Dominanzverhaltensweisen, werden in Tabelle 7 zwei verschiedene Körperhaltungen dargestellt.

<i>Körperhaltungen</i>	<i>Beschreibung und Quelle</i>
Entspannte Haltung	Eine entspannte Körperhaltung drückt sich laut Harper (1985) vor allem durch eine asymmetrische Position von Körper und Extremitäten und durch eine größere Bewegungsfreiheit aus. Aries, Gold und Weigel (1983) nennen drei spezifische Verhaltensweisen: Offene Beine, die Arme weghalten vom Körper und ein Winkel von größer 90° zwischen Oberkörper und Hüfte. Weitere Autoren bestätigen diese Verhaltensweisen als Dominanzsignale (Hall et al., 2005; Mehrabian, 1972; Tiedens & Fragale, 2003; Weisfeld & Linkey, 1985).
Aktivierte (nach vorne gelehnte) Haltung	Sich über den Tisch nach vorne zu beugen kann laut Carney, Cuddy und Yap (2010) ein Zeichen für Macht sein, auch Ridgeway (1987) findet dies als Dominanzsignal. Größere Nähe zum Gegenüber herzustellen wird ebenfalls als Dominanzsignal gesehen (Burgoon et al., 1984; Patterson & Sechrest, 1970).

Tabelle 7: Bisher in der Forschung beobachtete dominante Körperhaltungen

Aufbauend auf den Verhaltensweisen, die in diesem Kapitel beschrieben wurden, wird in dieser Arbeit die Kodierung von Situationen in den beobachteten Besprechungen durchgeführt. Eine vollständige Übersicht über die verwendeten Verhaltensweisen findet sich in Kapitel 4.2.1.

2.4. Messung von Dominanz

Butt und Fiske (1969) betrachten 29 verschiedene Messungen von Dominanz. Sie kommen dabei zu der Schlussfolgerung, dass, je nachdem wie Dominanz gemessen wird und was jeweils unter Dominanz verstanden wird, sehr unterschiedliche Muster und Korrelationen mit verschiedenen abhängigen Variablen gefunden werden. In den über 40 Jahren seit dieser Betrachtung wird Dominanz immer noch auf verschiedenste Art und Weise gemessen (Johnson et al., 2012). An dieser Stelle wird auf die wichtigsten Skalen und Methoden eingegangen. Obwohl die meisten Studien Dominanz entweder mittels Selbstauskunftsfragebögen oder Verhaltensbeobachtungen messen, existieren noch weitere Möglichkeiten, wie zum Beispiel die Analyse der Auswirkungen von Dominanzverhalten (Burgoon, Johnson & Koch, 1998). Beispielsweise messen Haleblan und Finkelstein (1993) Dominanz von Vorständen über eine Vielzahl an biografischen Variablen wie Gehalt, Elite-Ausbildung, Anzahl der Titel und Anzahl der Aufsichtsratsposten. Auch eine Messung von biologischen Auslösern von Dominanz ist möglich: Josephs, Sellers, Newman und Mehta (2006) messen Dominanzverhalten über den Testosteronspiegel von Personen und finden dabei eine bessere Vorhersagekraft für das Verhalten der Probanden als mittels Selbstauskunftsfragebögen.

In dieser Arbeit wird auf die Messung mittels Selbstauskunftsfragebögen (Kapitel 2.4.1) eingegangen, da diese Art der Messung am weitesten verbreitet ist in der psychologischen Forschung (Kalma et al., 1993). Noch detaillierter wird außerdem auf die Messung mittels Verhaltensbeobachtungen (Kapitel 2.4.2) eingegangen, da die vorliegende Arbeit ebenfalls mit Verhaltensbeobachtungen arbeitet.

2.4.1. Messung mit Selbstauskunftsfragebögen

Bei der Dominanzmessung mit Selbstauskunftsfragebögen existiert ein sehr breites Spektrum an unterschiedlichen Fragebögen. In diesem Abschnitt werden häufig verwendete Skalen zur Messung von Dominanz vorgestellt. Dabei existieren zwei Arten von Dominanzskalen: Zum einen solche, die nur für die Messung von Dominanz entwickelt wurden. Zum anderen existieren Skalen, die neben Dominanz eine große Breite an Persönlichkeitsmerkmalen messen. Letztere finden häufig Verwendung in der Literatur, da diese üblicherweise auf einer breiten Basis getestet und validiert sind.

Die am weitesten verbreitete Skala zur Messung von Dominanz ist laut Johnson, Leedom und Muhtadie (2012) die Dominanz-Subskala des Personality Research Form (PRF) von Jackson (1974, 1999). In Tabelle 8 sind für drei bedeutende Skalen zur Messung von Dominanz der Ursprung sowie Anwendungsbeispiele angegeben.

<i>Dominanz-Skala</i>	<i>Autoren</i>	<i>Beispiele für die Verwendung in der Dominanzforschung</i>
Personality Research Form (PRF)	Helmes & Jackson, 1977; Jackson, 1974, 1999	Bradlee & Emmons, 1992; Brown & Miller, 2000; Buss, 1981; Josephs et al., 2006
Revised Interpersonal Adjective Scale (IAS-R)	Wiggins, Trapnell & Phillips, 1988	Anderson & Berdahl, 2002; Anderson & Kilduff, 2009; Tiedens, Unzueta & Young, 2007
California Psychological Inventory (CPI)	Gough, 1986; Gough, McClosky und Meehl (1951)	Brown & Miller, 2000; Buss, 1981; Megargee et al., 1966; Smith & Cook, 1973

Tabelle 8: Übersicht über wichtige Skalen zur Messung von Dominanz

Darüber hinaus haben viele Autoren eigene Skalen für Dominanz entwickelt oder Skalen verwandter Konstrukte übertragen. Zum Beispiel verwenden Kimble und Musgrove (1988) den Rathus Assertiveness Schedule (RAS) zur Messung von Dominanz. Ray (1981) entwickelte eine Skala mit 30 Fragen (general population dominance scale), welche von Mohammed, Rizzuto, Hiller, Newman und Chen (2008) auf 16 Fragen gekürzt wurde. Cheng, Tracy und Henrich (2010) haben einen Selbstauskunftsfragebogen entwickelt, um Dominanz und Prestige zu messen (wobei sich acht Fragen auf Dominanz beziehen), welchen neben den befragten Personen auch Kollegen der befragten Personen ausfüllen. Halevy, Chou, Cohen und Livingston (2012) messen Dominanz über zwei Fragen in einem Fragebogen und Estroff und Nowicki (1992) verwenden die Status-Skala der Interpersonal Adjective Check List (ICL) von Laforge und Suczek (1955), um Dominanz zu messen. Dies sind nur einige Beispiele für die Vielzahl an verwendeten Selbstauskunftsfragebögen. Eine noch ausführlichere Übersicht findet sich zum Beispiel bei Johnson, Leedom und Muhtadie (2012).

2.4.2. Messung durch Verhaltensbeobachtung

Im Folgenden ist zuerst beschrieben, wie sich die Messung von Dominanz durch Verhaltensbeobachtung von der Messung mittels Selbstauskunftsfragebögen unterscheidet. Anschließend werden mehrere Ansätze beschrieben, die Dominanz mittels Verhaltensbeobachtungen messen.

In der Literatur lassen sich zwei Argumente für die Verwendung von Verhaltensbeobachtungen anstelle von Selbstauskunftsfragebögen identifizieren. Erstens wird argumentiert, dass Selbstauskunftsfragebögen eine unzureichende Beschreibung von Dominanz bieten, da sie stets nur einen Teil des Konstrukts erfassen können (Itakura, 2001). Dies ist laut Burgoon, Johnson und Koch (1998) allerdings auch der Fall, wenn bei Verhaltensbeobachtungen nur auf einzelne nonverbale Verhaltensweisen geachtet wird. Daher ist es entscheidend, auch bei der Verhaltensbeobachtung ein vollständiges Bild (inklusive einer Erläuterung der Beziehungen im Team) zu nutzen. Worgan und Moore (2011) unterstreichen, dass auch Sprache alleine (zum Beispiel die Analyse von Transkripten) nicht losgelöst von anderen Verhaltensweisen betrachtet werden sollte. Zweitens wird die Validität von Selbstauskunftsfragebögen in Frage gestellt. Moskowitz (1990) registriert eine geringe Übereinstimmung zwischen Selbsteinschätzungen von Studienteilnehmern und Beobachtereinschätzungen. Dunbar und Burgoon (2005) beobachten, dass die Einschätzung der Forscher zur Dominanz von Studienteilnehmern besser mit objektiven verbalen und nonverbalen Dominanzverhaltensweisen übereinstimmt als die Einschätzung der Teilnehmer. Laut Ray (1981) ist es außerdem leicht, Dominanz (oder keine Dominanz) in Selbstauskunftsfragebögen zu simulieren.

Unter den Studien, die Dominanz mit Verhaltensbeobachtungen untersuchen, findet sich eine große Breite an Forschungsdesigns und Operationalisierungen von Dominanz. Nachfolgend sind mehrere Beispiele aufgelistet:

- Moskowitz (1990) lässt Beobachter einer 20-minütigen Diskussion zweier Personen zu einer gestellten Aufgabe auf Basis einer allgemeinen Dominanzbeschreibung ihren Gesamteindruck der Dominanz in Videobeobachtungen auf einer fünf-stufigen Skala einstufen. Dabei bekommen die Beobachter Beispielbeschreibungen von Dominanz. Ähnlich gehen auch Dryer und Horowitz (1997) vor.
- Aries, Gold und Weigel (1983) bestimmen Dominanz über die Messung der Redezeit sowie das Auszählen der Anzahl an Unterbrechungen anderer Teilnehmer, der Anzahl

an Aussagen in einer Besprechung und der Anzahl an Situationen, in der eine Person nach einer Unterbrechung oder einer Überlappung zweier Aussagen weiterspricht.

- Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson und Keating (1988) messen Dominanz mittels der Dauer des Augenkontakts, der Häufigkeit von Lächeln und der Anzahl an Gesten mit der Hand.
- Tiedens und Fragale (2003) messen Dominanz über den Raum, den ein Teilnehmer im Gespräch einnimmt. Dazu benutzen sie ein Lineal, das an den Bildschirm gehalten wird, auf dem die Videoaufnahme des Gesprächs zu sehen ist. Die dahinterliegende Annahme ist, dass eine weite Ausdehnung ein Signal für Dominanz darstellt, wohingegen ein Zusammenziehen des Körpers ein Signal für Unterwürfigkeit darstellt.

Es wird deutlich, dass unterschiedliche Verhaltensweisen für die Messung von Dominanz betrachtet werden.¹³ Damit wird das erste Argument für Verhaltensbeobachtungen, die vollständigere Betrachtung des Konstrukts Dominanz, nur eingeschränkt erfüllt. Auch eine allgemein akzeptierte Form der Messung von Dominanz mittels Verhaltensbeobachtungen ist nicht etabliert. In Kapitel 2.3 sind insgesamt 24 Verhaltensweisen beschrieben, die bisher in der Literatur bereits zur Beschreibung oder Messung von Dominanz herangezogen wurden. Ein Großteil davon wurde in der vorliegenden Arbeit verwendet, wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben ist. Zunächst wird noch auf die Auswirkungen von Dominanzverhalten und auf Geschlechtsunterschiede bei Dominanzverhalten eingegangen.

2.5. Auswirkungen von Dominanzverhalten

Dieser Abschnitt beschreibt, welche Wirkungen und Folgen von Dominanzverhalten in der bisherigen Forschung identifiziert wurden. In der Dominanzforschung wurde die Wirkung von Dominanzverhalten auf die Leistung von Teams, auf das Erlangen von Macht und Einfluss sowie auf die eigene und fremde Wahrnehmung der dominierenden Person untersucht. Außerdem wurden das Verhalten dominanter Personen und der Einfluss von Dominanzverhalten auf das Erlangen und Ausüben von Führungspositionen beleuchtet. Im folgenden Abschnitt wird auf jeden dieser Punkte eingegangen.

¹³ Eine Betrachtung von unterschiedlichen Verhaltensweisen muss jedoch nicht zwingend einen Unterschied im gemessenen Konstrukt bedeuten. Bartel und Saavedra (2000) stellten in ihrer Studie fest, dass Beobachter zu gleichen Einschätzungen von Verhalten kommen, obwohl sie auf unterschiedliche Verhaltensweisen achten.

Mehrere Autoren untersuchen die Auswirkungen von Dominanzverhalten in Teams auf deren Leistung. Dies geschieht insbesondere im Rahmen der Interpersonal Circumplex Theorie (ICT), die ausführlich in Kapitel 2.7 beschrieben wird. Demzufolge ist die Leistung von Zweiertteams (oder auch Mitarbeiter-Chef-Verhältnissen) dann erhöht, wenn eine Person dominant ist und die andere Person unterwürfig; eine gleichartige Ausprägung des Dominanzverhaltens bei den Teammitgliedern senkt die Leistung des Teams (Estroff & Nowicki, 1992; Grant et al., 2011; Smith & Cook, 1973).

Darüber hinaus wurden in der Literatur die Auswirkungen von Dominanzverhalten auf die Erlangung und Ausübung von Macht und Einfluss in Teams untersucht (siehe auch Kapitel 2.2.2). Demnach erlangen dominante Personen wahrscheinlicher Macht in einem Team (Keltner et al., 2003), Einfluss auf das Ergebnis einer Gruppenarbeit (Anderson & Kilduff, 2009) und sozialen Einfluss (Cheng et al., 2013).

Das Empfinden und die Wahrnehmung einer dominanten Person wurden ebenfalls untersucht. Demnach erleben dominante Personen mehr positive Emotionen bei einer Gruppenaufgabe, überbewerten aber, wie positiv der Eindruck ist, den andere Personen von ihnen gewinnen (Anderson & Berdahl, 2002). Sie nehmen bei ihrem Gegenüber weniger Emotionen wahr (Moeller et al., 2011). Insbesondere nehmen sie weniger wahr, ob ihr Gegenüber sich bedroht fühlt (Anderson & Berdahl, 2002). Dominanzverhalten geht also einher mit einem niedrigeren Einfühlungsvermögen. Gleichzeitig scheinen dominante Personen stressresistenter zu sein. Dies zeigt sich darin, dass ihre Herzfrequenz niedriger bleibt, wenn sie herausgefordert werden (Rejeski, Gagne, Parker & Koritnik, 1989).

Auf andere Personen wirken dominante Persönlichkeiten, als ob sie sich mehr an Gruppendiskussionen beteiligen (Brown & Miller, 2000), und sie werden als kompetenter wahrgenommen (Anderson & Kilduff, 2009), selbst wenn dies jeweils nicht der Fall ist.¹⁴

Das Verhalten von dominanten Personen unterscheidet sich in mehreren Punkten vom Verhalten nicht dominanter Personen. Auf konkrete Dominanzverhaltensweisen, welche dominante Personen in Besprechungen zeigen, geht Kapitel 2.3 detailliert ein. Neben Verhaltensweisen, die Dominanz in Besprechungen signalisieren, wurden auch noch weitere Verhaltensweisen dominanter Personen in der Literatur gefunden. So konnten Carney, Cuddy und Yap (2010) zeigen, dass Personen, die nonverbale Dominanzverhaltensweisen an den Tag

¹⁴ Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu Ergebnissen von Driskell et al. (1993), wonach dominante Personen nicht kompetenter wahrgenommen werden.

legen, auch mehr Risiko bei Wettspielen eingehen. In Gruppen leisten sie am meisten inhaltliche Beiträge (Mann, 1959) und antworten auf Fragen schneller als nicht dominante Personen (Anderson & Kilduff, 2009). Carney, Cuddy und Yap (2010) konnten bereits zeigen, dass eine ausgebreitete Körperhaltung die Risikobereitschaft von Personen beeinflusst.

Zahlreiche Autoren beschäftigen sich außerdem mit dem Einfluss von Dominanzverhalten auf die Auswahl und die Ausübung von Führungspositionen. Es wurde bereits in frühen Studien zu Dominanz gezeigt, dass dominante Personen mit höherer Wahrscheinlichkeit Führungspositionen wahrnehmen (Lord, Vader & Alliger, 1986; Mann, 1959). Auch Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002) unterstreichen diese Beziehung. Von van Vugt (2006) konnte jedoch kein Zusammenhang zwischen Führung und Dominanz nachgewiesen werden und auch Hogan, Curphy und Hogan (1994) betonen, dass Dominanz und Führung nicht gleichzusetzen sind: „*Leadership is persuasion, not domination*“ (S. 493). House und Aditya (1997) betonen außerdem, dass Korrelationen von Persönlichkeitseigenschaften und Führung allgemein skeptisch zu betrachten sind und ein Fokus auf die Wirkung spezifischer Verhaltensweisen zielführender erscheint für die Untersuchung von erfolgreicher Führung.

2.6. Geschlechterunterschiede bei Dominanzverhalten

„*The observation that males and females differ on dominance seems so obvious that it is scarcely worth investigating*“ (Butt & Fiske, 1969, S. 424). Das Zitat macht deutlich, dass es noch vor etwa 40 Jahren kaum in Frage gestellt wurde, dass Geschlechtsunterschiede in Bezug auf Dominanzverhalten bestehen. So findet Megargee (1969), dass selbst vergleichsweise dominante Frauen aufgrund ihrer sozialen Rolle davor zurückschrecken, Männer anzuführen. Buss konnte 1981 zeigen, dass Männer ein breiteres Spektrum an Dominanzverhalten zeigen, wohingegen Frauen narzisstische oder manipulative Verhaltensweisen eher vermeiden. Auch die Bewertung von Dominanzverhalten sei demnach unterschiedlich, so sehen Männer auch solches Dominanzverhalten als sozial erwünscht an, das eine Person selbst besser stellt. Frauen treffen diese Aussage nur für Dominanzverhalten, das der ganzen Gruppe dient.

Buss und Craik (1980) zeigen, dass sich die Wahrnehmung, was Dominanzverhalten ist, dabei kaum unterscheidet, also gleiche Verhaltensweisen als Dominanz wahrgenommen

werden. Dem stehen die Ergebnisse von Henley und Harmon (1985) entgegen, die feststellen, dass gleiche Verhaltensweisen eher als Dominanzverhalten interpretiert werden, wenn sie von Männern kommen, als wenn sie von Frauen kommen.

Die Forschung zu Geschlechtsunterschieden bei Dominanzverhalten ist seit den 60er bis 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zurückhaltender mit Aussagen, die auf signifikante Geschlechtsunterschiede hinweisen. Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson und Keating (1988) finden, dass nur dann ein Unterschied im Dominanzverhalten besteht, wenn keine anderen Quellen für Macht (unterschiedliche Expertise oder hierarchische Unterschiede) existieren. Neuere Forschung findet nur wenige nennenswerten Unterschiede zwischen dem Dominanzverhalten von Männern und Frauen (Canary & Hause, 1993; Sadler & Woody, 2003; Wilkins & Andersen, 1991). So schreiben Sadler und Woody:

„In view of this broad range of work as well as the general lack of sex differences obtained in the present study, it may be prudent to remain somewhat skeptical about the existence and strength of possible sex differences in interaction styles and dynamics.“ (Sadler & Woody, 2003, S. 92)

In der Wahrnehmung von Dominanzverhalten durch das andere Geschlecht finden Carli, LaFleur und Loeber (1995)¹⁵ sowie Driskell, Olmstead und Salas (1993) keinen Unterschied und bestätigen damit die Ergebnisse von Buss und Craik (1980). Beide Studien gehen jedoch von existierenden Unterschieden im Verhalten aus. Insgesamt ergibt sich das Bild, dass die Unterschiedlichkeit im Dominanzverhalten von Männern und Frauen gering ist. Eine Detailanalyse möglicher Unterschiede in einzelnen Dominanzverhaltensweisen ist nicht Teil der vorliegenden Arbeit.

2.7. Die Interpersonal Circumplex Theorie

Wie in den Ausführungen zu den Forschungsfragen (Kapitel 1.1) erläutert wurde, wird in dieser Arbeit untersucht, wie in Besprechungen von Teams auf das Dominanzverhalten einzelner Personen reagiert wird. Im Folgenden ist daher die bestehende Literatur zu Reaktionen auf Dominanzverhalten beschrieben. So postuliert Kiesler (1983) im Rahmen der Interpersonal Circumplex Theorie (ICT), dass dominantes Verhalten einer Person

¹⁵ Carli, LaFleur und Loeber (1995) merken jedoch an, dass Frauen eine kleinere Auswahl an akzeptablen Verhaltensweisen zur Verfügung steht, um hohen Status zu signalisieren und gleichzeitig nicht ihre Beliebtheit zu riskieren.

unterwürfiges Verhalten des Gegenübers anzieht („*dominance pulls submission, submission pulls dominance*“, S. 201). Die ICT stellt eine Heuristik dar, menschliches Verhalten zu beschreiben und zu verstehen. Für Kiesler (1983) ist die ICT ein vollständiges Modell für das Verständnis menschlichen Sozialverhaltens. In der klassischen Repräsentation der ICT werden Persönlichkeitsvariablen entlang eines Kreises aufgetragen, so dass jede Variable einen von zwei Endpunkten einer geraden Linie darstellt, zum Beispiel Dominanz und Unterwürfigkeit oder extrovertierte Geselligkeit und introvertierte Distanziertheit (Kiesler, 1983; Wiggins, Phillips & Trapnell, 1989). Die ICT trifft neben der Aussage über die Reaktion auf dominantes Verhalten auch Aussagen über andere Verhaltensweisen, wie zum Beispiel, dass Freundlichkeit einer Person Freundlichkeit einer anderen Person anzieht. Diese Arbeit richtet die Aufmerksamkeit jedoch nur auf den Dominanz-Unterwürfigkeits-Aspekt der ICT.

Dabei wird Verhalten, das der ICT folgt, als komplementär bezeichnet, abweichendes Verhalten (zum Beispiel Dominanzverhalten, das auf Dominanzverhalten des Gegenübers folgt) als anti-komplementär. Die erwartete Reaktion auf Dominanzverhalten ist dabei das komplementäre Verhalten, also Unterwürfigkeit (Bluhm et al., 1990; Sadler, Ethier, Gunn, Duong & Woody, 2009; Sadler & Woody, 2003; Tiedens & Fragale, 2003; Tiedens et al., 2007). Sadler und Woody (2003) betonen, dass dies auch in sehr kurzen Zeiträumen gilt (in ihrem Fall innerhalb von 20 Minuten). Diese Ergebnisse sind besonders interessant, denn eigentlich ist soziales Verhalten von Imitation und Ähnlichkeitsbestreben geprägt: „*People’s tendency toward, and preference for, similarity is at the cornerstone of social psychology.*“ (Tiedens & Fragale, 2003, S. 559)

In der Literatur werden mehrere Vorteile eines komplementären Verhaltens beschrieben. Im Folgenden sind die positiven Effekte komplementären Verhaltens auf die Leistung im Team und auf das Teamklima dargelegt.

Estroff und Nowicki (1992) teilten 160 Studierende auf 80 Zwei-Personen-Teams auf und zwar entweder komplementär oder anti-komplementär, also mit gegenteiliger oder gleicher Ausprägung von Dominanz und Unterwürfigkeit in einem vorangehenden Selbsteinschätzungsfragebogen. Die Teams hatten zwei verschiedenen Aufgaben zu bearbeiten. Zum einen mussten die Teams ein schwieriges Puzzle lösen, zum anderen sprachliche Kreativität bei der Generierung von Worten aus vorgegebenen Buchstaben beweisen. Sie fanden heraus, dass die Leistung der Teams signifikant besser war, wenn nur

einer der beiden Partner dominant war.¹⁶ Smith und Cook (1973) führten mit 203 weiblichen Studierenden ein Labyrinthspiel durch, bei dem stets zwei Teilnehmerinnen zusammenarbeiten mussten, um eine Kugel durch ein kleines Holzlabyrinth zu manövrieren. Komplementäre Teams zeigten hier eine bessere Leistung, wenn die dominantere Person die Führung übernahm. Grant, Gino und Hofmann (2011) untersuchten im Rahmen der ICT das Verhalten von 347 Mitarbeitern und 57 Führungskräften bei einer Pizzalieferkette und zusätzlich in einem Studentenexperiment. In beiden Studien konnten sie belegen, dass Komplementarität in der Persönlichkeit der Teilnehmer leistungssteigernd wirkt und Antikomplementarität leistungshemmend.

Zusätzlich konnte ein Effekt auf die Zufriedenheit und den Zusammenhalt im Team gezeigt werden. Horowitz et al. (2006) argumentieren, dass es frustrierend für beide Parteien ist, wenn komplementäre Verhaltensweisen aufeinander treffen (in diesem Fall Dominanz und Dominanz). Shechtman und Horowitz (2006) ließen 129 Studenten an Computern gegen virtuelle Personen argumentieren¹⁷ und zeigten, dass sich negativer Affekt verstärkt, wenn das Motiv einer Person, den Partner zu beeinflussen, nicht erfüllt wird. Dryer und Horowitz (1997) konnten in einer Studie mit 42 weiblichen Studierenden zeigen, dass Teilnehmer einer Studie, in der eine Problemlösungsaufgabe gestellt wurde, hinterher zufriedener waren, wenn die jeweilige Partnerin gemäß Selbstauskunftsfragebogen komplementäres Dominanzverhalten aufwies. Tiedens und Fragale (2003) konnten dies mit Verhaltensbeobachtungen zeigen: Sie maßen, wie weit der Oberkörper von Personen zurückgelehnt war und verglichen die Messung mit dem Effekt darauf, wie positiv ein Gegenüber die Person einschätzt. Dabei konnten sie beobachten, dass im Falle von Komplementarität das Wohlbefinden der beteiligten Personen höher ist (Tiedens & Fragale, 2003). Aus diesen Ergebnissen zur ICT bezüglich der Auswirkungen von komplementärem Verhalten auf die Zufriedenheit in Teams leiten Grijalva und Harms (2013) ab, dass unternehmerische Teams kohäsiver sind, wenn sich dominante Vorstände mit unterwürfigen Mitarbeitern umgeben.

Eine dominante Reaktion auf Dominanzverhalten stand bisher nicht im Fokus der Forschung zur ICT, diesem Umstand wird in der vorliegenden Arbeit begegnet, indem solche

¹⁶ Estroff und Nowicki (1992) fanden außerdem heraus, dass es für gemischtgeschlechtliche Teams einen Unterschied macht, ob die Dominanzausprägung ablehnend („hostile“) oder freundlich („friendly“) ist. Wenn eine weibliche Person ablehnend dominant ist, fördert dies die Teamleistung, wenn eine männliche Person ablehnend dominant ist, schadet dies der Teamleistung.

¹⁷ Dominantes Verhalten des Gegenübers wurde dabei durch Formulierung simuliert. „*To make it seem commanding, leading, or dominating, the script contained imperatives and phrases such as ‘needs to be rated higher.’*“ (Shechtman & Horowitz, 2006, S. 1132)

Situationen explizit untersucht werden (siehe Kapitel 5). Dabei liegt der Fokus jedoch nicht auf einer Produktivitätsbetrachtung, sondern auf der Betrachtung von unterschiedlichen dominanten Reaktionsmustern auf unterschiedliche Dominanzverhaltensweisen.

2.8. Dominanz in Top Management Teams

Die meiste Forschung zu Dominanzverhalten in Teams und Konstrukten, die mit Dominanz verwandt sind, findet im Labor statt, also in künstlichen Teamsituationen und meist mit Studenten (Anderson & Kilduff, 2009; Gould, 2003). Jedoch wird auch teilweise direkt mit TMTs großer Unternehmen geforscht. Auf diese Arbeiten geht das folgende Kapitel näher ein. Zu beachten ist, dass in den betrachteten Studien nur selten explizit auf Dominanz abgestellt wird, dafür werden häufig als untersuchte Variablen informelle Macht¹⁸ oder Statusgebaren in TMTs verwendet, in denen jedoch Dominanzverhalten eine entscheidende Rolle spielt (vergleiche auch Kapitel 2.2.2 zu verwandten Konstrukten).

So zeigen zum Beispiel Halebian und Finkelstein (1993) mittels der Betrachtung von verschiedenen Dominanz- und Machtindikatoren, dass in einem unruhigen Unternehmensumfeld ein wenig dominanter CEO sein Team erfolgreicher führt als ein stark dominanter CEO, insbesondere, wenn das TMT aus vielen Mitgliedern besteht. Sie machen jedoch auch deutlich, dass die Prozesse in TMTs, die hinter solchen Ergebnissen stehen, noch nicht verstanden sind und noch viel Forschung benötigen. Auch eine, auf den Big-Five Persönlichkeitseigenschaften basierende Untersuchung, bestätigt eine Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften des CEO auf die Teamdynamik des TMT und die Leistung des Unternehmen (Peterson et al., 2003). Eine etwas differenziertere, verhaltensorientierte Perspektive nehmen Grant, Gino und Hofmann (2011) ein. Sie zeigen (für verschiedene Teams in Unternehmen), dass Extrovertiertheit der Führungsperson (ein mit Dominanz verwandtes Konstrukt, siehe Kapitel 2.2.2.1) nur dann vorteilhaft für die Leistung des Teams ist, wenn der Rest des Teams wenig Dominanz zeigt. Dies macht deutlich, dass das Verhalten aller Teammitglieder in Betracht gezogen werden sollte, wenn man die Effekte von Macht und Dominanzverhalten in Teams untersucht. Dies wird unterstrichen von Smith, Houghton, Hood und Ryman (2006). Sie bestätigen, dass die Machtverteilung in TMTs, auch bei geringer relativer Ausprägung, einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen hat.

¹⁸ Ergebnisse zu formeller Macht (zum Beispiel Hierarchie im Team) sind nur eingeschränkt mit Ergebnissen zu Dominanzverhalten vergleichbar, da formelle Macht nicht notwendigerweise an dominantes Verhalten gekoppelt ist (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003).

Zusätzlich sind sie in der Lage, die Ergebnisse zum Einfluss der Machtverteilung auf den Firmenerfolg zu präzisieren. Sie können zeigen, dass TMTs insbesondere dann erfolgreich sind, wenn zwei Personen innerhalb des TMTs (typischerweise der CEO und eine weitere Person) Macht haben. Außerdem schließen sie sich dem Aufruf an, die Prozesse, die hinter Machtverteilungen in TMTs stehen, genauer zu analysieren.

Greer und van Kleef (2010) richten den Fokus auf einen weiteren Aspekt. Sie haben nicht die Leistung von Teams, sondern deren Konfliktlösungsfähigkeit im Blick. Sie untersuchen Machtkämpfe und Konfliktlösungen in Teams und zeigen, dass, je höher ein Team im Unternehmen angesiedelt ist, desto vorteilhafter ist eine Gleichverteilung von Macht im Team für die Lösung von Konflikten. Eine andere Untersuchung zeigt den Einfluss von Machtverteilung in Teams auf den strategischen Wandel. Dabei finden Greve und Mitsuhashi (2007), dass sowohl formelle als auch informelle Machtkonzentration auf eine Person im TMT strategischen Wandel begünstigt. Beide Arbeiten rufen dazu auf, in zukünftigen Studien zu untersuchen, welche Verhaltensweisen bei den beobachteten Zusammenhängen eine Rolle spielen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Prozesse der Machtverteilung innerhalb von TMTs, zu denen auch Dominanzverhalten zu zählen ist, wichtige Implikationen für die Leistung des Teams und des Unternehmens haben, jedoch bisher kaum in Tiefe erforscht sind (Hambrick, 2007; Smith et al., 2006). Dieser Aspekt wird in der Diskussion dieser Arbeit (Kapitel 6.2.3) wieder aufgegriffen.

2.9. Unternehmerische Teams als Untersuchungsgegenstand der Dominanzforschung

Unternehmerische Teams zeichnen sich durch mehrere Merkmale aus, die sie als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit interessant machen. Im Folgenden ist erstens dargestellt, wie sich unternehmerische Teams von TMTs großer Unternehmen unterscheiden. Zweitens wird auf wichtige Eigenschaften von unternehmerischen Teams eingegangen, insbesondere in Bezug auf ihre Eignung für die vorliegende Arbeit. Drittens wird die bisherige Forschung zu Dominanzverhalten in unternehmerischen Teams beleuchtet.

Viele Startups werden von einem mehrköpfigen Team geleitet (Ruef, Aldrich & Carter, 2003), das quasi das erste TMT des jungen Unternehmens darstellt (Ensley & Pearson,

2005; Talaulicar, Grundei & Werder, 2005). In der Forschung wird daher der Begriff Top Management Team (TMT) nicht exklusiv für große oder etablierte Unternehmen verwendet, sondern auch für unternehmerische Teams (Ensley & Pearson, 2005; Ensley, Pearson & Amason, 2002; Talaulicar et al., 2005). Dabei wird zum Beispiel auch die Upper-Echelon-Theorie auf unternehmerische Teams angewendet (Ensley & Pearson, 2005; Foo, Sin & Yiong, 2006), welche von Hambrick und Mason (1984) auf Basis von TMTs großer Unternehmen entwickelt wurde. Innerhalb einzelner Arten von TMTs gibt es jedoch Unterschiede. So zeigen beispielsweise Ensley und Pearson (2005), dass der Teamzusammenhalt mit sinkender Familiarität eines TMTs steigt, die Ideenvielfalt jedoch abnimmt.

Die Fragestellung, um welche Art von TMT es sich handelt und welche Eigenschaften ein TMT prägen, ist daher entscheidend bei der Untersuchung von TMTs, da diese Merkmale auch einen großen Einfluss auf Handlungen und Erfolg der Teams haben (Mihalache, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012). Unternehmerische Teams unterscheiden sich dabei in einigen, für ihr Dominanzverhalten relevanten, Eigenschaften von etablierten TMTs. Sie zeichnen sich typischerweise durch eine begrenzte gegenseitige Vertrautheit der Teammitglieder aus (Blatt, 2009). Außerdem lassen sich solche Teams durch einen Mangel an formalen Hierarchiestrukturen (Baum et al., 2007) beschreiben. Darüber hinaus lassen sich unternehmerische Teams durch eine hohe persönliche Involvierung der Teammitglieder (McClelland, 1961; Mueller et al., 2012), verstärktes Auftreten von Narzissmus (Grijalva & Harms, 2013) und einen hohen Anteil von Besprechungen im täglichen Arbeitskontext (Mueller et al., 2012) charakterisieren. Alle fünf Merkmale stützen die Eignung von unternehmerischen Teams für den Kontext der Forschung zu Dominanzverhalten und eignen sich damit gut als Untersuchungsgegenstand für diese Arbeit, wie in Kapitel 1 dargelegt. Darüber hinaus unterscheiden sich unternehmerische Teams von TMTs großer Unternehmen in einigen weiteren Eigenschaften. So tragen unternehmerische Teams ein deutlich höheres Risiko, da ihr Handeln unmittelbarer das Überleben des Unternehmens riskiert (Schjoedt et al., 2013). Demgegenüber genießen unternehmerische Teams in der Regel größere Freiheiten, was die Gestaltung des Unternehmens betrifft als TMTs großer Unternehmen (Blatt, 2009). Blatt (2009) argumentiert außerdem, dass unternehmerische Teams, aufgrund des geringen Alters und der geringen Größe des Unternehmens, noch kaum Strukturen aufweisen, in welche das Team eingebettet ist. Ein unternehmerisches Team muss diese Strukturen aus sich heraus aufbauen.

Neben den Unterschieden zwischen unternehmerischen Teams und TMTs großer Unternehmen, spielen in unternehmerischen Teams zahlreiche spezifische Prozesse und Dynamiken eine Rolle, die bei der Verwendung von unternehmerischen Teams als Forschungsgegenstand Beachtung finden sollten. So sind die Beziehungen innerhalb von unternehmerischen Teams entscheidend für deren Erfolg (Schjoedt et al., 2013), da der Aufbau von wechselseitigen Vertrauensbeziehungen (sich umeinander kümmern) unternehmerischen Teams dabei hilft, den Herausforderungen zu begegnen, welche mit der begrenzten Erfahrung der Zusammenarbeit einhergehen (Blatt, 2009). Eine wichtige Rolle spielt dabei ein hoher Zusammenhalt im Gründerteam, der laut Ensley, Pearson und Amason (2002) dazu führt, dass mehr konstruktive, kognitive Konflikte geführt werden und weniger destruktive, affektive Konflikte, was sich wiederum positiv auf die Leistung des Teams auswirkt. Auch offene Kommunikation und soziale Integration in Teams stellen erfolgsrelevante Prozesse dar (Foo et al., 2006). Die Machtverteilung in unternehmerischen Teams wird in der Entrepreneurship-Forschung ebenfalls untersucht. So erhöht die Wahrnehmung einer klaren Führungsfigur laut Foo, Sin und Yiong (2006) die Zufriedenheit in unternehmerischen Teams. Innerhalb einer vertrauensvollen Teamumgebung führt eine klar bestimmte Führungsperson in unternehmerischen Teams außerdem zu einer schnelleren Entscheidungsfindung (Talaucar et al., 2005). Auch der Führungsstil von solchen Personen in unternehmerischen Teams spielt eine Rolle. So zeigen Hmieleski und Ensley (2007), dass, abhängig von der Dynamik des Unternehmensumfeldes und der Homogenität von Teams, unterschiedliche Führungsstile erfolgreich sind. Gleichzeitig ist jedoch eine formale Hierarchie in unternehmerischen Teams, wie oben schon dargestellt, selten (Baum et al., 2007).

Arbeiten zu Narzissmus und Machiavellismus in unternehmerischen Teams deuten auf eine gewisse Vorteilhaftigkeit von negativ belegtem Verhalten in der Frühphase von Unternehmen hin (Cesinger et al., 2011; Grijalva & Harms, 2013). Dabei wird der Zusammenhang zwischen negativ wahrgenommenen Persönlichkeitsmerkmalen und Leistungsindikatoren untersucht, jedoch wenig auf konkrete Verhaltensweisen und deren unmittelbare Wirkung abgestellt.

3. Methodik

Im vorherigen Kapitel wurde gezeigt, dass in der Forschung zu Dominanzverhalten in Teams noch zahlreiche Unklarheiten und offene Fragestellungen existieren. An diesen, so genannten „Whitespots“, ist ein qualitativer Ansatz dem Hypothesentesten überlegen (Snow & Thomas, 1994). Diese Arbeit wählt daher für die Untersuchung ein induktives qualitatives Forschungsdesign, dessen Wahl in diesem Kapitel detailliert begründet wird. Zusätzlich beschreibt das Kapitel die Forschungsmethode und ihre Anwendung auf die vorliegende Studie. Diese Arbeit fokussiert sich dabei auf in-situ Beobachtungen von Teams in ihrem natürlichen Umfeld, was im Vergleich zu retrospektiven Interviews den Vorteil hat, dass weniger Verzerrungen durch Erinnerungslücken, soziale Erwünschtheit oder Rückschaufehler auftreten (Davidsson, 2007).

Mehrere Autoren betonen, dass bei der Beschreibung der Methode auf einen hohen Detaillierungsgrad geachtet werden sollte (Bansal & Corley, 2012; Bluhm, Harman, Lee & Mitchell, 2011; Burgoon et al., 1984; Yin, 2011), um die Nachvollziehbarkeit durch andere Wissenschaftler sicherzustellen. Dem wird in dieser Arbeit nachgekommen. Dafür folgt zuerst einen Überblick über das methodische Vorgehen, bevor auf die einzelnen Bereiche detailliert eingegangen wird.

3.1. Überblick über das methodische Vorgehen

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit wird in sechs Abschnitten detailliert erläutert. In Kapitel 3.2 wird begründet, warum ein qualitativer Fallstudienansatz für diese Arbeit gewählt wurde. Qualitative Forschung eignet sich dabei vor allem, wenn über den Untersuchungsgegenstand noch kein klares Bild in der Wissenschaft existiert (Bluhm et al., 2011; Edmondson & McManus, 2007). Dabei wird, wie meist in qualitativer Forschung, induktiv vorgegangen (Yin, 2011). Als Forschungsmethode werden Fallstudien gewählt. Diese eignen sich besonders, um Zusammenhänge in Tiefe zu verstehen (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), wie es in dieser Arbeit in Bezug auf Dominanzverhalten in Teams angestrebt wird.

Diese Arbeit ist das Ergebnis einer breit angelegten Studie an der Technischen Universität München. In der sogenannten BEST-Studie (Akronym für Building Entrepreneurial Success Teams) wurden unternehmerische Teams (also die Führungs- und

Gründungsteams junger Unternehmen) über den Zeitraum von zwei Jahren untersucht. Dabei wurde eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten angewandt. So wurden mit den Teammitgliedern Interviews geführt, es wurden verschiedene Fragebögen von den Teams beantwortet und es fanden Videobeobachtungen von Teambesprechungen statt, welche die wesentliche Datenbasis für die vorliegende Arbeit darstellen. Kapitel 3.3 stellt die BEST-Studie ausführlich vor und gibt einen Überblick über die verwendeten Datenquellen.

Die verwendeten Daten und insbesondere die Videobeobachtungen der Teambesprechungen werden detailliert in Kapitel 3.4 erläutert. Insgesamt wurden 20 Teams beobachtet, wobei von jedem Team zwei Besprechungen unter Abwesenheit des Forschungsteams aufgezeichnet wurden. Dabei handelt es sich zum einen um eine Besprechung mit vorgegebenem Thema, für die jedes Team die gleiche Aufgabenstellung erhielt. Zum anderen wurde eine Besprechung mit teamindividuellem Inhalt aufgezeichnet, also eine Teambesprechung zu strategischen oder tagesaktuellen Themen des jeweiligen Unternehmens. Im Anschluss an die Besprechungen wurden Feedbackfragebögen von den Teammitgliedern ausgefüllt, außerdem wurden für die Auswertung der Daten auch die Interviews herangezogen, welche ebenfalls im Rahmen der BEST-Studie erhoben wurden.

In Kapitel 3.5 wird auf die Validität und Reliabilität der Arbeit eingegangen. Es werden Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität untersucht. Außerdem wird Diskriminanzvalidität beleuchtet, dazu wird untersucht, welche Überlappung die beobachteten Dominanzszenen mit Konflikten haben. Kapitel 3.5 geht außerdem auf Quellen für systematische Fehler ein. Es wurde dabei betrachtet, wie häufig und in welchem Winkel die Teammitglieder in die Kameras blicken, ob Kommentare zur Beobachtungssituation abgegeben wurden, die auf eine Beeinflussung durch die Kameras hinweisen und welche Hinweise zum Ziel der Untersuchung seitens des Forschungsteams gegeben wurden.

Kapitel 3.6 beschreibt die Auswahl der Stichprobe und theoretische Grundlagen zur Stichprobenauswahl. Innerhalb der 20 beobachteten Teams wurde eine zielgerichtete Stichprobenauswahl getroffen, bei der sechs Teams für die Identifizierung von unterschiedlichen Dominanzarten herangezogen wurden (erste Forschungsfrage) und vier weitere Teams für die Analyse von dominanten Antworten auf Dominanzverhalten (zweite Forschungsfrage). Auch entsprechende Szenen aus den Videobeobachtungen der Teams wurden zur Analyse zielgerichtet ausgewählt.

In Kapitel 3.7 wird auf die Datenanalyse eingegangen, wobei zuerst beschrieben wird, wie die erhobenen Daten aufbereitet wurden. Anschließend erfolgte in mehreren Durchgängen eine Kodierung der Daten, teilweise durch Dritte, teilweise durch das Forschungsteam selbst. Außerdem ist ausführlich beschrieben, wie, basierend auf der Kodierung, konkrete Muster abgeleitet wurden. Hierbei wird sowohl die Wahl der Analyseverfahren als auch deren Anwendung beleuchtet. Schließlich wird beschrieben, wie, ausgehend von den Ergebnissen der Analysen, ein theoretisches Modell entwickelt wurde.

Die gesamte Studie wurde durch ein Forschungsteam bearbeitet, welches neben Matthias Ballweg, dem Autor dieser Arbeit, aus Prof. Dr. Nicola Breugst, Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt und Daniel Schmelzer besteht. Auf Basis der erhobenen Videodaten wurden verschiedene Zusammenhänge und Konstrukte diskutiert und analysiert. Daniel Schmelzer und der Autor dieser Arbeit führten dabei die Erhebung der Daten, die Analysen der Videos sowie die Kodierungen und die Ableitung von Mustern aus den Daten durch. Dabei wurde der Themenblock Dominanz federführend vom Autor dieser Arbeit bearbeitet, während Daniel Schmelzer sich vertieft mit dem Themenblock Empathie auseinandersetzte. Prof. Dr. Breugst und Prof. Dr. Dr. Patzelt unterstützten beide Themenbereiche durch intensive Betreuung und Beratung. Teile der Kodierung wurden außerdem von Bachelor- und Masterstudenten des Studiengangs TUM-BWL der Technischen Universität München unterstützt. In einem Forschungsteam zu arbeiten folgt dabei einem Aufruf von Eisenhardt:

„Multiple investigators have two key advantages. First, they enhance the creative potential of the study. Team members often have complementary insights which add to the richness of the data, and their different perspectives increase the likelihood of capitalizing on any novel insights which may be in the data. Second, the convergence of observations from multiple investigators enhances confidence in the findings. Convergent perceptions add to the empirical grounding of the hypotheses, while conflicting perceptions keep the group from premature closure.“ (Eisenhardt, 1989, S. 538)

3.2. Qualitativer induktiver Fallstudienansatz

Zuerst wird in diesem Abschnitt auf die Motivation für die Wahl des Forschungsansatzes eingegangen. Im Weiteren wird die Funktion induktiver Methoden bei der Erstellung neuer Theorien erläutert. Dabei wird deutlich, wann qualitative Forschung

bevorzugt eingesetzt werden sollte und damit die Brücke zur vorliegenden Studie geschlagen. Schließlich wird der Einsatz von Fallstudien im Rahmen qualitativer Forschung und im Kontext der vorliegenden Arbeit erläutert.

3.2.1. Qualitative Forschung

"Qualitative research is an approach rather than a particular set of techniques, and its appropriateness derives from the nature of the social phenomena to be explored."

(Morgan & Smircich, 1980, S. 491)

Morgan und Smircich beschreiben qualitative Forschung als Ansatz zur Untersuchung sozialer Phänomene, der sich aus der Fragestellung der jeweiligen Studie ergibt. Um deutlich zu machen, was diesen Ansatz ausmacht, wird hier auf die wichtigsten Wesensmerkmale qualitativer Forschung eingegangen, wie sie in der einschlägigen Literatur beschrieben werden (unter anderem Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003, 2009, 2011). Zusammenfassend zeigt sich, dass für die Erklärung der Dominanz-Prozesse innerhalb der Führungsteams von unternehmerischen Teams aus verschiedensten Gründen ein qualitatives Vorgehen einem quantitativen Vorgehen überlegen ist.

Während quantitative Arbeiten sich darauf konzentrieren, existierende Theorien zu testen, konzentriert sich qualitative Arbeit auf die Weiterentwicklung und Erschaffung neuer Theorien (Bansal & Corley, 2012; Gephart, JR., 2004; Snow & Thomas, 1994). Das ist vor allem wichtig, wenn über den Untersuchungsgegenstand noch kein klares Bild in der Wissenschaft existiert (Bluhm et al., 2011; Edmondson & McManus, 2007), wie im Fall von Dominanzverhalten, einem sehr schwer greifbaren sozialwissenschaftlichen Konstrukt (Ellyson & Dovidio, 1985; Gould, 2003). Der explorative Charakter qualitativer Forschung, der sich besonders gut zum Nachzuforschen von Ideen eignet (Bansal & Corley, 2012; Miles & Huberman, 1994), ist angebracht für die vorliegende Studie, da im Themenbereich Dominanzverhalten in Teamdiskussionen, wie in Kapitel 2.2 dieser Arbeit beschrieben, keine allgemein akzeptierten Theorien existieren.

Darüber hinaus machen Morgan und Smircich (1980) sowie Bluhm, Harman, Lee und Mitchell (2011) deutlich, dass insbesondere dann ein qualitativer Ansatz unerlässlich ist, wenn, wie in der vorliegenden Arbeit, Prozesse im Umgang von Menschen miteinander abgebildet werden sollen. Gephart (2004) unterstreicht dabei, dass qualitative Forschung in so

einem Fall ausreichend detaillierte Beschreibungen für ein Verständnis der Prozesse geben kann:

„For example, qualitative research can provide thick, detailed descriptions of actual actions in real-life contexts that recover and preserve the actual meanings that actors ascribe to these actions and settings. Qualitative research can thus provide bases for understanding social processes that underlie management.“ (Gephart, 2004, S. 455)

In dieser Arbeit werden Führungsteams junger Unternehmen bei ihren Besprechungen gefilmt und analysiert, um das Dominanzverhalten innerhalb dieser Gruppen besser beschreiben und erklären zu können. Um ausgehend von der Beobachtung von Menschen eine solche Erklärung liefern zu können, werden Theorien entwickelt (Gephart, 2004; Henwood & Pidgeon, 1992; Mayring, 2010). Dabei liegt ein Fokus auf der Ausprägung von Dominanzverhalten und auf den Prozessen in Teams, bei denen auf Dominanzverhalten reagiert wird. Dabei werden, wie in qualitativer Forschung üblich, keine statistischen Methoden angewendet (Johnson, Buehring, Cassell & Symon, 2006; Morgan & Smircich, 1980). Ein weiteres Wesensmerkmal und eine der größten Stärken qualitativer Forschung ist, dass sich häufig Kausalzusammenhänge ableiten lassen (Eisenhardt, 1989; Henwood & Pidgeon, 1992; Miles & Huberman, 1994), was für die zu erforschende Reaktion von Dominanzverhalten auf Dominanzverhalten eines Gegenübers eine wichtige Rolle spielt (siehe Kapitel 5).

3.2.2. Der induktive Ansatz

Laut Yin (2011) folgen die meisten qualitativen Arbeiten einem induktivem Ansatz. Auch in dieser Arbeit wird induktiv vorgegangen. In dem nun folgenden Abschnitt wird erläutert, wie sich mit der gewählten Methode aus Daten eine Theorie ableitet. Der Ansatz ist ideal, um in weitgehend unerforschten Feldern neue Theorien zu generieren (Edmondson & McManus, 2007; Eisenhardt, 1989), indem aus Daten Muster und Strukturen gefolgert werden (Patton, 2002).

Im Gegensatz dazu steht der deduktive Ansatz, also die Ableitung der benötigten Daten aus einer bestehenden Theorie heraus (Gephart, 2004; Yin, 2011), um daraufhin die Theorie zu testen und gegebenenfalls zu verändern. Dieser ist nur bedingt hilfreich für die Generierung neuer Theorien (Locke, 2007). Locke argumentiert, es sei der induktive

Forschungsansatz und nicht der deduktive, „*der die Wissenschaft – und die Welt – vorangebracht hat*“ (Locke, 2007, S. 889).¹⁹

Ein induktives Forschungsdesign hat laut Eisenhardt (1989) zwei Kernvorteile: Zum einen ist induktives Vorgehen nicht einseitig verfälscht durch Vorurteile des Wissenschaftlers, da die Auseinandersetzung mit verschiedenen Realitäten in der Lage ist, festgefahrenes Denken „aufzutauen“. Zum anderen kann die entwickelte Theorie in der Regel einfach gemessen, überprüft und gegebenenfalls falsifiziert werden, wobei eine hohe Validität sehr wahrscheinlich ist, da die entwickelte Theorie fest mit empirischen Belegen verknüpft ist (Eisenhardt, 1989).

Dagegen lässt sich festhalten, dass ein induktiver Ansatz dazu verführt, sehr komplexe Modelle zu erstellen, um möglichst viele Aspekte zu erfassen (Eisenhardt, 1989). Dies ist insbesondere deshalb kritisch, da eine gute Theoriengenerierung sehr nah an den Daten ist (Locke, 2007), was gleichzeitig die Gefahr birgt, zu spezifisch zu sein und die entstandene Theorie im Anschluss nicht verallgemeinern zu können (Eisenhardt, 1989). Der Ansatz lässt einen großen Spielraum für Wissenschaftler die genaue Methodik auszugestalten:

„There is not as clear an agreement among qualitative researchers as to what constitutes acceptable methodology and analysis. [...] The signature of qualitative research is its solid grounding in the phenomenon; however each researcher’s journey in uncovering the phenomenon is unique and nonlinear.” (Bansal & Corley, 2012, S. 510)

Darauf aufbauend wird nun dargelegt, auf welche Aspekte bei einem induktiven Forschungsdesign verstärkt geachtet werden muss. Dabei wird jeweils darauf eingegangen, wie die vorliegende Arbeit dies adressiert. Tabelle 9 listet vier Elemente guter induktiver Forschung zusammengefasst auf und stellt dem die Umsetzung in der vorliegenden Arbeit gegenüber.

¹⁹ Originalzitat Locke (2007, S. 889): *“The theme of this article is that Aristotle’s approach was right, and Plato’s was wrong. I argue that it has always been and still is Aristotle’s inductive approach (despite his errors), aided by Bacon, that has moved science—and the world—forward.”*

<i>Autor</i>	<i>Kernelement guter induktiver Forschung</i>	<i>Adressierung in der vorliegenden Arbeit</i>
Locke (2007)	Durchziehende Kernidee	Kernidee: Dominanzverhalten in unternehmerischen Teams
Yin (2003)	Ausreichend Zeit für die Definition der Forschungsfrage	Regelmäßige Diskussion im Forschungsteam, beginnend sechs Monate vor Start der Videoanalyse
Eisenhardt (1989), Mintzberg (1979), Pettigrew (1990), Stake (2011),	Iterative Präzisierung einer breiten Forschungsfrage	Iterative Konkretisierung der Dominanz-Fragestellung durch regelmäßigen Rückbezug zur Datenbasis und verschiedene Analysen (Verlaufsbetrachtung, Einzelfallanalysen, und andere.)
Eisenhardt (1989)	Kein Einfluss der Literatur auf das Forschungsdesign	Das Forschungsdesign ist unabhängig von der aktuellen Literatur gewählt und wird auch für andere Fragestellungen genutzt

Tabelle 9: Elemente guter induktiver Forschung

Im Folgenden wird auf jedes der Elemente detailliert eingegangen.

Durchziehende Kernidee

Eine wichtige Gemeinsamkeit von guten, induktiv entstandenen Theorien ist laut Locke (2007), dass sie mit einer Kernidee gestartet (siehe auch Yin, 2003) und bei dieser auch geblieben sind. Die Kernidee dieser Arbeit ist, die Rolle von „Alphatieren“ in unternehmerischen Teams zu analysieren, eine Idee, die sich neben anderen möglichen Fragestellungen bereits vor der Datenerhebung herausbildete und dann durch die komplette Analyse zog. Anfangs wurde Dominanzverhalten parallel zu zahlreichen anderen Variablen wie Informationsverteilung, Empathie, Stress und Metakognition betrachtet. Im Laufe der Analyse der Videos hat sich schließlich Dominanzverhalten als Kernelement herausgebildet. Eisenhardt betont, dass eine anfängliche Idee zwar wichtig ist, sich aber auch ändern kann:

„Although early identification of the research question and possible constructs is helpful, it is equally important to recognize that both are tentative in this type of research. No construct is guaranteed a place in the resultant theory, no matter how well it is measured. Also, the research question may shift during the research.“

(Eisenhardt, 1989, S. 536)

Ausreichend Zeit für die Definition der Forschungsfrage

Bereits im Dezember 2011, sechs Monate vor Beginn der Videountersuchungen, starteten erste Überlegungen zu möglichen Fragestellungen und Forschungsdesigns. Zum Beispiel wurde neben der Videobeobachtung auch eine Befragung der Geschäftsführer und ihrer Mitarbeiter in Betracht gezogen. Verschiedene Fragestellungen zur Thematik von Stress in Teams und Scheitern im Team wurden analysiert. Da eine ausreichend gute Definition der Forschungsfrage gleichzeitig schwierig (Stake, 2011) und wichtig (Yin, 2003) ist, ist es entscheidend, sich ausreichend Zeit für diesen Schritt zu nehmen (Edmondson & McManus, 2007; Yin, 2003). Mögliche Ideen wurden in regelmäßigen Abständen im Forschungsteam des Entrepreneurship Research Institute diskutiert und mit anderen möglichen Designs und Fragestellungen verglichen.

Iterative Präzisierung einer breiten Forschungsfrage

In Kapitel 1.1 dieser Arbeit sind die Forschungsfragen formuliert: „Wie wird dominantes Verhalten in unternehmerischen Teams ausgeübt und wie wird auf dominantes Verhalten einer Person reagiert?“. Eine präzise Ausgangsfrage – laut Stake (2011) die vielleicht schwierigste Aufgabe qualitativer Forschung – ist vor allem deshalb wichtig, da ohne Fokus der Überblick über die Datenmenge in Gefahr ist (Eisenhardt, 1989) und durch eine enge Fragestellung eine spezifischere und systematischere Datensammlung erreicht wird (Miles & Huberman, 1994; Mintzberg, 1979; Peterson et al., 2003). Die Forschungsfragen ermöglichten für die Analyse der Daten einen ausreichenden Fokus. Nachdem die ersten Videos noch auf mehrere Aspekte hin untersucht wurden, konnten schnell einige Variablen wie Metakognition oder Informationsverteilung aus der weiteren Analyse ausgeschlossen werden. Im Lauf der Forschung wurde die Fragestellung weiter detailliert. Nach der ersten Betrachtung der Verlaufsanalyse (Betrachtung der Stellen mit Dominanzverhalten in den Besprechungen entlang eines Zeitstrahls) stellte sich heraus, dass es offensichtlich mehrere Typen von Dominanz gibt und außerdem Dominanzverhalten oft direkt nacheinander gezeigt wird. Das präziserte die Fragestellung dahingehend, welche Arten von Dominanzverhalten es

gibt und wie diese Arten aufeinander folgen. Eine solche Präzisierung der Forschungsfrage im Laufe der Arbeit ist laut Pettigrew (1990) typisch für qualitative Arbeiten. Dabei findet eine Iteration statt. Nach der Präzisierung der Fragestellung wurden erneut alle Besprechungen betrachtet und eine zweite Kodierung durchgeführt (siehe Kapitel 3.7.3). Der iterative Prozess ist laut Eisenhardt (1989) deshalb so entscheidend, da dadurch die entstehende Theorie eng mit der zugrunde liegenden Datenbasis verknüpft wird.

Kein Einfluss der Literatur auf das Forschungsdesign

Eisenhardt empfiehlt, so unvoreingenommen wie möglich durch existierende Literatur an eine qualitative Studie heranzugehen:

„Finally and most importantly, theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test [...]. Thus, investigators should formulate a research problem and possibly specify some potentially important variables, with some reference to extant literature. However, they should avoid thinking about specific relationships between variables and theories as much as possible, especially at the outset of the process.” (Eisenhardt, 1989, S. 536)

Braun und Clarke (2006) präzisieren, dass es umso sinnvoller sei, in den frühen Phasen noch nicht zu tief in die Literatur einzusteigen, je induktiver der Ansatz ist. Dennoch muss der Wissenschaftler die existierende Literatur zum Thema seiner Studie gut kennen (Flick, 2009; Yin, 2011) und Konzepte und Ideen, die in der eigenen Studie gefunden werden, mit der existierenden Literatur vergleichen (Eisenhardt, 1989). In der vorliegenden Arbeit wird die beschriebene Herangehensweise umgesetzt. Es bestanden keine vorgefassten Ideen über mögliche Beziehungen zwischen Variablen oder Theorien. Gleichzeitig fand mit zunehmender Präzisierung der Fragestellung eine tiefere Einarbeitung in die Literatur zu Dominanzverhalten statt. Dabei wurden Dominanzdefinitionen, verschiedene Vorgehensweisen bei der Messung von Dominanzverhalten und Literatur zu angrenzenden Themen (Macht, Status etc.) berücksichtigt.

3.2.3. Fallstudien als Methode qualitativer induktiver Forschung

Anschließend an die Diskussion des induktiven, qualitativen Forschungsansatzes werden nun Fallstudien als Methode zur Datensammlung und ihre Rolle in der vorliegenden Arbeit erläutert.

Zur Definition von Fallstudien schreibt Yin: „*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth with its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*” (Yin, 2009, S. 18)

Die vielleicht wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zu anderen Forschungsmethoden (wie zum Beispiel Experimenten) sind dabei die Betrachtung der realen Situation und die Tiefe der Datenerhebung (Lee, 1999). In dieser Arbeit werden reale Teams in je zwei unterschiedlichen Besprechungen gefilmt. Der Einsatz von Videokameras erlaubt es, auf alle verbalen und nonverbalen Signale der Teammitglieder zu achten und damit einen Detaillierungsgrad zu erreichen, der durch Fragebögen nicht darstellbar wäre.

Fallstudien eignen sich insbesondere dann, wenn zu Grunde liegende Dynamiken einer Situation verstanden werden sollen (Eisenhardt, 1989). Yin (2009) spricht von der Beantwortung von „Warum-“ und „Wie“-Fragen, um die Nützlichkeit von Fallstudien zu unterstreichen, wenn es darum geht, Zusammenhänge in Tiefe zu verstehen anstatt diese nur zu erkennen oder zu belegen. Dementsprechend ist diese Arbeit in der Lage, die Fragen danach, wie Dominanzverhalten ausgeübt wird und wie auf dieses reagiert wird, durch eine Betrachtung des konkreten Verhaltens zu beantworten. Meist werden mehrere Fallstudien verwendet (Eisenhardt, 1991; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003), die sich typischerweise im gleichen Kontext befinden (Dyer, JR. & Wilkins, 1991). Wichtige Gründe für die Verwendung mehrerer Fallstudien sind, dass mehrere Fälle das Vertrauen in die Ergebnisse erhöhen (Miles & Huberman, 1994), eine Replizierbarkeit der Ergebnisse zeigen (Eisenhardt, 1991; Flick, 2009) und verschiedene Aspekte eines Phänomens aufzeigen können (Eisenhardt, 1991). Diese Arbeit betrachtet je zwei Besprechungen von 20 Teams.

In dieser Arbeit werden die Ergebnisse auf Basis von ausführlichen Beschreibungen der untersuchten Teams und ihrer Diskussionen erläutert. Dabei werden die Aussagen der Teammitglieder, aber auch ihre Blicke und Gesten sowie ihre Haltung und der Tonfall des Gesagten herangezogen. Eine solch reichhaltige Beschreibung ist für Mintzberg ein wesentlicher Aspekt, um aus Fallstudien gute Theorien ableiten zu können:

„For while systematic data create the foundation for our theories, it is the anecdotal data that enable us to do the building. Theory building seems to require rich description, the richness that comes from anecdote. We uncover all kinds of relationships in our ‘hard’ data, but it is only through the use of this ‘soft’ data that

we are able to 'explain' them, and explanation is, of course, the purpose of research.“
(Mintzberg, 1979, S. 587)

Weitere Forscher unterstreichen Mintzbergs Aussage. So machen Dyer und Wilkins (1991) deutlich, dass es eine Kernstärke von Fallstudienforschung ist, den Leser in die Lage zu versetzen, die beschriebenen Phänomene in ihrer eigenen Erfahrung wiederzufinden. Dies geschieht durch gutes „*Geschichtenerzählen*“ (Dyer & Wilkins, 1991, S. 618), wobei Disziplin gefragt ist, um alle irrelevanten Informationen wegzulassen und so dem Lesers eine persönliche Erfahrung zu ermöglichen (Bansal & Corley, 2012; Burgoon et al., 1984). Auch Eisenhardt unterstreicht die Bedeutung: „*Rather, storytelling is a wonderful and necessary first step as well as a terrific way to persuade and entertain readers. So, yes, rich background context is important*“ (Eisenhardt, 1991, S. 626). Neben den ausführlichen Beschreibungen von Situationen aus den Besprechungen werden daher auch der Hintergrund der betrachteten Teams und deren bisherige Zusammenarbeit erläutert.

Es gibt auch Situationen, in denen Fallstudienforschung an ihre Grenzen stößt. Sie ist nicht adäquat eingesetzt, wenn bestehende Theorien und Konzepte überprüft werden sollen (Yin, 2003). Obwohl eine größere Anzahl an Fällen robustere Ergebnisse erwarten lassen (Eisenhardt, 1991; Yin, 2003), kann eine wirkliche Generalisierbarkeit der erarbeiteten Ergebnisse auch durch eine große Anzahl an Fällen nur unzureichend verwirklicht werden (Dyer & Wilkins, 1991). Aus der Literatur ergeben sich weitere wichtige Fallstricke in der Fallstudienforschung. Kritisiert wird ein Mangel an methodischer Präzision (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; Yin, 2003),²⁰ eine hohe Subjektivität in der Beurteilung der Daten durch den Forscher (Flyvbjerg, 2006) und die oft langatmige Darstellung (Yin, 2003). Diesen Argumenten lässt sich dadurch begegnen, dass Wissenschaftler, die mit Fallstudien arbeiten, ausreichend präzise arbeiten und ihre Ergebnisse mit klaren Belegen untermauern, ohne mögliche alternative Interpretationen der Daten aus den Augen zu verlieren (Yin, 2003, 2009). Die Forderung nach genauer Arbeitsweise, um den dargestellten Limitationen möglichst gut zu begegnen, unterstreicht auch Eisenhardt (1991): „*Develop well-designed instruments such as interview schedules and questionnaires, consider theoretical sampling and controls, and so forth*“ (S. 620). In dieser Arbeit werden die Limitationen von Fallstudienforschung nach Möglichkeit minimiert. So wurden die Fallstudien mit großer Sorgfalt angelegt und die Videobeobachtungen sowie die verwendeten Fragebögen vor dem

²⁰ Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008) listen zahlreiche Autoren auf, die methodologische Unzulänglichkeit im Sinne von mangelnder Stringenz und zweifelhafter Validität bei Fallstudienforschung ansprechen.

Einsatz aufwendig getestet. Es wurden insgesamt vier Testläufe für den Aufbau der Kameras und die Beobachtung von Besprechungen durchgeführt (siehe Kapitel 3.4.2). Das Forschungsdesign wurde im Forschungsteam mehrmals diskutiert und Hinweise von den Professoren des Instituts sowie von Experten für wissenschaftliche Videoaufnahmen wurden eingearbeitet.

3.3. Hintergrund der BEST-Studie

Die Daten für die vorliegende Arbeit wurden im Rahmen der BEST-Studie erhoben. In diesem Abschnitt werden zuerst der Aufbau der BEST-Studie und im Anschluss die Zusammensetzung des Forschungsteams der Studie erläutert.

Die BEST-Studie ist eine Untersuchung mit unternehmerischen Teams am Entrepreneurship Research Institute (ERI) der Technischen Universität München. Die Studie besteht aus zwei Teilen. Ein Teil basiert auf Interviews und Fragebögen, der andere Teil basiert auf Videobeobachtungen. Der erste Teil wurde 2011 von Florian Bernlochner, Prof. Dr. Nicola Breugst, Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt, Philipp Rathgeber und Anna Roth ins Leben gerufen, wobei im Rahmen der Studie 64 Unternehmen jeweils mit ihren Geschäftsführungsteams an vier Online-Umfragen und zwei Einzelinterviews pro Person teilnahmen. Die Mehrzahl der betrachteten Unternehmen hatte zum Zeitpunkt Februar 2012 noch nicht mehr als fünf Mitarbeiter, wie in Tabelle 10 ersichtlich ist.

<i>Anzahl Mitarbeiter</i>	<i>Anteil Unternehmen mit jeweiliger Anzahl Mitarbeiter</i>
Weniger als 5	61 %
5-10	23 %
11-15	6 %
Mehr als 15	6 %
Keine Angabe	3 %

Tabelle 10: Mitarbeiterzahlen der BEST-Unternehmen

Aus Tabelle 11 geht hervor, dass die Unternehmen eine große Bandbreite von Branchen abdecken, wobei Schwerpunkte auf der Dienstleistungs- und der Computer Hard- und Softwarebranche liegen.

<i>Industrie</i>	<i>Anteil Unternehmen in der jeweiligen Industrie</i>
Dienstleistungen	39 %
Computer Hard- und Software	34 %
Naturwissenschaften / Life Sciences	8 %
E-Commerce	6 %
Andere	11 %
Keine Angabe	2 %

Tabelle 11: Verteilung der BEST-Unternehmen über Industrien

Die Datenerhebung mit Interviews und Umfragen wurde im März 2012 abgeschlossen. Gartner, Shaver, Gatewood und Katz (1994) rufen insbesondere in der Entrepreneurshipforschung dazu auf, Teams über einen langen Zeitraum zu beobachten anstatt viele „one shot studies“ (1994, S. 7) durchzuführen. Obwohl die Erhebung der Daten, welche in dieser Studie verwendet werden, punktuell zu den Besprechungen der Teams stattfand, wurden alle betrachteten Teams zusätzlich zwischen 2011 bis 2013 über einen Zeitraum von zwei Jahren beobachtet. Dieser Aspekt fließt in die Hintergrundbeschreibungen zu den Teams in dieser Arbeit mit ein.

Für den zweiten Teil der Studie fand ein Wechsel im Forschungsteam statt. Die Videobeobachtungen wurden von Daniel Schmelzer und dem Autor erhoben, Prof. Dr. Nicola Breugst und Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt begleiteten beide Teile der BEST-Studie. Von den 64 Teams der BEST-Studie beteiligten sich 55 Teams bis zum Ende an allen Fragebögen und Interviews. Diesen 55 Teams wurde zwischen Februar und April 2012 ein ausführlicher, teamindividueller Feedback-Workshop zu den Ergebnissen des ersten Teils der BEST-Studie angeboten, der den Teams bereits zu Beginn der Studie als „Gegenleistung“ für ihre Teilnahme zugesichert worden war. Dieser Feedback-Workshop wurde von 39 Teams wahrgenommen. Im Rahmen des Feedback-Workshops wurde dabei die Teilnahme an der Videobeobachtung angeboten – wiederum mit der Zusicherung eines individuellen Feedbacks

nach Abschluss der Datenerhebung. 27 Teams sagten im Rahmen des Workshops die Teilnahme zu. Davon konnte die Datenerhebung bei 20 Teams auch tatsächlich durchgeführt werden (74 %). Eine Übersicht über die Beteiligung der Teams an der BEST-Studie findet sich in Abbildung 3-1.

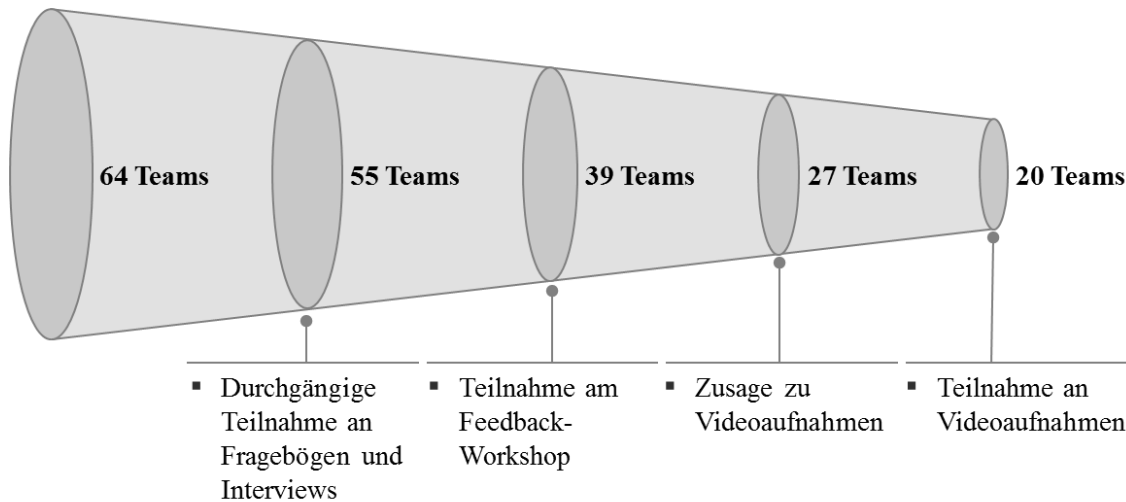


Abbildung 3-1: Übersicht zur Beteiligung der Teams

Natürlich wurden im Laufe der Interviews und der Feedback-Workshops eine Beziehung zu den Teams aufgebaut, was laut Yin (2011) typisch für Feldforschung ist, denn zur Feldforschung gehört die Teilnahme an realen Situationen. Die Erhebung der Videodaten fand zwischen Mai und Oktober 2012 statt. Zwischen Dezember 2012 und Februar 2013 erhielten alle Teams ihr Videomaterial mit ergänzenden Kommentaren. Mit dem Feedback zur Videoanalyse an die Teams fand die BEST-Studie ihren offiziellen Abschluss – Yin (2011) unterstreicht die Wichtigkeit einer solchen „*exiting strategy*“ (S. 212) – wobei den Teams ein Abschlussbericht ausgehändigt wurde, der die quantitativen Daten der kompletten Studie zusammenfasst. Die Auswertung der Daten zum Zwecke dieser Dissertation startete dabei parallel mit der Datenerhebung.

3.4. Datenerhebung

In diesem Abschnitt ist beschrieben, auf welche Datenbasis bei der Analyse zurückgegriffen wurde und wie diese Daten erhoben wurden. Primärdatenquellen sind Videoaufzeichnungen (und Transkripte derselben) von 40 Teambesprechungen (zwei Besprechungen je Team). Als weitere Datenquellen werden die Ergebnisse von Feedbackfragebögen, die Transkripte von jeweils zwei bis drei Tiefeninterviews mit den

einzelnen Teammitgliedern aus dem ersten Teil der BEST-Studie sowie die Fragebögen der BEST-Studie und Archivdaten zur Vorgeschichte der Teams verwendet. Zusätzlich wurden von allen Terminen zur Aufzeichnung von Besprechungen der Teams Beobachtungsprotokolle („Fieldnotes“) angefertigt. Als Primärdatenquelle standen 37 Stunden und 33 Minuten Videomaterial zur Verfügung. Diese stammen von 40 gefilmten Besprechungen, wobei 20 Besprechungen ein vom Forschungsteam vorgegebenes Thema, die anderen 20 Besprechungen ein teamindividuelles Thema behandelten. Von den Besprechungen wurden alle Szenen transkribiert, die in der Kodierung als Szene mit Dominanzverhalten identifiziert wurden – insgesamt 122 Seiten (Times New Roman, Schriftgröße 12, einfacher Zeilenabstand).

Im Folgenden wird nun zuerst detailliert auf die Primärdatenquelle (Kapitel 3.4.1) und dabei insbesondere auf die Besonderheiten einer Videoanalyse (Kapitel 3.4.2) eingegangen. Es werden die beiden unterschiedlichen Besprechungen je Team (Kapitel 3.4.3 und 3.4.4), die Feedbackfragebögen, welche nach den Besprechungen ausgefüllt wurden (Kapitel 3.4.5), und die weiteren Datenquellen (Kapitel 3.4.6) erläutert.

3.4.1. Allgemeines zum Aufbau der Datenerhebung

Die Erhebung der Primärdaten wurde mit 20 Teams der BEST-Studie (siehe Kapitel 3.3) durchgeführt. Aus diesen Teams wurden anschließend die Stichproben für die tiefere Analyse gebildet (siehe Kapitel 3.6). Dabei wurden die Besprechungen mit vorgegebenem Thema stets direkt vor den Besprechungen mit teamindividuellem Inhalt durchgeführt. Zeitpunkt und Thema der Besprechung mit teamindividuellem Inhalt lag in der Maßgabe der einzelnen Teams. Alle Teams wurden gebeten, eine Besprechung von hoher Relevanz für die Teammitglieder zu wählen, um eine ausreichende Beteiligung und Mitwirkung aller Teammitglieder an der Besprechung zu gewährleisten.

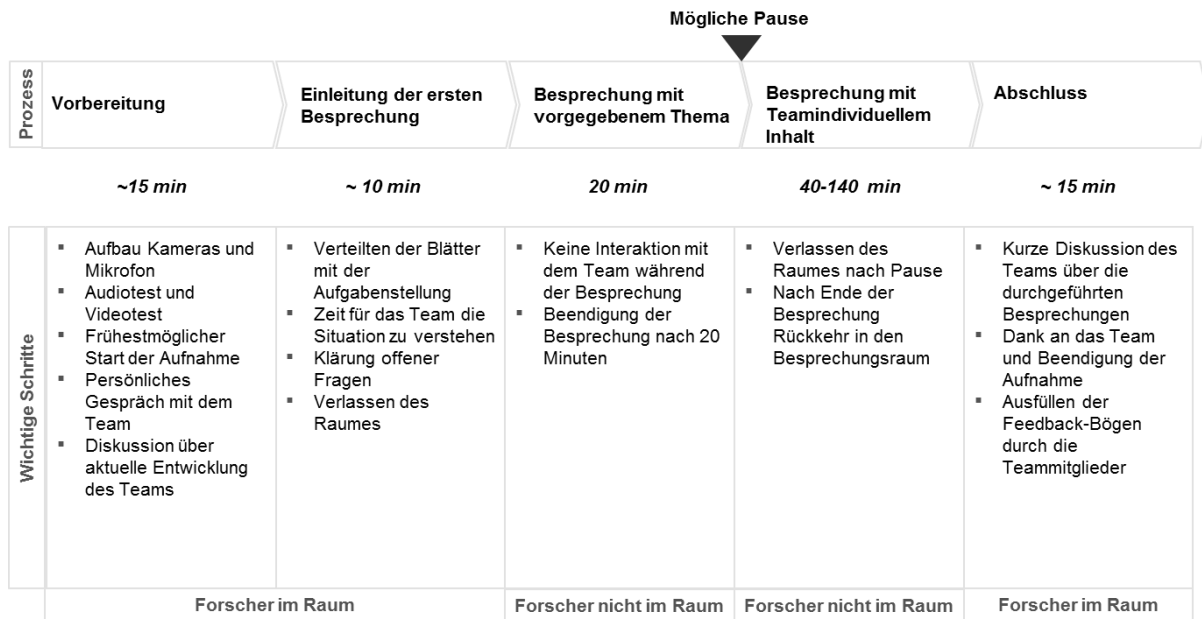


Abbildung 3-2: Ablauf der Videoaufnahmen

Der Ablauf der Videoaufnahmen war für alle 20 Teams identisch und ist in Abbildung 3-2 dargestellt. Vor Beginn der Besprechung, direkt im Anschluss an eine gegenseitige Begrüßung, fand ein Gespräch mit den Teams statt, häufig verbunden mit einer kurzen Erzählung des Teams über aktuelle Entwicklungen. Der Aufbau der Kameras in den Räumlichkeiten der Teams erfolgte so früh wie möglich und parallel zu einer zwanglosen Unterhaltung, nach Möglichkeit durch einen zweiten Wissenschaftler. Während der beiden Besprechungen war kein Wissenschaftler im Raum, zwischen den beiden Besprechungen fand jedoch ein (meist sehr kurzes) Gespräch statt und die Materialien aus der Besprechung mit vorgegebenem Inhalt wurden wieder eingesammelt. Bei den Besprechungen saßen die Teammitglieder in der Regel um einen Tisch herum, neben dem Tisch waren oft Flipcharts oder Tafeln angebracht, die manche Teammitglieder während der Besprechung benutzten. In den Ecken der Besprechungsräume wurden in der Regel die Kameras angebracht.

Die Aufzeichnung von Geschäftsbesprechungen machte es notwendig, den Teams absolute Vertraulichkeit und Anonymisierung zuzusichern (Miles & Huberman, 1994). Dies hat sich als entscheidender Punkt in der Akquise von Unternehmen herausgestellt. Alle an der Studie beteiligten Personen haben eine Verschwiegenheitserklärung unterzeichnet und das gesamte Datenmaterial ist exklusiv am Entrepreneurship Research Institute gespeichert. Externe Kopien zum Zwecke einzelner Kodierungen wurden stets wieder gelöscht. Für die Anonymisierung wird allen Teams und Teammitgliedern ein fiktiver Name zugeteilt, wobei

der Anfangsbuchstabe aller fiktiven Personennamen zur leichteren Orientierung dem Anfangsbuchstaben des jeweiligen anonymisierten Teamnamens entspricht.

3.4.2. Besonderheiten der Videosituation

Für die Aufnahmen der Besprechungen mussten zwei teils konkurrierende Ziele miteinander kombiniert werden. Zum einen sollte die Qualität des Audio- und Videomaterials so hoch wie möglich sein und möglichst jede Person aus einem Winkel erfassen, der es erlaubt, alle Gesichtszüge und Gesten zu erkennen, um die Reichhaltigkeit des Datensatzes nicht einzuschränken. Zum anderen sollten die Aufnahmen so unauffällig und unbemerkt wie möglich stattfinden, um möglichst keine Verhaltensveränderung einzelner Teammitglieder durch die Videosituation zu provozieren (vgl. Kapitel 3.5.2.2. zum Hawthorne Effekt).

Um diesem hohen Qualitätsanspruch gerecht zu werden, wurden mehrere Maßnahmen ergriffen:

- Bei Dreier- und Viererteams wurde grundsätzlich mit zwei Kameras gefilmt, um sicherzustellen, dass von allen Teammitgliedern auch die Gesichtsausdrücke und Gesten vollständig erfasst werden. Auch bei mehreren Zwei-Personen-Teams wurde aus diesem Grund (abhängig von der Sitzposition) mit zwei – statt mit nur einer – Kamera aufgenommen.
- Für die Aufnahmen wurden moderne Videokameras (Sony HDR-CX250) mit digitalem Speicher, HD-Qualität und acht Megapixel Auflösung gewählt.
- Um auch alle Gespräche exakt erfassen zu können, wurde ein externes Mikrofon gewählt, da kameraeigene Mikrofone oftmals nicht die gewünschte Qualität liefern (Coan & Gottman, 2007). Das externe Mikrofon mit etwa zwei mal zwei Zentimetern Grundfläche wurde in der Mitte des Besprechungstisches positioniert und sorgte so für eine deutlich bessere Audioqualität als über die eingebauten Mikrofone der Kameras möglich gewesen wäre.

Gleichzeitig wurde auf größtmögliche Unauffälligkeit der Beobachtung geachtet:

- Die Kameras wurden sehr klein gewählt, die Abmessungen betragen etwa 11x5x5 Zentimeter.
- Um aus jeder möglichen Kameraposition das Teamgeschehen zu erfassen, wurden Weitwinkelobjektive gewählt. Damit konnte auch in engen Räumen gut operiert werden. So wurden auch die Aktivitäten der Teammitglieder außerhalb ihrer normalen

Sitzposition weitgehend erfasst (zum Beispiel, wenn ein Teammitglied aufsteht und Tafel oder Flipchart benutzt).

- Auf der Vorderseite der Kameras ist nicht erkenntlich, ob die Kamera filmt. Es gibt also keine rote Lampe, die Aufmerksamkeit erzeugen könnte.
- Die Positionierung im Raum erfolgte so unauffällig wie möglich (Flick, 2009). Gewählt wurde nach Möglichkeit eine Ecke des Raums mit großer Entfernung zu den Teammitgliedern. Wenn vorhanden, wurden die Kameras neben einem Regal oder hinter einem Tisch aufgebaut, wo sie mehr als Teil der Einrichtung wahrgenommen wurden.

Die einwandfreie Beherrschung der Aufnahmegeräte ist entscheidend für eine störungsfreie Datenerhebung (Yin, 2011). Insgesamt wurden daher vier Testläufe durchgeführt, bei denen Besprechungen mit anderen Teams gefilmt wurden. Die Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema sowie die Ton- und Kameraeinstellungen und der möglichst störungsfreie und versteckte Aufbau der Kameras und des Mikrofons wurden dabei verbessert. Außerdem konnte der Ablauf der Besprechung und die Hinweise zur Besprechung mit vorgegebenem Thema eingeübt werden, um dies über alle Teams hinweg einheitlich zu halten. Drei Testläufe fanden mit jeweils zwei Doktoranden statt, die alle auch bereits mehrere Jahre Arbeitserfahrung in Teamarbeit hatten. Ein weiterer Testlauf fand mit drei Personen unterschiedlicher Profession (Mathematikstudent, Physikstudentin, Abiturientin) statt, um eine nicht-betriebswirtschaftliche Perspektive auf die Besprechung mit vorgegebenem Thema und die Videosituation zu erhalten. Vor und nach jedem dieser Testläufe wurde mit den Teilnehmern der Testläufe und Mitgliedern des Forschungsteams besprochen, welche Verbesserungen zur Erreichung der beiden oben genannten Ziele möglich sind. Eine detaillierte Übersicht über die Entwicklung der Videosituation ist auch in Anhang 8.1 abgebildet. Insgesamt konnte so eine Situation erreicht werden, in der detaillierte Aufnahmen bei gleichzeitig sehr unauffälligem Kameraeinsatz möglich waren.

„A systematic plan for data management – storage and retrieval of everything from raw data to final study reports – is important“ (Miles & Huberman, 1994, S. 48–49). Wie auch von Yin (2011) empfohlen, wurden alle Daten mehrfach gespeichert, auf insgesamt zwei getrennt aufbewahrten Datenträgern und zusätzlich auf einem speziell gesicherten Server. Die ausgefüllten Feedbackformulare wurden direkt in Excel übertragen und anschließend ebenfalls auf mehreren Rechnern abgelegt.

3.4.3. Besprechung mit vorgegebenem Thema

Eine Besprechung mit vorgegebenem Thema für die Datenerhebung zu nutzen, ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Erstens erleichtert es den Vergleich zwischen Teams (Greer & van Kleef, 2010) und die Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen, da themenspezifische Verhaltensbeeinflussungen erkannt werden können. Zweitens ermöglicht es diese Besprechung, dass gewisse teamtypische Prozesse – eine offene Ideensammlung, Auswahlentscheidungen, Aufgabenverteilung – auf jeden Fall beobachtet werden können, unabhängig vom Thema der teamindividuellen Besprechung. Drittens erhöht sich so die Menge der Datenpunkte, was sich positiv auf die externe Validität einzelner Aussagen auswirkt. Viertens lassen sich durch die Möglichkeit, bestimmte Verhaltensweisen oder Reaktionsmuster öfter zu beobachten, klarere Schlüsse ziehen, was die interne Validität der Studie erhöht.

Als Thema wurde eine Marktsituation gewählt, für die neue Geschäftsmodelle identifiziert und deren Umsetzung geplant werden soll. Um mögliches Vorwissen auszuschließen, wurde eine Situation gewählt, bei der keine aktuelle Lösung für das Kundenbedürfnis existiert (Dahl & Moreau, 2002). Inhaltlich drehte sich die Situation um bisher nicht erfüllte Kundenbedürfnisse bei Festen und Familienfeiern. Damit die Situation so nahe wie möglich an der Lebenswirklichkeit der Teams angesiedelt ist, wurde eine unterschiedliche Informationsverteilung simuliert (Isenberg, 1986). Wie von Isenberg vorgeschlagen, wurden sechs unterschiedliche Karten in willkürlicher Reihenfolge mit verschiedenen Informationen an die Teams ausgegeben, die diese nicht physisch austauschen durften. Zusätzlich konnten die Teams wie gewohnt ihr Arbeitsmaterial verwenden, wie zum Beispiel Stifte, Tablet-Computer, Laptops, Flipcharts. Eine Detailübersicht über die ausgegebenen Informationen befindet sich in Anhang 8.2. Vor dem Start wurden an alle Teammitglieder Blätter mit der Aufgabenstellung verteilt. Diese wurden dann mit dem Forschungsteam besprochen, um Unklarheiten auszuschließen (Informationskarten wurden nicht besprochen), bevor das Team für die Besprechung alleine gelassen wurde. Die Aufgabenstellung sieht vor, dass die Teams drei bis fünf Ideen für mögliche Geschäftsmodelle sammeln, zwischen diesen priorisieren und schließlich für ein Modell die Umsetzung planen und dabei auch die Aufgabenverteilung im Team besprechen. Nach Ablauf der vorgegebenen Zeit von 20 Minuten sammelte ein Mitglied des Forschungsteams die Aufgabenstellung und die Informationskarten wieder ein und die Teams begannen nach kurzer Pause mit ihrer teamindividuellen Besprechung. Eine detaillierte Übersicht über die

Entwicklung des Inhalts für die Besprechung mit vorgegebenem Thema ist in Anhang 8.1 abgebildet.

3.4.4. Teamindividuelle Besprechung

Nach der Besprechung mit vorgegebenem Thema fand bei allen Teams eine Besprechung mit teamindividuellem Inhalt statt. Die Themen der teamindividuellen Besprechung sind sehr unterschiedlich, haben aber alle eine hohe Relevanz für die beobachteten Unternehmen und deren Geschäftsführer. Beispiele sind Geschäftsführervergütung, strategische Ausrichtung des Unternehmens, Kunden- und Partnermanagement und Vertriebsstrategie. Die Teams konnten die Dauer ihrer Besprechung selbst wählen und an ihre Gewohnheiten anpassen, indem sie zum Beispiel zwischendurch Pausen für Telefonate oder Kaffee einlegten.

3.4.5. Feedbackfragebögen zur Überprüfung der Methodik

Nach Abschluss der Besprechung sprachen die Teammitglieder kurz im Beisein des Forschungsteams über die durchgeführten Besprechungen und direkt im Anschluss daran wurde von jedem Teammitglied individuell ein Fragebogen ausgefüllt. Dieser enthielt Fragen dazu, wie typisch und erfolgreich die beiden Besprechungen waren (und unterstützt damit die Einschätzung zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse) und Fragen nach der Künstlichkeit der Videosituation und der Verhaltensänderung im Team zur Evaluierung der Methodik (vgl. Kapitel 3.5.2.2 zum Hawthorne Effekt). Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 8.3 dieser Arbeit dargestellt.

Die Mitglieder des Forschungsteams fertigten am Ende jedes Termins eine Besprechungsnotiz an. Diese enthält eine Einschätzung über die Motivation der Teams, über besondere Vorkommnisse und über den Eindruck der Forscher zur Wahrnehmung der Kameras.

3.4.6. Weitere Datenquellen

Zusätzlich zu allen Daten, welche im Rahmen der Videosituation erhoben wurden, stehen von jedem Mitglied der beobachteten Teams zwei einstündige Interviews aus dem ersten Teil der BEST-Studie zur Verfügung.²¹ Diese Interviews haben keinen Fokus auf Dominanzfragestellungen. Sie drehen sich beispielsweise um die Geschäftsmodelle der

²¹ Diese werden im Folgenden als „Interview 1“ und „Interview 2“ bezeichnet.

Unternehmen und die Vision der Gründer. Es ist jedoch auch die Aufgabenteilung und die Kommunikation im Team sowie der Umgang mit Konflikten besprochen worden, weshalb auch in diesen Interviews ergänzende Informationen über das Dominanzverhalten im Team gewonnen werden konnten. Darüber hinaus wurden von den Besprechungen mit den Teams, aber auch von Telefonaten oder anderweitigen Begegnungen zwischen den beobachteten Teams und dem Forschungsteam Notizen angefertigt. Diese dienten zur Ergänzung der Informationen über Geschäftsmodelle oder die Zusammenarbeit im Team.

Diese zusätzlichen Datenquellen werden zur Triangulation (Flick, 2009) und für die Aufbereitung der Teamhintergründe herangezogen, um die Besprechungen der Teams in einen Kontext einordnen zu können.

3.5. Gütekriterien für qualitative Forschung

In diesem Kapitel wird auf verschiedene Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen und darauf, wie diese in der vorliegenden Arbeit erfüllt sind. Dabei wird zuerst auf verschiedene Arten von Validität und auf Reliabilität eingegangen, anschließend werden Quellen für systematische Fehler in der Wahrnehmung der Forscher und dem Verhalten der Teammitglieder diskutiert.

3.5.1. Validität und Reliabilität der Arbeit

Ein Kernkriterium für alle Arten von Forschung ist Validität, da nur die Schlussfolgerungen einer validen Studie die reale Welt adäquat wiedergeben (Yin, 2011). Auf Validität lässt sich jedoch aus verschiedenen Perspektiven blicken, so dass laut Yin (2003) im Allgemeinen vier verschiedene Maßstäbe angelegt werden, um die Qualität empirischer Sozialforschung zu messen: Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität. Außerdem spielt Diskriminanzvalidität, also die Abgrenzung von verwandten Konstrukten, eine Rolle (Lee, 1999). Im folgenden Abschnitt werden diese fünf Gütekriterien für qualitative Forschung beschrieben und es wird erarbeitet, inwieweit diese in der vorliegenden Studie erfüllt sind.

3.5.1.1. Konstruktvalidität

Konstruktvalidität beschreibt, ob die untersuchten Konzepte ausreichend gut gemessen werden (Yin, 2003). Um Konstruktvalidität zu erfüllen, gilt es zu zeigen, dass die Messung

einer Veränderung des Wertes einer Variable – in diesem Fall Dominanzverhalten – tatsächlich einer realen Veränderung der Variable entspricht (Yin, 2003). Ein wichtiger Weg dies zu zeigen ist Triangulation (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009; Yin, 2003, 2011) – also die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen. Laut Yin (2011) tritt eine Triangulation jedoch bei der Verwendung eigener Datenerhebung in den Hintergrund. Dennoch werden in dieser Arbeit gewisse Triangulationspunkte verwendet – es wird herausgearbeitet, welche Aussagen die Teammitglieder zu dominanten Verhaltensweisen in der bisherigen Teamzusammenarbeit getroffen haben und es werden quantitative Dominanzmaße herangezogen (Aries et al., 1983; Burgoon et al., 1998; Itakura, 2001): der Redeanteil in den Besprechungen und die Anzahl der Unterbrechungen der einzelnen Teammitglieder. Entscheidend ist außerdem eine Beweisführung, die den Zusammenhang zwischen Fragestellung und Ergebnissen schlüssig herleitet (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Darauf wird in dieser Arbeit ein besonderes Augenmerk gelegt. Dies geschieht insbesondere durch eine ausführliche Beschreibung der beobachteten Verhaltensweisen, um den Leser in die Lage zu versetzen, Kodierung und Schlussfolgerungen nachzuvollziehen.

3.5.1.2. Interne Validität

Wenn in der Fallstudienforschung Kausalbeziehungen erforscht werden sollen – wie die Ableitung von Dominanzverhalten einer Person auf Basis des bereits erfolgten Dominanzverhaltens einer anderen Person (siehe Kapitel 5.2) – dann spielt auch die interne Validität eine Rolle (Yin, 2003). Wenn Kausalbeziehungen falsch aufgezeigt werden, zum Beispiel weil eine wichtige Einflussvariable nicht erkannt wird, ist interne Validität nicht gegeben (Yin, 2003). Um interne Validität sicherzustellen, wird versucht, die zu Grunde liegenden Mechanismen von Kausalbeziehungen so gut wie möglich zu verstehen, weshalb qualitative Daten oftmals eine gute Basis für interne Validität bieten (Eisenhardt, 1989). Jick (1979) spricht von „*within method triangulation*“ (S. 603), also dem Versuch, durch Querverprobungen innerhalb der Daten interne Validität herzustellen. Eine ausführliche Beschreibung der Teamhintergründe und der beobachteten Besprechungen (siehe Kapitel 4.1 und 5.1) hilft in dieser Arbeit, die gefundenen Ergebnisse nachzuvollziehen. Eine weitere Taktik besteht laut Yin (2003) darin, so viele „*rival explanations*“ (S. 36) wie möglich zu untersuchen, um sich sicher sein zu können, dass die eigene Erklärung interne Validität zeigt. In dieser Arbeit werden ausführlich alle Situationen, in denen das Verhalten der Teams von den identifizierten Mustern abweicht, erläutert (insgesamt fünf abweichende Situationen in Kapitel 5.2.4) und mögliche Erklärungen auf Basis der Beziehungen im Team diskutiert.

3.5.1.3. Externe Validität

„The third test deals with the problem of knowing whether a study's findings are generalizable beyond the immediate case study“ (Yin, 2003, S. 37). Um die Generalisierbarkeit sicherzustellen, werden in der Literatur zwei verschiedene – durchaus komplementäre – Methoden vorgeschlagen. Eine davon ist eine möglichst diverse Stichprobe (Eisenhardt, 1989; Mayring, 2010; Yin, 2003, S. 37). Die betrachteten Teams kamen aus verschiedenen Branchen (siehe Tabelle 11, Seite 65) und weisen Geschäftsmodelle sowohl aus dem Bereich Business-to-Business (B2B) als auch im Bereich Business-to-Customer (B2C) auf. Zum anderen ist eine analytische Generalisierbarkeit entscheidend (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008) argumentieren, dass zwar typischerweise eine statistische Generalisierbarkeit nicht möglich ist, wohl aber die analytische Generalisierbarkeit, also die theoretische Argumentation basierend auf der vorhandenen Stichprobe. Yin unterstreicht diese Sichtweise:

„Case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a 'sample,' and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization).“ (Yin, 2003, S. 10)

3.5.1.4. Reliabilität

Das vierte Qualitätskriterium ist Reliabilität. Diese ist dann gegeben, wenn ein Forscher, der die gleiche Fallstudie zu einem späteren Zeitpunkt durchführen würde, zu den gleichen Ergebnissen gelangen würde (Yin, 2003). Dazu gehören laut Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008) zwei Kernelemente: Transparenz, also eine genaue Dokumentation und Verdeutlichung der Forschungsprozeduren, und Replizierbarkeit, also das Zur-Verfügung-Stellen des Datenmaterials in einer Weise, die Forschern eine Nachvollziehbarkeit einfach macht. „The general way of approaching the reliability problem is to make as many steps as operational as possible and to conduct research as if someone were always looking over your shoulder“ (Yin, 2003, S. 38). Dazu werden im Anhang dieser Arbeit alle Unterlagen zur Verfügung gestellt, die mit den Teams geteilt wurden. Der Einsatz der Videokameras und der Kodierungskriterien sowie das Vorgehen bei der Datenanalyse und der Ableitung der Ergebnisse wird detailliert beschrieben.

3.5.1.5. Diskriminanzvalidität

„Evidence for discriminant validity may be established if scores from several measurement procedures that purport to measure different concepts are unrelated. [...] it is ultimately a matter of qualitative judgment as to what constitutes sufficient convergence and sufficient divergence.“ (Lee, 1999, S. 151)

Um Dominanz als Konstrukt von anderen Konstrukten abzugrenzen, wird in Kapitel 2.2.2 eine Analyse verwandter Konstrukte durchgeführt. Auf dieser Basis werden in Kapitel 4 verschiedene Dominanzarten identifiziert. In Kapitel 5 dieser Arbeit werden Situationen betrachtet, in denen auf Dominanzverhalten einer Person Dominanzverhalten einer anderen Person folgt. Wenn unterschiedliche dominante Verhaltensweisen (lauter Tonfall, Unterbrechung, etc.) in einer Situation aufeinanderfolgen, bestehen möglicherweise Parallelen zu Konfliktsituationen, weshalb im folgenden Abschnitt die Überlappung zu Konflikten analysiert wird.

Boulding (1962) definiert einen Konflikt als *„situation of competition in which the parties are aware of the incompatibility of potential future positions“* (S. 5). Dabei ist das Bewusstsein über die Unvereinbarkeit von Positionen nicht an konkrete Verhaltensweisen gekoppelt und auch nicht zeitlich begrenzt. Auf Bouldings Definition stützen sich auch Jehn (1995) sowie Jehn und Mannix (2001) bei der Definition von verschiedenen Konfliktarten – Beziehungskonflikten, Prozesskonflikten und Aufgabenkonflikten. Bendersky und Hays (2012) beziehen sich wiederum für die Konfliktdefinition auf Jehn (1995) und Jehn und Mannix (2001) bei der Erweiterung der Konfliktarten um Statuskonflikte. Konflikte zielen also in der Forschung eher auf unterschiedliche Positionen und Wünsche in Teams, diese müssen sich aber nicht in konkreten Verhaltensweisen äußern:²² Ein Konflikt löst nicht zwingend dominantes Verhalten bei Teammitgliedern aus. Dennoch spielt Dominanzverhalten in Konflikten eine Rolle: Gould (2003) argumentiert, dass Dominanzverhalten ursächlich für Konflikte sein kann, wenn Unstimmigkeiten über die Intensität des Dominanzverhaltens in einer Gruppe bestehen. Andere Autoren vermuten, dass sich von der Ausprägung der Dominanz bei einer Person auf deren Art Konflikte zu bestreiten schließen lässt (Jones & Remland, 1993; Kalma et al., 1993) und sich daher möglicherweise mit Hilfe von Dominanzverhalten erklären lässt, warum manchmal aus einem Aufgabenkonflikt ein

²² Auch bei der Messung von Konflikten wählen Jehn (1995) sowie Jehn und Mannix (2001) Fragen, die weniger auf konkrete Situationen und mehr auf längerfristige Zustände hindeuten, wie z. B. „How much tension is there among members in your work unit?“, oder „To what extent are there differences of opinion in your work unit?“ (Jehn (1995, S. 268)

Beziehungskonflikt wird (Amason, 1996). In dieser Studie wurden von einer weiteren Person, die sich zu dem Zeitpunkt nicht mit dem Thema Dominanz befasst hat, Konflikte innerhalb der Besprechungen kodiert. Es wurden alle Zeiträume erfasst, in denen ein Konflikt erkannt wurde, und jeweils die Art des Konflikts benannt. Die Kodierung erfolgte im Einklang mit der aktuellen Literatur basierend auf den Skalen von Jehn (1995) sowie von Jehn und Mannix (2001).²³ Dabei stellte sich heraus, dass die Überlappung mit den kodierten Dominanzkreisläufen klein ist. Dominanzkreisläufe überschneiden sich zeitlich nur zu 27 % mit den beobachteten Konfliktzeiträumen. Das Ergebnis erscheint schlüssig vor dem Hintergrund, dass aus der Literatur deutlich wird, dass Konflikte und Dominanzverhalten zwar gemeinsam auftreten und teilweise einander bedingen können, aber eine sehr starke Überlappung durch die unterschiedlichen Definitionen nicht zu erwarten gewesen wäre. Dies gilt insbesondere in Bezug auf konkrete Verhaltensweisen, welche bei Konflikten sehr unterschiedlich ausfallen können.

3.5.2. Systematische Fehler

Quellen von potentiellen systematischen Fehlern oder Verzerrungen sind zahlreich. Im folgenden Abschnitt werden drei Fehlerquellen und ihre Effekte auf die vorliegende Arbeit diskutiert. Zuerst werden mögliche Verhaltensbeeinflussungen durch Hinweise der Forscher auf das Forschungsziel diskutiert, anschließend das Auftreten des Hawthorne-Effekts in dieser Arbeit und schließlich Fehler in der Wahrnehmung der Beobachter. Es werden zu jedem der drei Aspekte Untersuchungen durchgeführt, um die Effekte möglichst genau zu messen und Transparenz über verbleibende Limitationen zu schaffen.

3.5.2.1. Verhaltensbeeinflussung durch Hinweise auf das Forschungsziel

Eine wichtige Quelle für systematische Fehler besteht darin, dass gegenüber den Teammitgliedern Hinweise auf das Ziel der Forschung gegeben werden. Diese sogenannten „*Demand characteristics*“ (Orne, 1962, S. 779) haben durchaus Relevanz: „*The totality of cues which convey an experimental hypothesis to the subject become significant determinants of subjects' behavior*“ (Orne, 1962, S. 779). Dahinter steckt die Annahme, dass Teammitglieder – bewusst oder unbewusst – geneigt sein könnten, ihr Verhalten anzupassen (Berkowitz, 1971; Orne, 1962; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie & Klinger, 2013), auch wenn der genaue Effekt derzeit noch umstritten ist (McCambridge, Bruin & Witton, 2012).

²³ Das Vorgehen, zum Kodieren von Konflikten Videos auf Basis dieser Skalen zu betrachten, wurde auch von Greer, Caruso und Jehn (2011) gewählt.

Um feststellen zu können, ob Hinweise zum Forschungsziel gegeben wurden, sind auch alle informellen Gespräche zwischen dem Forschungsteam und den beobachteten Teams vor und nach den Besprechungen aufgezeichnet worden. Durch eine Person, die sich nicht mit dem Thema Dominanz befasst hat, wurde geprüft, ob das Forschungsteam Aussagen zu Dominanzverhalten (inklusive verwandter Begriffe) als Untersuchungsgegenstand getroffen hat. Dazu wurden alle Stellen in den Videos, in denen das Forschungsteam im Raum war, betrachtet und alle Aussagen der Mitglieder des Forschungsteams in Frage gestellt. Es konnte jedoch keine Situation identifiziert werden, bei der Hinweise auf Dominanzverhalten als möglicher Untersuchungsgegenstand gegeben wurden.

3.5.2.2. Hawthorne Effekt

„Your presence will have an unknown influence on the other persons. Conversely, their activity may directly influence the way you do your observations. Such reflexivity is unavoidable and again deserves some comment in your final methodological report.“ (Yin, 2011, S. 146)

Dieser sogenannte Hawthorne Effekt wurde erstmals von Roethlisberger und Dickson (1949) beschrieben und im Experiment nachgewiesen. Der Name des Effekts bezieht sich auf die Studien, die von G. Elton Mayo und seinem Team in zwischen 1924 und 1933 in den Hawthorne-Werken von Western Electric durchgeführt wurden (Greenwood, 1983). Er beschreibt die Beobachtung, dass das Verhalten von Teilnehmern einer Studie durch das Bewusstsein der Teilnehmer sich in einer Studiensituation zu befinden beeinflusst wird (Adair, 1984, 2000). Mögliche Faktoren, die in der vorliegenden Studie ein solches Bewusstsein erzeugen können, sind der Ort der Besprechung sowie die Anwesenheit des Forschungsteams und der Kamera.

Als Ort wurde in dieser Studie in 16 von 20 Fällen das übliche Besprechungszimmer im Büro der beobachteten Teams gewählt, in dem die Teams auch ansonsten ihre Besprechungen abhalten. Vier Teams baten darum, ihre Besprechung am Entrepreneurship Research Institut der Technischen Universität München abhalten zu dürfen. Diese Teams halten aufgrund mangelnder Besprechungsräume / Büros ihre Besprechungen grundsätzlich an verschiedenen Orten ab. Von einem wesentlichen Einfluss durch den Ort der Besprechung kann also nicht ausgegangen werden.

Da auch die Anwesenheit des Forschungsteams einen Einfluss auf die Teammitglieder haben kann, verließen alle Mitglieder des Forschungsteams bei allen Besprechungen den Raum. Daher wird auch hier nicht von einem wesentlichen Einfluss auf das Verhalten der Teams ausgegangen.

Der einzige ‚systemfremde‘ Gegenstand sind somit die Kameras, bei denen der größte Einfluss auf das Verhalten der Teammitglieder zu suchen ist. Diese waren während allen Besprechungen im Raum platziert und haben – trotz möglichst unauffälliger Positionierung – das Potenzial, das Gefühl einer ungewohnten Situation zu erzeugen. Gleichzeitig ist aber auch zu erwarten, dass die Teammitglieder ihre Aufmerksamkeit rasch auf den Inhalt der Besprechung und ihre Teammitglieder richten und somit das Bewusstsein der Beobachtung in den Hintergrund tritt beziehungsweise erlischt. Als Maß für das Bewusstsein der Beobachtung wurden die Blicke der Teammitglieder in die Kamera gemessen (angegeben pro Stunde) sowie alle Kommentare erfasst, die sich auf die Beobachtungssituation beziehen. Ein Wert von Null ist hier nicht zu erwarten, da auch zufällige Blicke durch den Raum die Kamera treffen können, ein ungewöhnlich hoher Wert im Vergleich über die Teams hinweg deutet jedoch auf eine erhöhte Wahrnehmung der Kameras hin. Zusätzlich wurden die Angaben aus den Feedbackfragebögen ausgewertet. Dabei haben die Teilnehmer auf einer Skala von 1-7 („Wenig“ bis „Sehr“) angegeben, ob sie selbst oder ihre Teammitglieder sich anders als gewöhnlich verhalten haben. In der Auswertung wurden die Angaben über beide Besprechungen und über die Teammitglieder gemittelt. Die eigene Verhaltensänderung gaben die Teilnehmer mit durchschnittlich 1,7 an, die Verhaltensänderung der Teammitglieder mit durchschnittlich 1,5. In Tabelle 55 in Anhang 8.4 sind die Fragebogenergebnisse und die durchschnittlichen Blicke pro Stunde in die Kamera dargestellt.

Blicke in die Kamera

Wie aus Tabelle 12 ersichtlich wird, hängt die Anzahl der Blicke in die Kamera stark von der Position der Kamera ab. Je kleiner der Winkel zwischen Objektiv und Teammitglied, desto öfter schaut ein Teammitglied tendenziell in die Kamera. Gleichzeitig ist aber kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Blicke in die Kamera und der gefühlten Verhaltensänderung zu beobachten.

<i>Winkel zur Kamera</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde</i>
0°	13,8
0° - 30°	8,8
31° - 60°	4,1
61° - 90°	2,6
>90°	3,5
Gesamtschnitt	5,1

Tabelle 12: Kameraposition und Blicke in die Kamera

Kommentare zur Beobachtungssituation

Die Anzahl der Kommentare zur Beobachtungssituation – beispielsweise sagt Stanley vom Team Sigma zu Stephen „*Du weißt schon, dass die Kamera mitläuft*“ (Minute 00:42:45), als dieser Einzelheiten zu einer ungewöhnlichen Geschäftspraxis erzählt – sind generell selten und stehen auch nicht in einem Zusammenhang zur eingeschätzten Verhaltensänderung. Auch lassen sich direkt im Anschluss an die Kommentare keine Verhaltensweisen beobachten, die einen Hinweis darauf geben könnten, dass den Teammitgliedern die Beobachtung präsent ist und sich möglicherweise ihr Verhalten ändert. Die durchschnittliche Anzahl an Kommentaren zur Beobachtungssituation liegt bei unter 0,4 Kommentaren pro Stunde, was von den Mitgliedern des Forschungsteams als sehr gering eingestuft wird.

Post-hoc-Einschätzung der Beobachtungssituation

Die Verhaltensänderung der Teammitglieder wird von diesen allgemein als sehr niedrig eingeschätzt. Die eigene Verhaltensänderung schätzen die Teammitglieder mit durchschnittlich 1,7 auf einer Skala von 1 (wenig) bis 7 (sehr) ein, die Verhaltensänderung der Teammitglieder mit 1,5. Es lässt sich ein starker Zusammenhang zwischen der selbst eingeschätzten Verhaltensänderung und der eingeschätzten Verhaltensänderung der Teammitglieder beobachten, was für eine Abwesenheit von sozial erwünschten Antworten und damit für die Objektivität der Einschätzung spricht. Dabei liegt die selbst eingeschätzte Verhaltensänderung in den teamindividuellen Besprechungen mit 1,4 noch ein wenig unter der Verhaltensänderung in den Besprechungen mit vorgegebenem Inhalt (1,8).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Verhaltensänderung durch die Beobachtungssituation als gering einzustufen ist.

3.5.2.3. Voreingenommenheit der Beobachter

Ein weiterer systematischer Fehler kann durch eine Voreingenommenheit der Betrachter entstehen und wurde in der psychologischen Forschung eingehend untersucht (Jones & Nisbett, 1987; Jones, Riggs & Quattrone, 1979; Snyder & Frankel, 1976). Snyder und Frankel (1976) beschreiben diesen Effekt als „observer bias“ und definieren ihn wie folgt:

„The observer bias is manifested when an observer who believes that another is in an emotional situation not only perceives that the other is emotional during the situation but also attributes to him a personal disposition to be emotional.“ (Snyder & Frankel, 1976, S. 858)

Um eine systematische Fehlattribuierung durch das Forschungsteam zu vermeiden, wurden drei Maßnahmen ergriffen. Zum einen wurden die Kodierungen von mehreren Forschern unabhängig durchgeführt (siehe Kapitel 3.7.3), zum anderen wurde vermieden, Schlussfolgerungen auf die Neigungen und Einstellungen der Teammitglieder zu ziehen. Es wurde stattdessen versucht sich in der Analyse auf das situative Verhalten zu konzentrieren. Dazu wurden alle Kodierungen entlang von verbalen Aussagen, Tonfall, Mimik, Haltung und Gestik durchgeführt. Drittens wurde die Kameraposition so gewählt, dass immer, wenn ein Mitglied des Forschungsteams im Raum ist, dieses möglichst wenig im Fokus der Kamera steht (oder sogar außerhalb des Kamerablickfelds), um Beobachter der Videos nicht zu beeinflussen (Podsakoff et al., 2013).

3.6. Auswahl der Stichprobe

Nachdem die Erhebung der Daten abgeschlossen war, wurde auf Basis aller erhobenen Daten mit der Datenanalyse begonnen. Im Laufe der Analyse fand eine Stichprobenauswahl statt. Dies ist ein kritischer Prozess für die gesamte Studie, da die Analyse und die späteren Schlussfolgerungen stark von der Auswahl der Stichprobe beeinflusst werden (Miles & Huberman, 1994). In dieser Arbeit musste sowohl für die Auswahl von Teams als auch für die Auswahl von Ereignissen für die Ableitung der Theorie eine Stichprobe gezogen werden. Als Dominanzereignisse werden dabei Situationen bezeichnet, in denen ein Teammitglied sich dominant verhält, wobei das Teammitglied mehrere verbale und nonverbale Dominanzverhaltensweisen zeigt. Das Dominanzereignis endet in dem Moment, wenn ein anderes Teammitglied das Gespräch übernimmt. Außerdem wurden Szenen identifiziert, in

denen auf Dominanzverhalten einer Person Dominanzverhalten eines Gegenübers folgt; diese Vorgänge werden als Dominanzkreisläufe bezeichnet. Die Begrifflichkeiten sind in Tabelle 13 dargestellt.

<i>Begriff</i>	<i>Beschreibung</i>
Dominanzereignis	Situation, in der das Teammitglied, das gerade spricht, dominante Verhaltensweisen zeigt.
Dominanzkreislauf	Abfolge von Dominanzereignissen: Auf ein Dominanzereignis einer Person folgt mindestens ein weiteres Dominanzereignis einer anderen Person.

Tabelle 13: Begriffsdefinitionen

Im Allgemeinen wird zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Möglichkeiten zur Auswahl der Stichprobe unterschieden: Zwischen einer statistischen / repräsentativen Stichprobenauswahl, um Hypothesen statistisch zu testen, und einer theoretischen / zielgerichteten Stichprobenauswahl, um Theorien zu erstellen (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994). Yin (2011) unterstreicht, dass die zweite Methode für qualitative Arbeiten in der Regel angebracht ist:

„In qualitative research, the samples are likely to be chosen in a deliberate manner known as purposive sampling. The goal or purpose for selecting the specific study unit is to have those that will yield the most relevant and plentiful data, given your topic of study.“ (S. 88)

Entsprechend zielgerichtet wurden für die vorliegende Arbeit aus der Gesamtheit der aufgezeichneten Teams diejenigen für die Theorieableitung herangezogen, welche aufgrund des Spektrums und der Anzahl der dominanten Verhaltensweisen den größten Mehrwert für die Analyse versprechen. Wenig Mehrwert versprechen Besprechungen, die wenig Dominanzverhalten enthalten und in denen sich die Teammitglieder durch eine ungünstige Kameraposition oder häufig abgewandte Haltung schlecht beobachten lassen. Zweck der zielgerichteten Stichprobenauswahl ist es, eine Stichprobe zu erreichen, die relevant für die untersuchten Forschungsfragen ist (Bryman, 2008; Yin, 2011). Dabei lassen sich drei verschiedene Ansätze unterscheiden:

Der erste Ansatz ist die Auswahl von typischen Fällen – dies kann, muss aber nicht, etwas mit statistischer Repräsentativität zu tun haben. Kernziel ist meist, ein ganzes Spektrum eines Phänomens zu erklären (Eisenhardt, 1989; Gläser & Laudel, 2010). Die Auswahl von Extremfällen als zweiter Ansatz ist insbesondere dann interessant, wenn es darum geht, Kausalzusammenhänge zu studieren (Eisenhardt, 1989; Gläser & Laudel, 2010; Pettigrew, 1990; Yin, 2003). Der dritte Ansatz, die gezielte Auswahl von Gegenbeispielen, also von Fällen, die den im Laufe der Studie entwickelten ersten Interpretationen zuwiderlaufen, hilft die Konsistenz der entwickelten Theorie zu erhöhen (Gläser & Laudel, 2010; Yin, 2003).

Für die Auswahl der detailliert analysierten Teams aus allen Teams wurde auf ein größtmögliches Spektrum und auf eine ausreichend große Anzahl an Datenpunkten geachtet. Für die Auswahl von Ereignissen und Kreisläufen innerhalb der Teambesprechungen wurde zusätzlich gezielt nach Gegenbeispielen gesucht, um die Aussagekraft der abgeleiteten Theorie zu verbessern (solche Beispiele finden sich in Kapitel 5.2.4).

Die Größe der Stichprobe ist bei qualitativen Studien deutlich kleiner als bei quantitativen Studien (Miles & Huberman, 1994). Eine Kernfrage ist dennoch, wie groß oder klein die Stichprobe letztlich gewählt werden sollte, um einerseits ausreichend zu sein, aber andererseits auch keinen unüberschaubaren Datenberg zu erzeugen, mit dem eine Tiefenanalyse kaum noch möglich ist (Yin, 2003). Es geht darum, zu erkennen, ab welcher Größe der Erkenntnisgewinn durch die Hinzunahme eines weiteren Falls zu gering wird (Eisenhardt, 1991). Eisenhardt (1989) wagt sich an eine genaue Zahlenangabe:

„While there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing. [...] With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.“ (Eisenhardt, 1989, S. 545)

Die optimale Größe der Stichprobe, bei der kein wesentlicher Erkenntnisgewinn durch ein zusätzliches Team erreicht wird, liegt im vorliegenden Fall bei sechs Teams. Diese bilden die Grundlage für die Identifizierung verschiedener Dominanzarten in Kapitel 4 dieser Arbeit. Vier weitere Teams waren für die Erklärung verschiedener Kreisläufe in Kapitel 5 dieser Arbeit notwendig. Die weiteren Teams zeigten außerdem meist nur wenig Dominanzverhalten. Für die Identifikation von Dominanzarten und für die Erklärung von Dominanzkreisläufen wurden bewusst unterschiedliche Stichproben gewählt. Zum einen

treten Dominanzkreisläufe in unterschiedlichen Teams unterschiedlich häufig auf, so dass für die Erklärung von Dominanzkreisläufen zielgerichtet solche Teams gewählt wurden, bei denen Kreisläufe häufig auftreten. Zum anderen verbessert die Unabhängigkeit der Stichproben die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, da die Anwendbarkeit der Dominanzarten so auch außerhalb der Teams, in denen diese identifiziert wurden, gezeigt werden kann.

In Tabelle 14 ist aufgeführt, welche Teams für welchen Teil der Arbeit herangezogen wurden und welche Teams aus verschiedenen Gründen nicht betrachtet wurden.

<i>Teil der Identifizierung von Dominanzarten (Kapitel 4)</i>	<i>Teil der Analyse von Dominanzkreisläufen (Kapitel 5)</i>	<i>Nicht Teil der Stichprobe (mit Begründung)</i>
Alpha	Sigma	Lambda – wenig Dominanzverhalten
Beta	Theta	My – wenig Dominanzverhalten
Gamma	Iota	Ny – Besprechung mit Beamer-Präsentation; wenig Dominanzverhalten; ungünstige Kameraposition
Delta	Kappa	Xi – wenig Dominanzverhalten
Epsilon		Omicron – Besprechung mit Beamer-Präsentation; wechselnde Besprechungsteilnehmer; ungünstige Kameraposition; wenig Dominanzverhalten
Rho		Pi – Besprechung vor PC-Monitor; Wenig Dominanzverhalten; Abhängigkeitsverhältnis der Teammitglieder Phi – wenig Dominanzverhalten Chi – wenig Dominanzverhalten Tau – wenig Dominanzverhalten Ypsilon – wenig Dominanzverhalten; ungünstige Kameraposition

Tabelle 14: Übersicht Stichprobenteams

In einem zweiten Schritt wurden innerhalb der Besprechungsbeobachtungen die Szenen zur Ableitung der Theorie ausgewählt. Für den Beleg der unterschiedlichen Dominanzarten wurden hierzu 42 Ereignisse gewählt, für die Erklärung der Dominanzkreisläufe dienen 30 Kreisläufe. Die Anzahl der Ereignisse ist hier deutlich höher als die von Eisenhardt (1989) empfohlene Fallzahl, da drei beziehungsweise fünf verschiedene Muster identifiziert wurden und für jedes der Muster eine ausreichende Anzahl an Fällen zur Erklärung notwendig war. Insgesamt hätten teilweise noch mehr Ereignisse und

Kreisläufe zur Theorieableitung herangezogen werden können, im Sinne einer zielgerichteten Stichprobenauswahl wurden jedoch Ereignisse und Kreisläufe ohne zusätzlichen Erklärungswert nicht mehr mit einbezogen, insbesondere wenn die Intensität des Dominanzverhaltens im Vergleich zu den bereits identifizierten Ereignissen und Kreisläufen gering war.

3.7. Datenanalyse

Zur Datenanalyse schreibt Yin (2011): „*Ok, so now comes that magical moment*“ (S. 176). Das Zitat deutet bereits an, dass der Prozess der Datenanalyse der schwierigste Teil qualitativer Forschung ist (Eisenhardt, 1989), gleichzeitig aber der erfolgskritischste (Miles & Huberman, 1994). Dabei verwenden zahlreiche Autoren dieselbe Begrifflichkeit, der zufolge sich die Theorie während der Datenanalyse aus den Daten herausbildet: „*emerge*“ (Eisenhardt, 1989, S. 541; Miles & Huberman, 1994, S. 62; Patton, 2002, S. 468; Yin, 2011, S. 191).

Nichtsdestoweniger lässt sich der Prozess der Datenanalyse mit einer gewissen Strukturiertheit beschreiben. Der folgende Abschnitt (Kapitel 3.7.1) führt zuerst im Allgemeinen durch den Prozess der Datenanalyse, woraufhin im Anschluss die einzelnen Schritte und ihre konkrete Ausprägung in dieser Arbeit beschrieben werden. Kapitel 3.7.2 beschreibt die Datenaufbereitung und Kapitel 3.7.3 die Datensynthese und die Kodierung. Kapitel 3.7.4 geht auf die Datenanalyse ein und Kapitel 3.7.5 auf die Identifikation von Mustern mit Hilfe der Analysen.

3.7.1. Der Prozess der Datenanalyse

Für diese Arbeit soll der Prozess der Datenanalyse in vier Phasen unterteilt werden, die in Abbildung 3-3 dargestellt sind. Es gibt hierfür keine allgemeingültige Methode, entscheidend ist vor allem die Dokumentation der gewählten Struktur (Bansal & Corley, 2011). Grundsätzlich sind in der Literatur zahlreiche Strukturierungsmöglichkeiten verbreitet, die wesentlichen Schritte sind jedoch bei vielen Autoren die gleichen mit ähnlichen Bezeichnungen.²⁴

²⁴ Yin (2011) unterteilt die Datenanalyse in fünf Schritte: „*Compiling, Disassembling*“, „*Reassembling*“, „*Interpreting*“ und „*Concluding*“ (S. 178).



Abbildung 3-3: Prozess der Datenanalyse

Im Folgenden wird in dieser Logik durch den Prozess der Datenanalyse geführt. Wichtig ist dabei zu betonen, dass die einzelnen Schritte verwoben sind und der Prozess iterativ durchlaufen wird (Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011). Der Prozess der Datenanalyse ist außerdem eng mit dem Prozess der Stichprobenauswahl verbunden, da nach den ersten gewählten Stichprobenelementen bereits eine erste Analyse erfolgt, die einen Einfluss auf die Auswahl der weiteren Stichprobenelemente hat (Flick, 2009). Dabei wurde die Stichprobe während der Analyse und der Ausarbeitung des Modells stetig verändert (Glaser & Strauss, 2008). Es wurden Teams zur Theorieentwicklung hinzugezogen, deren Besprechung einen Beitrag leisten kann, andere Teams wurden wieder ausgeschlossen, wenn sich die Richtung der theoretischen Propositionen veränderte.

3.7.2. Datenaufbereitung

Jede Analyse beginnt mit dem Zusammentragen der gesammelten Daten (Yin, 2011). Hilfreich ist dabei eine Softwareunterstützung (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011). Für diese Arbeit wurden verschiedene Programme verwendet, eine Übersicht ist in Tabelle 15 dargestellt.

Miles und Huberman (1994) sprechen von drei (parallelen) Phasen: „data reduction, data display, and conclusion drawing/verification” (S. 10).

Glaser und Strauss (2008) verwenden in ihrer „constant comparative method” vier Phasen: „(1) comparing incidents applicable to each category, (2) integrating categories and their properties, (3) delimiting the theory, and (4) writing the theory” (S. 105).

Braun und Clarke (2006) beschreiben sechs Phasen: „Familiarizing with data“; „Generating initial codes“; „searching for themes“; „reviewing themes“; „defining and naming themes“; „producing report” (S. 93-100).

<i>Datenquelle</i>	<i>Aufbereitung</i>	<i>Verwendete Software</i>
Sämtliche Videoaufnahmen	Umwandlung in kodierbares AVI-Format und Kodierung	Umwandlung: Freemake Video Converter; Kodierung: NVivo 10
Videoaufnahmen der Stichprobe	Transkription aller kodierten Ereignisse	F4 (Transkriptionssoftware) Microsoft Word
Beobachtungsnotizen („Field notes“)	Zusammentragen	Microsoft Powerpoint und Microsoft Word
Feedback-Fragebögen	Übertrag in Tabellenform	Microsoft Excel
Interviewtranskripte, Fragebögendaten	Sichtung	

Tabelle 15: Übersicht über die Datenaufbereitung

Für die Analyse von Dominanzverhalten ist es entscheidend, die besondere Reichhaltigkeit des Datensatzes (Körperhaltung, Mimik, Gestik, Sprechduktus und Intonation) nicht zu verlieren (Burgoon et al., 1998; Itakura, 2001; Worgan & Moore, 2011). Um dies zu transkribieren, gibt es noch keinen etablierten Standard (Flick, 2009). Um jedoch sicherstellen zu können, dass keine notwendigen Informationen unterschlagen werden, wurde neben allem Gesagten auch relevante Gesten, Ausdrücke von Emotion oder Mienen erfasst. Zusätzlich war es notwendig, für einige Analysen das Videomaterial direkt heranzuziehen anstatt mit den Transkripten zu arbeiten.

3.7.3. Datensynthese / Datenkodierung

Eine Kernherausforderung bei der Analyse qualitativer Daten besteht darin, relevante Informationen aus großen Datenmengen herauszufiltern (Patton, 2002). Um Dominanzverhalten in den Teams besser zu verstehen, hilft es, es in verschiedenen Kategorien und Zeitverläufen betrachten zu können (Flick, 2009).

3.7.3.1. Hintergrundanalyse

Obwohl der primäre Untersuchungsgegenstand die Teambesprechungen sind, wird für jedes Team eine Hintergrundanalyse durchgeführt. Basierend auf den Interviews mit den einzelnen Teammitgliedern wird die Historie der Zusammenarbeit im Team rekonstruiert.

Insbesondere für das Verständnis von Dominanzkreisläufen ist es entscheidend zu verstehen, in welchem Verhältnis die Teammitglieder zueinander stehen, um beurteilen zu können, welche Triebkräfte kausal für die Reaktion eines Teammitglieds auf das Dominanzverhalten eines anderen Teammitglieds sind. Die Hintergrundanalyse ist deshalb für alle Teams, in denen Kreisläufe identifiziert werden (Kapitel 5), ausführlicher als für Teams, deren Besprechungen zur Identifikation von Dominanzarten genutzt werden (Kapitel 4). Beschrieben werden das Geschäftsmodell, die Unternehmensstruktur, der Aufbau des betrachteten Geschäftsführungsteams, die Zusammenarbeit im Team und das bereits bekannte Dominanzverhalten. Außerdem wird der Inhalt und die Struktur der beobachteten Besprechungen beschrieben und ein allgemeiner Überblick über die Dynamik der Gespräche gegeben.

3.7.3.2. Kodierung

Eine Kodierung der Daten setzt Kategorien ein (Bakeman, 2000; Flick, 2009). Bei induktivem, qualitativem Vorgehen ist jedoch zu Beginn der Kodierung oft unklar, welche Kategorien angebracht sind (Gersick, 1988). Daher wurden zuerst alle Videoaufnahmen mehrmals angesehen, dabei viele Notizen gemacht und diese auch im Forschungsteam diskutiert. Die Kodierung wurde zu großen Teilen vom Forschungsteam selbst durchgeführt – dies ist insbesondere bei selbstständig erhobenen Daten sinnvoll (Pratt, 2009).

Es wurden Kodierungskategorien in verschiedenen Bereichen definiert, wobei die ersten Kodierungskategorien aus den Forschungsfragen (Empathie, Dominanz, Informationsverteilung, Zielsetzungen, Affekt) und der Struktur der Datenerhebung (Fallstudienresultat, Meta-Diskussion) abgeleitet wurden (Bakeman, 2000; Braun & Clarke, 2006; Miles & Huberman, 1994). Für die Kodierung wurde NVivo 10 als Softwareunterstützung gewählt.

Wie in Kapitel 3.7.1 beschrieben, wurde der Prozess iterativ durchlaufen. Bei der ersten Kodierung von Dominanz auf Basis der Verhaltensweisen aus der Literatur (siehe Kapitel 2.3) wurde außerdem, je nach Anzahl der identifizierten Verhaltensweisen, eine Intensität des Dominanzverhaltens von niedrig (1) oder hoch (2) eingestuft. Es wurde darauf geachtet, im Zweifel auch einzelne Dominanzverhaltensweisen zu kodieren, um ein möglichst vollständiges Bild zu gewinnen – anders als bei der späteren Kodierung von Dominanzereignissen, bei der nur solche Szenen als Ereignis kodiert wurden, die mindestens drei Verhaltensweisen enthalten, davon mindestens eine verbale und eine nonverbale. Nach

der ersten Kodierung von Dominanzverhalten wurden alle Szenen, welche als dominant identifiziert wurden, auf einen Zeitstrahl gelegt. Daraus und aus der Diskussion über die zu Grunde liegenden Szenen in den Besprechungen zeigten sich erste Muster – es bildeten sich zum einen Dominanzkreisläufe als relevantes Muster und zum anderen verschiedene Arten von Dominanzverhalten heraus. Außerdem wurde die Definition der Dominanzarten nachgeschärft. Es wurden verschiedene Verhaltensweisen identifiziert, welche meistens gemeinsam auftreten. Auf diese Weise konnte eine Liste von 23 Dominanzverhaltensweisen erstellt werden, welche für die weitere Kodierung relevant sind.

Daraufhin wurde auf Basis der identifizierten Verhaltensweisen eine zweite Kodierung von Dominanzverhalten durchgeführt. Die Kodierung der Dominanzverhaltensweisen fand unabhängig voneinander durch den Autor und einen weiteren Wissenschaftler statt. Dabei wurde jedes Ereignis einzeln betrachtet und für jede der 23 Verhaltensweisen wurde in einer Excel-Datei angegeben, ob die jeweilige Verhaltensweise im jeweiligen Ereignis vorkommt. Vorab wurden alle Verhaltensweisen gemeinsam besprochen, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Nach der Kodierung wurden die Unterschiede diskutiert (Bartel & Saavedra, 2000), die entsprechenden Ereignisse in den Videos nochmals betrachtet und es fand eine Einigung statt. Diese wurde von zwei Forschern parallel durchgeführt. Es wurden insgesamt 42 Dominanzereignisse mit durchschnittlich 22 Sekunden Länge (Standardabweichung: 16 Sekunden) bei sechs Teams identifiziert und kodiert. Innerhalb der Verhaltensweisen der 42 Dominanzereignisse wurde ein Muster identifiziert, welches die Verhaltensweisen drei Dominanzarten zuordnet (siehe Kapitel 4.2.2).

Die identifizierten Verhaltensweisen und die Aufteilung auf drei Dominanzarten dienten im Anschluss als Kodierungsschema für die Kodierung der Dominanzarten innerhalb der Dominanzkreisläufe. Diese Kodierung fand bei vier Teams statt, die nicht in die Identifikation der Dominanzarten einbezogen wurden. Kodiert wurden 30 Kreisläufe, welche durchschnittlich aus etwa fünf Dominanzereignissen bestehen und durchschnittlich 116 Sekunden lang sind (Standardabweichung: 85 Sekunden). Das auf Verhaltensweisen basierende Kodierungsschema wurde auf alle Ereignisse eines Kreislaufs angewandt. Zwei kodierende Forscher haben in den 156 Dominanzereignissen innerhalb der Kreisläufe jeweils angegeben, welche der 23 Verhaltensweisen sie hier beobachten können und welche Dominanzart sich demnach ergibt. Nach der unabhängigen Einstufung durch beide Forscher folgte eine Diskussion über alle Unstimmigkeiten (Bartel & Saavedra, 2000). Dabei wurde für alle Ereignisse ein Konsens erlangt. Die Ursache der Unstimmigkeiten lag dabei meist in der

Zuordnung der Dominanzart. In der Frage, ob überhaupt Dominanzverhalten vorliegt, herrschte weitestgehend Einigkeit. Wenn nicht mindestens zwei eindeutige Dominanzverhaltensweisen beobachtet werden konnten, wurde das Ereignis als „kein Dominanzverhalten“ kodiert. Wenn Ereignisse am Beginn oder am Ende von Kreisläufen mit „kein Dominanzverhalten“ kodiert wurden (insgesamt elf Fälle), wurden diese Ereignisse bei der Darstellung der Kreisläufe weggelassen. Außerdem wurden in manchen Ereignissen mehrere Dominanzverhaltensweisen von jeweils verschiedenen Dominanzarten erkannt. In diesem Fall wurde diejenige Dominanzart gewählt, von der mehr Dominanzverhaltensweisen vertreten waren, die zweite Dominanzart wurde jedoch mit vermerkt und ist auch in den Darstellungen der Kreisläufe mit enthalten. Insgesamt wurde bei 29 von 156 kodierten Ereignissen (19 %) innerhalb der 30 Dominanzkreisläufe davon Gebrauch gemacht.

Bei der Entwicklung der Kodierungsschemata zu Dominanz wurde darauf geachtet, spezifische Verhaltensweisen zu kodieren und nicht Gesamteindrücke über längere Zeiträume zu betrachten. Mehrere Autoren betonen, dass eine zu grobe Kodierung von Dominanz im Gegensatz zur Betrachtung spezifischer Verhaltensweisen sogar ein Hauptgrund für mangelnde Übereinstimmung im Rahmen der Beurteilerreliabilität sein kann (Tiedens & Fragale, 2003; Tracey, 1994), auf welche im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

3.7.3.3. Beurteilerreliabilität

Alle kodierten Ereignisse wurden von zwei Wissenschaftlern unabhängig voneinander und mit dem gleichen Kodierungsschema eingestuft. Die dahinterliegende, in qualitativer Forschung übliche Annahme ist, dass eine hohe Übereinstimmung selbst bei möglicherweise ähnlichem Weltbild der Wissenschaftler auf die Richtigkeit der Einschätzungen und Interpretationen hinweist (Bakeman, 2000). Um den Grad der Übereinstimmung zu zeigen, wird als Maß die sogenannte Beurteilerreliabilität (Interrater Reliability, IRR), also die Anzahl der Übereinstimmungen geteilt durch die Summe der Übereinstimmungen und Abweichungen, verwendet (Guttman et al., 1971; LeBreton & Senter, 2008; Miles & Huberman, 1994). Darüber hinaus wird Cohens Kappa verwendet, da in dieses Maß mit einfließt, wie wahrscheinlich eine zufällige Übereinstimmung wäre und damit unterschiedlich komplexe Kodierungsschemata berücksichtigt werden (Landis & Koch, 1977).

Die Beurteilerreliabilität für die Zuordnung der Verhaltensweisen in den 42 Ereignissen betrug 90 % (Cohens Kappa: 81 %). Die Beurteilerreliabilität für die Einstufung der Dominanzarten innerhalb der Kreisläufe betrug 79 % (Cohens Kappa: 73 %). Damit liegt

die Übereinstimmung im Rahmen der üblichen Werte, die sich in der Literatur (dargestellt in Tabelle 16) zur Beurteilerreliabilität bei Verhaltensbeobachtungen in Videos finden.²⁵

<i>Autor</i>	<i>Konstrukt</i>	<i>Beurteiler- reliabilität</i>	<i>Cohens Kappa</i>
Bendersky und Hays (2012)	Konfliktarten	n/a	72 % - 86 %
Dunbar und Burgoon (2005)	Dominanz	60 %	n/a
Dunbar und Burgoon (2005)	Nonverbale Dominanzsignale	57 % - 72 %	n/a
Greer, Caruso und Jehn (2011)	Konfliktarten	78 % - 99 %	n/a
Kalma, Visser und Peeters (1993)	Dominanzverhaltensweisen	n/a	>70 %
Tiedens und Fragale (2003)	Körperhaltung ²⁶	88 %	n/a

Tabelle 16: Beurteilerreliabilität in der Literatur

3.7.4. Datenanalyse

„The analysis of qualitative data involves creativity, intellectual discipline, analytical rigor, and a great deal of hard work.“ (Patton, 2002, S. 442)

Da Muster in den Daten zu finden eine schwierige Aufgabe ist, bietet es sich an, Analysemethoden auf die Daten anzuwenden (Yin, 2003): Man *„spielt mit den Daten“* (Yin, 2011, S. 191). In diesem Fall brachte die Verwendung von Zeitreihenanalysen der ersten Dominanzkodierungen den entscheidenden Hinweis auf Dominanzkreisläufe als relevantes Muster in Teambesprechungen. Dazu wurden die initialen Dominanzkodierungen entlang eines Zeitstrahls aufgetragen – ein Beispiel von Team Sigma ist in Abbildung 3-4 dargestellt. Es lassen sich schon in dieser Darstellung teilweise die später identifizierten Dominanzkreisläufe erkennen, bei denen das Dominanzverhalten eines Teammitglieds direkt

²⁵ Guttman et al. (1971) geben für qualitative Studien allgemein 65 % als Untergrenze für akzeptable Beurteilerreliabilität an und Miles und Huberman (1994) empfehlen 90 %. Dabei beziehen sie sich jedoch vornehmlich auf das Kodieren von Transkripten und nicht auf das Kodieren von Videos, was eine höhere Komplexität aufweist.

²⁶ „Coders measured the amount of space that the participant filled by holding a ruler up on the screen and counting the inches from the farthest out points of the body“ Tiedens und Fragale (2003, S. 562).

von (teils starkem) Dominanzverhalten eines anderen Teammitglieds gefolgt wird. Das ist zum Beispiel der Fall bei 0:27 oder 0:30, aber auch bei 1:17, 1:54, 2:22, 2:30 und 2:42 (in Abbildung 3-4 mit vertikalen gestrichelten Linien verdeutlicht).

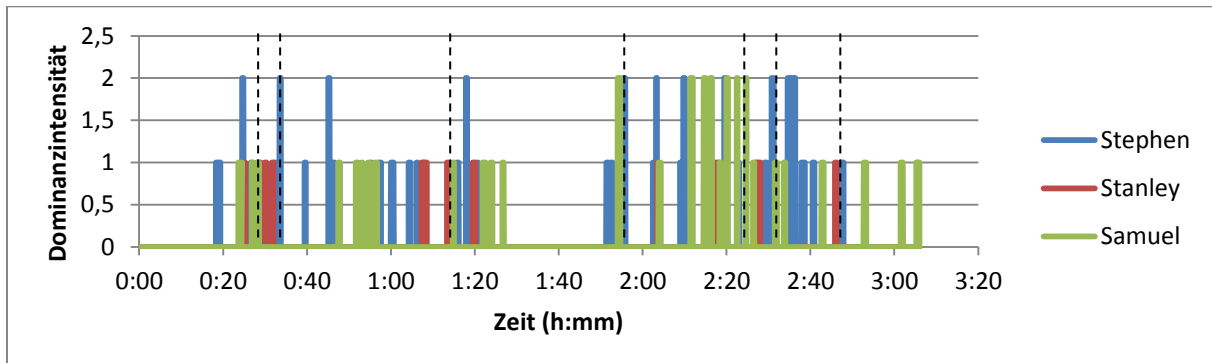


Abbildung 3-4: Beispiel der initialen Dominanzkodierung

Für die detaillierte Analyse der Kodierung von Dominanzarten wurden die Ereignisse in verschiedenster Weise in Excel-Tabellen gruppiert, da sich mit Hilfe von Tabellen gut Muster identifizieren lassen (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011). Dies geschah ursprünglich nach verschiedenen Persönlichkeitsbildern und schließlich nach verschiedenen Verhaltensweisen. Die Tabelle, mit deren Hilfe schließlich die Aufteilung in verschiedene Dominanzarten gelang (Tabelle 20), ist in Kapitel 4.2.2 dargestellt. So wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Auftreten von Dominanzverhalten bei verschiedenen Teams und Teammitgliedern verglichen.

3.7.5. Musteridentifizierung und Theorieableitung

Für die Beschreibung des Weges von der Datenanalyse zur Theorie stützt sich diese Studie auf die Arbeit von van de Ven (2007). Er geht für die Theorieableitung von drei Schritten aus – der Konzeption einer Theorie, ihrer Ausarbeitung und ihrer Überprüfung. In der Theoriekonzeption spricht van de Ven (2007) von „*Abductive Reasoning*“ (S. 140), also einer überraschenden Beobachtung, aus der die Theorie erwächst – in diesem Fall die Beobachtungen, dass sich Dominanzverhalten in drei verschiedenen Formen zeigt und dass auf Dominanzverhalten eines Teammitglieds oft Dominanzverhalten eines anderen Teammitglieds folgt. Das Ausarbeiten einer Theorie ist der zweite Schritt – sich in die Lage zu versetzen, die überraschende Beobachtung zu erklären, in diesem Fall also das Herausarbeiten von unterschiedlichen Dominanzarten mit Hilfe von Transkripten. Auch bei den Dominanzkreisläufen geschah die Erklärung mit Hilfe von Transkripten, außerdem wurden die Kreisläufe in unterschiedliche Typen gruppiert, um die Verläufe erklären zu

können. Miles und Huberman (1994) sprechen von „*making conceptual theoretical coherence*“ (S. 246), van de Ven (2007) nennt dies „*Deductive reasoning*“ (S. 120).

Im dritten Schritt, der Überprüfung der Theorie, spricht van de Ven (2007) von „*Inductive Reasoning*“ (S. 124). Dabei geht es darum, herzuleiten, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Theorie für eine größere Grundgesamtheit gilt als für die betrachtete Gruppe.

Am Ende der Theorieableitung stehen schließlich überprüfbare Propositionen (Bluhm et al., 2011), die in den Gesamtkontext eines Modells eingebettet sind. Ein Modell ist nach van de Ven (2007) die Repräsentation einer Theorie und damit ein Instrument, um reale Welt und Theorie zu verknüpfen. Es kann als Werkzeug benutzt werden, um über die Welt oder die Theorie zu lernen. Bei einem Modell, das am Ende der Theorieableitung steht, handelt es sich nach van de Ven (2007) entweder um ein Varianzmodell oder um ein Prozessmodell. Ein Varianzmodell erläutert dabei die Beziehung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen, basiert also auf bestimmten Ergebnissen (zum Beispiel Teamleistung) und blickt zurück, welche Ereignisse zu diesem Ergebnis geführt haben. Ein Prozessmodell trifft basierend auf Ereignissen Aussagen darüber, was im Anschluss an diese Ereignisse passiert – ein solches Modell findet sich in Kapitel 5. Hier wird dargelegt, wie ausgehend von bestimmten Ereignissen (Dominanz eines Teammitglieds) weitere Ereignisse ausgelöst werden (Dominanz eines zweiten Teammitglieds).

4. Unterschiedliche Arten von Dominanzverhalten

In diesem und dem nächsten Kapitel werden die Wirkmechanismen von Dominanzverhalten in Teams erläutert. Jedes der beiden Kapitel bezieht sich dabei auf eine der beiden Forschungsfragen. Dieses Kapitel dient der Beantwortung der ersten Forschungsfrage: „Wie wird dominantes Verhalten in unternehmerischen Teams ausgeübt?“. Dabei wird Dominanzverhalten in drei unterschiedliche Arten differenziert, welche sich durch unterschiedliche verbale und nonverbale Verhaltensweisen auszeichnen. Diese Erkenntnisse werden genutzt, um die zweite Forschungsfrage, „Wie wird in unternehmerischen Teams auf Dominanzverhalten reagiert?“, in Kapitel 5 zu beantworten. Dabei werden Dominanzkreisläufe untersucht, also Situationen in Teambesprechungen, in denen auf Dominanzverhalten eines Teilnehmers als Antwort Dominanzverhalten eines anderen Teilnehmers folgt.

In diesem Kapitel werden zuerst die untersuchten Teams und die beobachteten Besprechungen dargestellt. Anschließend wird das Dominanzverhalten in den Besprechungen analysiert. Dabei konnten basierend auf 23 beobachteten Dominanzverhaltensweisen drei verschiedene Arten von Dominanz (Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz, Ergebnisdominanz) identifiziert und ausführlich beschrieben werden. Daraufhin wird diese Unterscheidung von Dominanzverhalten in drei Arten vor dem Hintergrund der bestehenden Literatur diskutiert.

4.1. Hintergrund der betrachteten Besprechungen

Die verschiedenen Arten von Dominanzverhalten werden anhand von sechs Teams identifiziert. Hier werden die Teams und ihre Besprechungen kurz beschrieben, damit die beobachteten Dominanzszenen in ihren Kontext eingeordnet werden können. Eine Übersicht über die Kernmerkmale der Teams ist in Tabelle 17 dargestellt. Dabei findet sich das Geschäftsfeld und die Dauer der Zusammenarbeit sowie die Angabe, ob die Teammitglieder einen gemeinsamen Hintergrund haben. Diese Informationen helfen dabei, das zu Grunde liegende Verhältnis der Teammitglieder, welches möglicherweise das Dominanzverhalten der Teammitglieder mit beeinflusst, besser einzuschätzen. Aus den Informationen über die Anteilsverteilung wird deutlich, dass wenig signifikante Machtgefälle innerhalb der betrachteten Teams bestehen.

<i>Team</i>	<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Dauer der Zusammenarbeit²⁷</i>	<i>Mitglieder</i>	<i>Gemeinsamer Hintergrund</i>	<i>Anteilverteilung</i>
Alpha	Fertigung von Verbundwerkstoffen für Sportartikel	1 Jahr	3	Ja (Studium)	50/50/0; Umverteilung geplant
Beta	IT-Unterstützung von Ärzten	2 Jahre	2	Ja (Beratung)	Paritätisch
Gamma	Softwarelösungen für Kino/TV-Produktion	4 Jahre	3	Ja (Studium)	Paritätisch
Delta	Online-Shopping-Portal	3 Jahre	2	Nein	Paritätisch
Epsilon	Soziale Medien	2 Monate	3	Nein	Noch offen
Rho	Prozessberatung von Automobilunternehmen	2 Jahre	3	Ja (Studium)	77/18/5

Tabelle 17: Übersicht über die betrachteten Teams zur Dominanzartenidentifizierung

Es werden dabei so präzise wie möglich Angaben zu den Unternehmen und den Gesprächsinhalten gemacht – die notwendige Anonymisierung der Teams zur Wahrung der Vertraulichkeit (vgl. Kapitel 3.4.1) schränkt die Detailtiefe jedoch an manchen Stellen ein. Aus diesem Grund können auch Beschreibungen des Geschäftsmodells und Hintergründe zu den besprochenen Themen nur stark verkürzt dargestellt werden.

4.1.1. Team Alpha

Alpha ist ein Technologieunternehmen, das sich mit der Entwicklung von neuen Fertigungstechniken für Faserverbundwerkstoffe beschäftigt. Das Führungsteam besteht aus drei Personen – Alex, Andy und Aaron – wobei Aaron zum Zeitpunkt der Beobachtung noch keine Anteile am Unternehmen hatte. Alex und Andy streben jedoch an, Aaron einen Anteil

²⁷ Zusammenarbeit in der aktuellen Konstellation. Teile des Teams arbeiten unter Umständen schon länger zusammen, dies ist in der jeweiligen Teambeschreibung ausgeführt.

zukommen zu lassen. Alex und Andy kennen sich schon seit mehreren Jahren von einer gemeinsamen Promotionsphase, Aaron ist erst ein Jahr vor den beobachteten Besprechungen ins Team gekommen. Zusätzlich zum Führungsteam arbeiten im Unternehmen zwischen zwei und sechs Praktikanten und Werkstudenten. Die Geschäftsführer haben laut Aaron *„ein wöchentliches Meeting, das ist jeden Montag um zehn“* (Interview 1, Z. 308). Darüber hinaus arbeiten alle Mitarbeiter am gleichen Standort und sehen sich viel in der täglichen Arbeit, so dass zwischenzeitliche Abstimmungen häufig und problemlos sind. Alle Teammitglieder geben an, sehr gerne zur Arbeit zu kommen und sehr gut miteinander auszukommen.

An den aufgezeichneten Besprechungen nahmen neben den drei Geschäftsführern noch zwei weitere Mitarbeiter teil. Dies war den Geschäftsführern wichtig, da diese Mitarbeiter eine zentrale Rolle im Unternehmen spielen und auch bei den anderen Besprechungen der Geschäftsführer dabei sind. Die Besprechung mit vorgegebenem Thema verläuft ohne klare Struktur. Das Team benötigt die gesamte Zeit zum Sammeln von Ideen und verpasst damit die Möglichkeit, zwischen den Ideen zu priorisieren und sich ein Vorgehen zu überlegen. Obwohl das Team sich die Informationskarten größtenteils vorliest, werden einige Informationen nicht genannt. In der teamindividuellen Besprechung stellt Andy zuerst Neuigkeiten bei verschiedenen technischen Bauteilen vor. Das Team diskutiert lange über technische Details von Bauteilen und Berechnungen. Dann werden die Preisgestaltung des Produkts und Strategien zum Aufbau besserer Kundenbeziehungen diskutiert. Das Team bespricht anschließend noch weitere Bauteile und Werkzeuge sowie Fertigungsprozesse eines neuen Produkts.

Die Diskussion ist in beiden Besprechungen sehr freundschaftlich geprägt, es wird viel gelacht. Das Team sitzt in der Besprechung um einen Tisch herum, wobei regelmäßig eines der Teammitglieder einen Punkt am Flipchart oder anhand von mitgebrachten Modellen, welchen neben dem Tisch stehen, erläutert.

4.1.2. Team Beta

Das Unternehmen Beta ist ein Hard- und Softwareanbieter für niedergelassene Ärzte. Von ursprünglich drei Gründern arbeiten nur noch zwei im Unternehmen. Bob beschreibt die Zusammenarbeit im Team sehr positiv: *„Es passt perfekt. Obwohl wir uns jetzt nicht unbedingt automatisch gefunden hätten oder uns gegenseitig gewählt hätten“* (Interview 1, Z. 526-527). Das Team hat neben den Geschäftsführern keine weiteren Festangestellten. Die Geschäftsführer Brett und Bob sehen sich jeden Tag im Büro und stimmen sich täglich über

wichtige Themen ab. Die beiden kannten sich bereits vor der gemeinsamen Arbeit aus gemeinsamen Beratungsprojekten.

Die Besprechung mit vorgegebenem Thema gehen Brett und Bob zwar ohne klare Struktur an (sie springen viel zwischen unterschiedlichen Punkten hin und her), arbeiten aber alle Aufgabenteile ab. Sie machen sich beide Notizen während des Lesens der Informationen und tauschen dann innerhalb von vier Minuten alle wichtigen Informationen aus. Anschließend einigen sie sich schnell auf eine Idee, die sie weiter ausarbeiten.

In der teamindividuellen Besprechung sprechen die beiden Geschäftsführer eine vorher ausgearbeitete Agenda durch. Brett und Bob bringen beide einige kleinere Punkte an, die jeweils rasch abgestimmt werden können. Nach einer etwas ausführlicheren Diskussion zur Finanzplanung und zur Wettbewerberanalyse und einem kurzen Einschub zu aktuellen Markenstreitigkeiten holt Bob seinen Laptop heraus und bringt die Due-Diligence des Unternehmens durch einen Investor auf die Tagesordnung, was den Großteil des Gesprächs einnimmt. Das Gespräch findet in einer freundschaftlichen Atomsphäre statt und wird in gegenseitigem Einvernehmen nach etwa 1,4 Stunden beendet, nachdem alle Punkte durchgesprochen sind.

4.1.3. Team Gamma

Das Unternehmen Gamma ist in der Filmindustrie tätig und entwickelt Softwarelösungen. Die drei gleichberechtigten Gründer und Geschäftsführer Gene, Graham und Gary haben das Unternehmen im Anschluss an ihr gemeinsames Studium gegründet. Zwei Jahre lang hatten alle drei eine andere Vollzeitbeschäftigung und das Unternehmen nur nebenbei betrieben, seit 1,5 Jahren arbeitet das Team Vollzeit zusammen. Das Team hat ein Büro, in dem alle Geschäftsführer ihren Arbeitsplatz haben, jedoch sind Gary und Graham oft auf Kundenterminen. Zusätzlich zum informellen Austausch im gemeinsamen Büro trifft sich das Team jede Woche zu festen Abstimmungsterminen. Gary fügt hinzu, dass sich alle Teammitglieder auch außerhalb der Termine sehr oft *„an einen Tisch zusammensetzen und diskutieren“* (Interview 2, Z. 47-48).

In der Besprechung mit vorgegebenem Thema fassen die drei ihre Informationskarten sehr knapp und mit Schlagwörtern zusammen. Gary und Graham begeben sich dann in ein Brainstorming um Geschäftsideen, Gene hört dabei nur zu, er spricht während der ganzen

Besprechung nur vier kurze Sätze (3% Redeanteil). Am Ende bleibt dem Team nur eine Minute zur Bearbeitung der dritten Aufgabenstellung.

Auch in der teamindividuellen Besprechung beteiligt sich Gene kaum (5% Redeanteil), obwohl er mehrmals von seinen Teammitgliedern direkt angesprochen wird. Thema der teamindividuellen Besprechung ist die Abarbeitung einer Liste, die Gary von einer Besprechung mit den Kunden mitgebracht hat. Dabei stellt Gary 14 verschiedene Punkte kurz vor, Graham gibt zu allen Punkten Input und an vielen Stellen setzt zwischen den beiden eine kontroverse Diskussion ein.

4.1.4. Team Delta

Das Unternehmen Delta betreibt ein Online-Shopping-Portal. Das Geschäftsführungsteam besteht aus Dustin und Dudley, beide haben gleich viele Anteile am Unternehmen. Beide haben sich einige Monate vor der Gründung der Firma als Wissenschaftler kennengelernt. In den ersten Jahren ist das Unternehmen schnell auf über 15 Festangestellte und zahlreiche Werkstudenten und Praktikanten gewachsen. Dustin beschreibt die Zusammenarbeit der beiden Geschäftsführer als *„grundsätzlich eigentlich positiv, aber schon auch geprägt durch Schwankungen“* (Interview 2, Z. 48-49). Auch Dudley erzählt von sehr positiven Phasen und sehr anstrengenden Abschnitten der Teamarbeit.

Die Besprechung mit vorgegebenem Thema verläuft sehr effizient. Beide tauschen rasch und ohne Verzögerungen die gegebenen Informationen vollständig aus. Sie machen sich während der Erarbeitung einer Geschäftsidee beide Notizen und einigen sich auf eine Idee. Es bleibt noch etwa eine Minute zur Ausarbeitung der Idee.

In der anschließenden teamindividuellen Besprechung besprechen Dudley und Dustin wie sie ihre tägliche Arbeit effizienter gestalten können. Beide haben als Grundlage für die Diskussion ein Dokument mit mehreren Strategien gelesen. Dudley macht davon ausgehend sehr viele Vorschläge zur Arbeitsorganisation und zum Umgang mit aktuellen Themen, welche zum Teil schnell von beiden Geschäftsführern beschlossen werden, bei manchen Themen diskutieren beide jedoch auch lange und kontrovers.

4.1.5. Team Epsilon

Das Unternehmen Epsilon entwickelt Technologien zur Interaktion zwischen sozialen Gruppen. Zum Zeitpunkt der beobachteten Besprechungen arbeiten drei Gründer im

Unternehmen, die erst seit zwei Monaten in dieser Form zusammenarbeiten, zu diesem Zeitpunkt ist Emily dazu gestoßen. Emma und Eve arbeiten an der Gründung jedoch bereits seit drei Jahren und kennen sich auch privat. Das Team hat keine gemeinsamen Arbeitsräume, daher arbeiten alle an unterschiedlichen Standorten und treffen sich im Wochenrhythmus an verschiedenen Orten für Besprechungen.

Die Besprechung mit vorgegebenem Thema geht das Team sehr strukturiert an. Das lässt sich daran erkennen, dass alle drei immer wieder Bemerkungen machen, um den Prozess zu steuern (z. B. schreibt Emily mit und zitiert immer wieder aus ihren Notizen und aus der Aufgabenstellung). Von allen Teilnehmerinnen kommen Ideen für Geschäftsmodelle. Nach der Einigung auf ein Geschäftsmodell bleiben noch zwei Minuten, um Aufgabenpakete für dieses zu definieren.

Die teamindividuelle Besprechung läuft insgesamt harmonisch ab, alle Teilnehmer lachen viel und das Team unterbricht die Diskussion regelmäßig, um sich über private Themen auszutauschen. Da Emily noch sehr neu im Team ist, enthält die Besprechung mehrere Phasen, in denen Emma oder Eve Emily verschiedene Thematiken oder Abläufe erläutern. Die drei sprechen mehrere strategische Themen durch, Produktmerkmale, Firmenbezeichnung und Firmenfinanzierung. Abschließend findet eine ausführliche Diskussion über den genauen Ablauf der anstehenden Prozesse statt. Die Teilnehmer beschließen die Besprechung mit der Festlegung des Folgetermins.

4.1.6. Team Rho

Das Unternehmen Rho arbeitet als Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen im Automobilvertrieb. Das Führungsteam besteht aus drei Personen, Ronald, Robert und Richard. Alle drei kennen sich bereits aus dem Studium und haben vor rund zwei Jahren zusammengefunden und das Unternehmen gegründet. Da Richard weniger Arbeitsleistung einbringt und auch etwas später zum Team dazu gestoßen ist, hat er geringere Anteile am Unternehmen. Die meisten Anteile hat Robert, der das Konzept ausgearbeitet hat. Das Team hat außer den Geschäftsführern keine festen Mitarbeiter. Das Team hat ein gemeinsames Büro, wobei Ronald oft außerhalb arbeitet. Alle drei kommunizieren in Englisch, der Muttersprache von Ronald.

Bei der Besprechung mit vorgegebenem Thema lesen nur Richard und Robert die Informationskarten, da diese auf Deutsch gehalten sind. Nachdem die Informationen

ausgetauscht sind, schlagen sowohl Robert als auch Richard eine Geschäftsidee vor. Da sich das Team sehr schnell auf Roberts Idee einigen kann, bleiben noch vier Minuten Zeit, Details der Umsetzung zu besprechen.

In der teamindividuellen Besprechung wird die Agenda von Robert vorgegeben, er leitet auch nach jedem Agendapunkt zum nächsten Punkt über. Drei Themen werden diskutiert: die Einstellung eines neuen Mitarbeiters, eine Marketingkampagne und die Anmietung eines weiteren Büroraumes. Im Verlauf der Besprechung sind die Redeanteile sehr ausgeglichen.

4.2. Identifikation von drei Dominanzarten

In den beschriebenen Besprechungen wurden 42 Dominanzereignisse betrachtet. Diese Stichprobe wurde zielgerichtet ausgewählt, so dass Ereignisse ohne zusätzlichen Erklärungswert oder mit schwacher Intensität des Dominanzverhaltens nicht mit einbezogen wurden (vgl. Kapitel 3.6). Die Identifikation der Verhaltensweisen und der Ereignisse folgte einem iterativen Kodierungsprozess, der in Kapitel 3.7.3 dieser Arbeit detailliert beschrieben ist.

In diesem Kapitel ist zuerst dargelegt, welche dominanten Verhaltensweisen beobachtet worden sind und anschließend welche drei Muster (in dieser Arbeit als Dominanzarten bezeichnet) sich beim Auftreten der Verhaltensweisen beobachten lassen. Auf jede der drei Arten wird im Anschluss detailliert eingegangen und direkt anhand von Beispielen aus den Daten das Auftreten der Verhaltensweisen innerhalb der einzelnen Arten gezeigt.

4.2.1. Beobachtete dominante Verhaltensweisen

Zusätzlich zu bereits in der Literatur beschriebenen Verhaltensweisen wurden weitere Dominanzverhaltensweisen identifiziert. Alle betrachteten Ereignisse wurden auf, im Verlauf der Kodierung neu gefundene, Verhaltensweisen hin überprüft. Auf diese Weise wurden in allen Besprechungen Dominanzverhaltensweisen identifiziert, die im Rahmen von Dominanzereignissen von Teammitgliedern gezeigt werden.

In Kapitel 2.3 wurden bereits 24 Dominanzverhaltensweisen dargelegt, welche in der Literatur bekannt sind. Die beobachteten Verhaltensweisen decken sich dabei zum größten

Teil mit den Verhaltensweisen aus der Literatur. Es sind jedoch fünf Verhaltensweisen nicht beobachtet worden, die in der Literatur beschrieben sind. Dafür wurden vier Verhaltensweisen beobachtet, die nicht in der Literatur beschrieben sind, welche jedoch stets gemeinsam mit den beschriebenen Verhaltensweisen innerhalb der Dominanzsignale auftraten. In Tabelle 18 sind die vier neu identifizierten Dominanzverhaltensweisen beschrieben, die zusätzlich zu den in Kapitel 2.3 beschriebenen Verhaltensweisen, beobachtet wurden. Außerdem ist eine Verhaltensweise aus der Literatur (herablassender Tonfall) entsprechend den Beobachtungen aus dieser Arbeit ergänzt.

<i>Verhaltensweisen</i>	<i>Beschreibung</i>
Blick ins Plenum	Einhergehend mit einigen bereits beschriebenen Dominanzverhaltensweisen wurde beobachtet, dass Personen während sie Dominanzverhaltensweisen zeigen, mit dem Blick zwischen ihren Teammitgliedern hin- und herspringen oder, insbesondere bei nur zwei Teammitgliedern, den Blick immer wieder kurz in die Ferne richten und dann wieder auf ihr Gegenüber.
Nebenbeschäftigung während andere reden	Außerdem lässt sich beobachten – typischerweise kurz bevor eine Person in dominanter Art und Weise zu sprechen beginnt – dass sich diese Person mit etwas anderem beschäftigt, im Raum auf und ab wandert, in ihren Computer oder ihr Mobiltelefon tippt oder mit Gegenständen auf dem Tisch hantiert.
Abwertende Gesten	Eine bestimmte Form der Gestik, die häufig beobachtet werden konnte, wird als abwertende Gestik bezeichnet. Dazu gehört eine wegwerfende Handbewegung oder auch eine Bewegung der Hand von oben nach unten.
Blick auf Medium	Häufig wurde in einer intensiven Diskussion parallel zu anderen Dominanzverhaltensweisen festgestellt, dass der Blick der dominanten Person sich auf den Inhalt richtet, also zum Beispiel auf eine Tafel, ein Blatt Papier oder ein Flipchart.

<i>Verhaltensweisen</i>	<i>Beschreibung</i>
Genervter (=herablassender) Tonfall	Beobachtet wurden eine leiernde Stimme (klingt „genervt“) sowie ein betont langsames Sprechen gleichzeitig mit anderen Dominanzsignalen. Beides erweckt den Eindruck einer herablassenden Unzufriedenheit mit der Aufnahmefähigkeit oder der Aussage des Gegenübers. Ein herablassender Tonfall wurde zwar bereits als Dominanzsignal identifiziert (Gould, 2003; Moskowitz, 1990; Ridgeway, 1987) und in Kapitel 2.3 dargestellt, jedoch meist mit dem Fokus auf einem kommandieren Tonfall, daher wird der häufig beobachtete „genervte“ Tonfall hier ebenfalls noch mit aufgeführt, um diese Verhaltensweise zu ergänzen.

Tabelle 18: Neu beobachtete Dominanzverhaltensweisen

Fünf der Verhaltensweisen aus Kapitel 2.3 wurden nicht für die Identifikation von Dominanzereignissen herangezogen. Erstens ließ sich der Einsatz von Verhandlungstaktiken wie Schmeicheln und Täuschen nicht oder nur sehr selten beobachten. Dieser ist außerdem oft nur über längere Zeiträume als eine einzelne Besprechung zu beobachten. Das gleiche gilt für die Verhaltensweise, dass dominante Personen sich laut Kalma, Visser und Peeters (1993) häufiger selbst unterbrechen. Drittens lässt sich die Redezeit von Personen nur über die gesamte Dauer einer Besprechung erheben und ist daher nicht geeignet für die Identifikation von einzelnen Ereignissen. Genauso verhält es sich mit der Dauer des Lachens von Personen. Fünftens wurde die Sprechgeschwindigkeit nicht mit in die Analyse einbezogen, da diese nicht pragmatisch zu erheben war, da oftmals sehr kurze Einwürfe oder viele gegenseitige Unterbrechungen Teil der identifizierten Dominanzereignisse waren.

Damit ergeben sich insgesamt 23 Verhaltensweisen, die zur Beschreibung der Dominanzereignisse dienen. Tabelle 19 zeigt die Übersicht über aller verwendeten Verhaltensweisen. Jeder Verhaltensweise ist eine eindeutige Buchstaben-Ziffern-Kombination zugewiesen (z. B. „A1“). Diese Nummerierung wurde den Verhaltensweisen erst nach der Gruppierung der Verhaltensweisen zu Dominanzarten zugewiesen und war bei der Identifizierung der Verhaltensweisen und der Suche nach Mustern noch nicht in Verwendung. Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit und Verständlichkeit in dieser Arbeit ist die Nummerierung durchgängig in der Arbeit mit aufgeführt. Dabei kennzeichnet „A“

Allgemeine Dominanzsignale, „S“ Selbstdarstellungsdominanzverhaltensweisen, „R“ Rangordnungsdominanzverhaltensweisen und „E“ Ergebnisdominanzverhaltensweisen.

<i>Verhaltens- kategorie</i>	<i>Ausprägung</i>
Inhalt	<p>A1 – Unterbrechung – einem anderen ins Wort fallen.</p> <p>S1 – Wenig Bezug zum aktuellen Thema (z. B. auch Nicht-Beantwortung von Fragen).</p> <p>S2 – Selbstzentriertheit der Argumentation durch Erzählen von der eigenen Person. Untermauern/Beschreiben persönlicher Charaktereigenschaften.</p> <p>R1 – Abwerten der anderen Argumentation, z. B. durch subjektive Argumente ("Das ist nun mal so!") oder abwertende Aussagen ("Dein Punkt ist unwichtig / egal!).</p> <p>R2 – Argumentation aus einer Machtposition heraus, z. B. Einfordern von Erklärungen, offene Fragen (oft Pause danach), Drohen (z. B. mit Konsequenzen).</p> <p>E1 – Die Argumentation aktiv in die eigene Richtung führen / umlenken.</p> <p>E2 – Selbstbezug ohne Selbstbeschreibung: Betonung der eignen Bedeutung („Das ist mir wichtig“, „das ist entscheidend für uns als Team“, etc.).</p>
Tonfall	<p>A2 – Laute Stimme.</p> <p>R3 – Herablassender Tonfall (Betont langsames Sprechen; „genervt“: monotone, leiernde Stimme; Wahl des Imperativ).</p> <p>R4 – Herablassende Art: den anderen übergehen / ignorieren.</p>
Mimik	<p>S3 – Blick „ins Plenum“: Blick wechselt häufig zwischen den anderen Teammitgliedern; Blick wandert durch den Raum während des Sprechens.</p> <p>S4 – Abwesender Blick während jemand anderes spricht.</p>

<i>Verhaltens- kategorie</i>	<i>Ausprägung</i>
	<p>R5 – Fokussierter Blick: Auf eine spezifische Zielperson gerichtet; von oben nach unten; Augenbrauen nach unten gerichtet.</p> <p>R6 – Herablassende Mimik: Augenrollen; asymmetrischer Gesichtsausdruck; Kopfschütteln während andere reden.</p> <p>E3 – Führen mit den Augen: Blick wechselt zwischen Medium und Zielperson.</p> <p>E4 – Blick auf ein Medium gerichtet, z. B. auf Papier mit Notizen, Flipchart, Hände, Gestik.</p>
Gestik	<p>S5 – Ausbreiten der Arme; schnelle Bewegungen.</p> <p>S6 – Nebenbeschäftigung während jemand anderes redet.</p> <p>R8 – Drohgesten: ausgestreckter Arm oder Finger auf Zielperson gerichtet; Schlag auf den Tisch; Eindringen in den Nahbereich eines anderen.</p> <p>R9 – Abwertende Gesten: von sich wegwerfend; Gesten von oben nach unten.</p> <p>E6 – Unterstützende Gesten: Aufzählung von Punkten an der Hand; Deuten auf einen (fiktiven) Punkt; Schnipsen.</p>
Haltung	<p>RS7 – Entspannte Körperhaltung: offene Beine, zurückgelehnter Oberkörper (>90° zur Hüfte); Arme weit oben und weg vom Körper (über den Nachbarstuhl gelegt, hinter dem Kopf, etc.).</p> <p>E5 – Aktivierte Haltung in Richtung des Inhalts: Vorbeugen zum Inhalt; leichtes Anheben des Körpers.</p>

Tabelle 19: Übersicht der beobachteten Dominanzverhaltensweisen

Im Anschluss an die Identifizierung der Verhaltensweisen in den 42 Dominanzereignissen erfolgte die Identifizierung von Mustern.

4.2.2. Muster innerhalb der Dominanzereignisse

Die Dominanzereignisse lassen sich auf Basis der beobachtbaren Muster in drei Kategorien einteilen, welche als Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz und

Ergebnisdominanz bezeichnet werden. Jede dieser drei Dominanzarten wird beschrieben durch sechs bis neun Verhaltensweisen. Außerdem wurden zwei Verhaltensweisen (Unterbrechung und lauter Tonfall) identifiziert, die in jeder der drei Dominanzarten auftauchen. Bei der Betrachtung der 42 Dominanzereignisse bildet sich ein klares Muster heraus, da die Verhaltensweisen zu 80 % gemeinsam in Ereignissen auftreten, welche dadurch einer bestimmten Dominanzart zugeordnet wurden. Nur zu 20 % treten Verhaltensweisen außerhalb des beobachteten Musters auf. Auf diese Weise bilden sich die drei Dominanzarten heraus, welche in Tabelle 20 bereits grau hinterlegt hervorgehoben sind.

Tabelle 20 zeigt eine Liste der Verhaltensweisen und der Ereignisse, in denen diese jeweils auftauchen. Jedes Ereignis wird durch eine Ereignisnummer identifiziert. Jede der 23 Verhaltensweisen wird mit einem Titel benannt, die ausführliche Beschreibung ist in Tabelle 19 dargestellt. Auch im Rest dieser Arbeit wird meist nur auf die Nummerierung oder den Titel der Verhaltensweise Bezug genommen. Die Dominanzart wird in der Tabelle ebenfalls abgekürzt, dabei steht ER für Ergebnisdominanz, SD für Selbstdarstellungsdominanz und RO für Rangordnungsdominanz.

Verhaltenskürzel						A1	A2	S1	S2	S3	S4	S5	S6	RS7	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R8	R9	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Ereignisnummer	Dominanzart	Team	Person	Art der Besprechung VT = Vorgeg. Thema TB = Teamind. Bespr.	Dauer (hh:mm:ss)	Unterbrechung	Lauter Tonfall	Kein Themenbezug	Selbstzentriertheit	Blick ins Plenum	Nicht aufmerksam	Große, schnelle Gestik	Nebenbeschäftigung	Entspannte Haltung	Abwerten des anderen	Argument. aus Machtp.	Herablassender Tonfall	Herablassende Art	Fokussierter Blick	Herablassende Mimik	Drohgesten	Abwertende Gesten	Argumentation führen	Selbstbez. o. Selbstbeschr.	Blick auf Medium	Führen mit den Augen	Aktivierte Haltung	Unterstützende Gestik
1	ER	Beta	Bob	VT	00:00:56																		x			x	x	x
2	ER	Beta	Bob	TB	00:00:21									x										x		x		x
3	ER	Beta	Brett	VT	00:00:23	x																		x		x		x
9	ER	Epsilon	Emma	VT	00:00:30															x			x	x		x	x	x
10	ER	Epsilon	Emma	TB	00:00:20																			x		x		x
11	ER	Epsilon	Emma	TB	00:00:29	x																		x		x		x
12	ER	Epsilon	Eve	TB	00:00:27	x																		x	x		x	x
20	ER	Rho	Robert	TB	00:00:17	x	x																	x	x	x	x	x
31	ER	Alpha	Aaron	TB	00:00:43																			x		x		x
33	ER	Delta	Dudley	VT	00:00:12									x										x		x		
34	ER	Delta	Dustin	VT	00:00:06	x	x	x																		x	x	
35	ER	Delta	Dustin	VT	00:00:15	x	x																	x		x		x
36	ER	Delta	Dudley	VT	00:00:15	x												x						x	x		x	x
39	ER	Delta	Dudley	TB	00:00:34																			x	x		x	x
40	ER	Delta	Dudley	TB	00:00:33	x	x											x						x	x		x	x
41	ER	Delta	Dudley	TB	00:00:49																			x	x	x		x
4	RO	Beta	Brett	TB	00:00:10									x		x	x		x	x								
5	RO	Beta	Brett	TB	00:00:15									x	x		x		x	x								x

In den Besprechungen mit vorgegebenem Thema wurden 13 Dominanzereignisse identifiziert, in den Besprechungen mit teamindividuellem Inhalt 29. Da die Besprechungen mit teamindividuellem Inhalt länger dauern, entspricht dies rund fünf Ereignissen pro Stunde gegenüber rund sechs Ereignissen pro Stunde in den Besprechungen mit vorgegebenem Thema. Es lässt sich also beobachten, dass offenbar kaum Abhängigkeit zwischen der Art der Besprechung und gezeigtem Dominanzverhalten besteht.

Aus Tabelle 21 geht hervor, dass jede Dominanzart in fast allen Teams vorkommt. Keine der drei identifizierten Arten beschränkt sich auf wenige Teams oder Personen. Gleichzeitig ist aber zu beobachten, dass manche Teams eine Neigung zu bestimmten Dominanzarten zeigen. Ein χ^2 -Test deutet mit einer Prüfgröße von $p = 0,0022$ auf eine Unabhängigkeit zwischen Dominanzart und Team hin, dies ist jedoch nur sehr begrenzt aussagefähig durch die geringe Stichprobengröße von nur 42 Beobachtungen und die niedrigen Erwartungswerte von einzelnen Dominanzarten pro Team (meist < 5).

<i>Team</i>	<i>Anzahl Ereignisse Selbstdarstellungs- dominanz</i>	<i>Anzahl Ereignisse Rangordnungs- dominanz</i>	<i>Anzahl Ereignisse Ergebnisdominanz</i>	<i>Summe</i>
Alpha	5	0	1	6
Beta	1	4	3	8
Delta	3	1	7	11
Epsilon	0	0	4	4
Gamma	1	3	0	4
Rho	3	5	1	9
Summe	13	13	16	42

Tabelle 21: Verteilung der Dominanzarten über Teams

Im Folgenden wird auf jede der drei Dominanzarten im Detail eingegangen.

4.2.3. Selbstdarstellungsdominanz

Unter dem Begriff Selbstdarstellungsdominanz sind sieben verschiedene Verhaltensweisen zusammengefasst. Den Verhaltensweisen ist gemeinsam, dass sie die Aufmerksamkeit auf die eigene Person lenken (zum Beispiel Selbstzentriertheit der Argumentation oder große, schnelle Gesten) oder Desinteresse an anderen Personen oder deren Themen signalisieren (zum Beispiel Nebenbeschäftigung während andere reden, kein Themenbezug der eigenen Argumentation oder nicht aufmerksamer Blick). Damit lässt sich Selbstdarstellungsdominanz wie folgt definieren:

Selbstdarstellungsdominanz lenkt die Aufmerksamkeit auf die eigene Person oder deren Aktivitäten, signalisiert Desinteresse an anderen Personen und Themen und dient damit der Selbstdarstellung desjenigen, der diese Dominanzart zeigt.

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über diejenigen Dominanzereignisse gegeben, die dieser Dominanzart zugeordnet wurden. Im Anschluss werden zwei Dominanzereignisse detailliert vorgestellt, um deutlich zu machen, in welcher Form die identifizierten Verhaltensweisen in Besprechungen auftreten.

4.2.3.1. Übersicht über alle Selbstdarstellungsdominanzereignisse

Insgesamt 13 Dominanzereignisse wurden Selbstdarstellungsdominanz zugeordnet. In Tabelle 22 sind die Ereignisse aufgelistet und es ist dargestellt, welche Verhaltensweisen, die Selbstdarstellungsdominanz zugeordnet wurden, jeweils auftreten. In Tabelle 22 sind die Ereignisnummern der Ereignisse, welche nachfolgend detailliert ausgeführt werden, mit einem * markiert.

Ereignis- nummer	Team	Dominante Person	Dauer	S1 – Kein Themenbezug	S2 – Selbstzentriertheit	S3 – Blick ins Plenum	S4 – Nicht aufmerksam	S5 – Große, schnelle Gesten	S6 – Nebenbeschäftigung	RS7 – Entspannte Haltung
8	Beta	Brett	00:00:08		x			x		x
14*	Rho	Richard	00:00:45		x	x		x		x

<i>Ereignis- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dominante Person</i>	<i>Dauer</i>	<i>S1 – Kein Themenbezug</i>	<i>S2 – Selbstzentriertheit</i>	<i>S3 – Blick ins Plenum</i>	<i>S4 – Nicht aufmerksam</i>	<i>S5 – Große, schnelle Gesten</i>	<i>S6 – Nebenbeschäftigung</i>	<i>RS7 – Entspannte Haltung</i>
19	Rho	Robert	00:00:15	x	x	x		x		x
21	Rho	Richard	00:00:25	x	x		x		x	
22	Gamma	Graham	00:00:10			x	x			x
26	Alpha	Andy	00:00:13		x	x		x		x
27	Alpha	Andy	00:01:18	x		x		x		x
28	Alpha	Andy	00:00:10			x		x		x
29*	Alpha	Andy	00:00:25	x		x	x	x	x	x
30	Alpha	Andy	00:00:15			x	x			x
32	Delta	Dudley	00:00:11			x	x		x	x
37	Delta	Dudley	00:00:15			x		x	x	x
38	Delta	Dustin	00:00:26	x	x	x		x		

Tabelle 22: Übersicht über Ereignisse mit Selbstdarstellungsdominanz

Insgesamt wurden 13 Dominanzereignisse identifiziert, die mit Selbstdarstellungsdominanz assoziiert sind. Der Blick ins Plenum wurde in 11 von 13 Dominanzereignissen beobachtet, ebenso die entspannte Haltung. Große, schnelle Gestik wurde in 9 von 13 Dominanzereignissen beobachtet. Damit sind diese drei Verhaltensweisen die hervorstechenden Merkmale von Selbstdarstellungsdominanz. Die restlichen vier Verhaltensweisen wurden je vier bis fünf Mal beobachtet. Zusätzlich wurden sechs Unterbrechungen und drei Mal ein lauter Tonfall beobachtet.

4.2.3.2. *Betrachtung ausgewählter Ereignisse mit Selbstdarstellungsdominanz*

Anhand von zwei Dominanzereignissen wird im Folgenden ausgeführt, wie sich die Verhaltensweisen in der Besprechung äußern. In der Darstellung des Dominanzereignisses ist das gesprochene Wort der Teammitglieder weiter eingerückt als die Situationsbeschreibung. Die Situationsbeschreibung beschreibt alle relevanten nonverbalen Verhaltensweisen der Teammitglieder und solche Verhaltensweisen, die eine Dominanzverhaltensweise darstellen, sind kursiv und unterstrichen dargestellt sowie mit der in Kapitel 4.2.1 eingeführten Nummerierung gekennzeichnet.

Dominanzereignis 14: Team Rho – Teammitglied Richard

Das Team diskutiert über die Einstellung eines neuen Kollegen. Robert schlägt vor, darüber zu sprechen, wie viel das Team dem neuen Kollegen (Person M.) bezahlen will. Richard unterbricht (A1) ihn. Richard spricht laut (A2) und hat dabei eine weit nach hinten gelehnte Körperhaltung (RS7). Der rechte Arm steht im 45-Grad Winkel vom Körper ab (RS7) und die Hand ist auf Hüfthöhe auf die Stuhllehne gestemmt. Sein Blick wechselt (S3) zwischen Ronald und Robert, während er mit der linken Hand auf Kopfhöhe einen großen Bogen fährt (S5) – die Handfläche nach außen gedreht – als er argumentiert, dass er zuerst das Wort ergreifen sollte.

Richard: „In my opinion, we have a business plan that is set up. Of course we can change that one. I see my personal opinion and I think this is good that I speak first (S2), because I can't really judge it from your perspective.“

Ronald: „Yes. Sure. Sure.“

Richard hebt die rechte Hand und zählt damit an der linken Hand die verschiedenen Argumente ab (E6). Er hebt den rechten Zeigefinger (S5) beim Wort „therefore“ in die Höhe und hält den gestreckten Zeigefinger auf Kopfhöhe.

Richard: „In my eyes, he represents everything that we always wanted to have. In terms of, he is a German native, he is quite capable of programming Scala. He has some experience there and he has already proven that he can work with the team. Therefore, my opinion, I would even be willing to say: Scrap person S. out of the business plan, person M. is a really good fit.“

Die unterstrichenen und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 23 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. Zwei der neun Dominanzsignale, lauter Tonfall und Unterbrechung, sind allgemeine Dominanzsignale, die auf keine spezifische Dominanzart hinweisen. Die Haltung (Dominanzsignal RS7) weist sowohl auf Selbstdarstellungsdominanz als auch auf Rangordnungsdominanz hin. Vier weitere Dominanzsignale weisen auf Selbstdarstellungsdominanz hin. Als einziges abweichendes Signal ist unterstützende Gestik (E6) anzuführen, insgesamt lässt sich das Verhalten von Richard aber klar als selbstdarstellungsdominant einordnen.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
A1 – Unterbrechung	Allgemeines Dominanzsignal
A2 – Lauter Tonfall	Allgemeines Dominanzsignal
RS7 – Entspannte, zurückgelehnte Haltung, Arme nicht am Körper	Selbstdarstellungsdominanz / Rangordnungsdominanz
S3 – Wechselnder Blick	Selbstdarstellungsdominanz
S5 – Große Geste	Selbstdarstellungsdominanz
S2 – Selbstzentriertheit der Argumentation	Selbstdarstellungsdominanz
E6 – Unterstützende Gestik	Ergebnisdominanz
S5 – Große Geste	Selbstdarstellungsdominanz

Tabelle 23: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 14

Da in keinem Dominanzereignis alle Selbstdarstellungsdominanzverhaltensweisen auftreten, wird an dieser Stelle noch ein zweites Beispiel ausgeführt.

Dominanzereignis 29: Team Alpha – Teammitglied Andy

Das Team diskutiert die Umsetzung einer technischen Lösung für das Produkt. Sie diskutieren gerade über die Befestigung eines Bauteils. Andy läuft durch den Raum (S6), während die anderen sprechen, dann setzt er sich wieder. Er streckt die Füße weit von sich und lehnt sich weit im Stuhl zurück (RS7). Andy schaut abwesend vor sich, während die anderen noch reden (S4). Alex redet direkt in Andys Richtung, aber

Andy dreht den Kopf zur Seite und schaut auf den Boden (S4). Als er zu sprechen ansetzt, reißt er beide Hände gleichzeitig nach oben (S5), die Zeigefinger zur Decke gerichtet.

Andy: „Ok. Ich würde jetzt mal sagen: Folgende Option: Wenn das mit der [Marke X] nichts wird, dann gibt’s eine 11-Gang [Marke Y] oder so was.“

Sein Argument bezieht sich auf eine Diskussion die schon etwas zurückliegt (S1), da eigentlich die Befestigung des Bauteils und nicht der Lieferant Thema war. Sein Blick wandert (S3) dabei an allen vier Teammitgliedern entlang.

Die unterstrichenen und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 24 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. Andy zeigt hier Selbstdarstellungsdominanz, er zeigt sechs von sieben Selbstdarstellungsdominanzverhaltensweisen.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
S6 – Nebenbeschäftigung	Selbstdarstellungsdominanz
RS7 – Entspannte, zurückgelehnte Haltung	Selbstdarstellungsdominanz / Rangordnungsdominanz
S4 – Nicht aufmerksam (abwesender Blick während andere reden)	Selbstdarstellungsdominanz
S5 – Schnelle, große Gestik	Selbstdarstellungsdominanz
S1 – Kein Themenbezug	Selbstdarstellungsdominanz
S3 – Blick ins Plenum	Selbstdarstellungsdominanz

Tabelle 24: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 29

Zusätzlich zu den hier ausführlich vorgestellten Dominanzereignissen sind in Anhang 8.5 alle Dominanzereignisse beschrieben, die Selbstdarstellungsdominanz zugeordnet wurden.

4.2.4. Rangordnungsdominanz

Unter dem Begriff Rangordnungsdominanz sind neun Dominanzverhaltensweisen zusammengefasst, die häufig das Gegenüber herabwürdigen, abwerten oder einschüchtern. Rangordnungsdominanz lässt sich wie folgt definieren:

Rangordnungsdominanz stellt eine Person durch Herabwürdigung, Abwertung oder Einschüchterung implizit oder explizit über ihr Gegenüber.

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über diejenigen Dominanzereignisse, die dieser Dominanzart zugeordnet werden, und stellt im Anschluss zwei Dominanzereignisse detailliert vor, um deutlich zu machen, in welcher Form die identifizierten Verhaltensweisen in Besprechungen auftreten.

4.2.4.1. Übersicht über alle Rangordnungsdominanzereignisse

Insgesamt 13 Dominanzereignisse wurden Rangordnungsdominanz zugeordnet. In Tabelle 25 sind diese Ereignisse aufgelistet und dargestellt, welche Verhaltensweisen, die Rangordnungsdominanz zugeordnet wurden, jeweils auftreten. In Tabelle 25 sind die Ereignisse, welche nachfolgend detailliert ausgeführt werden, mit einem * markiert.

<i>Ereignis- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dominante Person</i>	<i>Dauer</i>	<i>R1 – Abwerten des anderen</i>	<i>R2 – Argument. aus Machtp.</i>	<i>R3 – Herablassender Tonfall</i>	<i>R4 – Herablassende Art</i>	<i>R5 – Fokussierter Blick</i>	<i>R6 – Herablassende Mimik</i>	<i>R8 – Drohgesten</i>	<i>R9 – Abwertende Gesten</i>	<i>RS7 – Entspannte Haltung</i>
4	Beta	Brett	00:00:10		x	x		x	x			x
5	Beta	Brett	00:00:15	x		x		x	x			x
6*	Beta	Brett	00:00:25			x	x	x	x	x	x	x
7	Beta	Brett	00:00:13					x	x	x		
13	Rho	Ronald	00:00:09					x	x	x		

Ereignis- nummer	Team	Dominante Person	Dauer									
				R1 – Abwerten des anderen	R2 – Argument. aus Machtp.	R3 – Herablassender Tonfall	R4 – Herablassende Art	R5 – Fokussierter Blick	R6 – Herablassende Mimik	R8 – Drohgesten	R9 – Abwertende Gesten	RS7 – Entspannte Haltung
15*	Rho	Robert	00:00:07	x	x	x	x		x		x	
16	Rho	Richard	00:00:12		x		x	x		x		
17	Rho	Robert	00:00:12	x		x	x		x		x	
18	Rho	Ronald	00:00:10			x		x		x		
23	Gamma	Graham	00:00:13	x		x			x			x
24	Gamma	Graham	00:00:05		x			x		x		x
25	Gamma	Graham	00:00:05	x		x		x	x			
42	Delta	Dustin	00:00:43		x						x	x

Tabelle 25: Übersicht über Ereignisse mit Rangordnungsdominanz

Insgesamt wurden neun Verhaltensweisen identifiziert, die mit Rangordnungsdominanz assoziiert sind. Zusätzlich lassen sich in den 13 Dominanzereignissen auch acht Mal Unterbrechungen und fünf Mal ein lauter Tonfall beobachten, zwei Dominanzverhaltensweisen, die unabhängig von der Dominanzart auftreten. Aus Tabelle 25 lässt sich entnehmen, dass die häufigsten Verhaltensweisen von Rangordnungsdominanz ein fokussierter Blick (zehn Mal beobachtet), eine herablassende Mimik (neun Mal beobachtet) und ein herablassender Tonfall (acht Mal beobachtet) sind.

4.2.4.2. Betrachtung ausgewählter Ereignisse mit Rangordnungsdominanz

Als erstes Dominanzereignis wird eine Situation von Team Beta betrachtet.

Dominanzereignis 6: Team Beta – Teammitglied Brett

Bob und Brett diskutieren das Logodesign und die Farben für das Beta Logo. Dabei gibt es mit dem bisherigen Logo Schwierigkeiten. Brett ist dabei nach hinten gelehnt

(RS7). Brett täuscht sich kurz zuvor im Design des eigenen Logos, daraufhin fängt Bob an zu lachen. Brett schüttelt leicht den Kopf, während Bob redet (R6).

Auf Bobs Lachen hin schiebt Brett seine Augenbrauen zusammen (R5) wird laut (A2) und ergreift das Wort. Er fokussiert (R5) dabei Bob.

Brett: „Auf jeden Fall. Du musst ja nicht zwei so Boppel dort hinmachen.“

Bob: „Die haben ja auch gesagt, sie wollen ja, dass die Farben... was ich mir überlegt habe...“

Brett unterbricht (A1) Bob abrupt. Er deutet mit seinem Stift wie mit einem verlängerten Zeigefinger direkt auf Bob (R8). Er spricht mit Bob im Imperativ und ignoriert, dass Bob gerade etwas sagen will (R4).

Brett: „Pass auf! (R3) Die können nicht, die können nicht zwei Farben komplett schützen lassen.“

Brett macht eine wegwerfende Handbewegung nach unten (R9).

Brett: „Die haben dieses blöde Logo geschützt. Ja? Genauso hat die Telekom versucht, diese Magenta-Farbe zu schützen. Das geht nicht! Also, die können nicht diese Farbkombination schützen. Wir machen einfach ein anderes Logo drauf und dann können die uns mal!“

Die unterstrichenen und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 26 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. In diesem Beispiel zeigt Brett alle sieben nonverbalen Dominanzverhaltensweisen, die mit Rangordnung assoziiert sind, und zusätzlich noch die beiden allgemeinen Dominanzsignale Unterbrechung und lauter Tonfall. Verbal wertet er Bob jedoch nicht ab und er ist auch nicht drohend oder fordernd (Keine „Argumentation aus einer Machtposition heraus“). Der Betrachter hat aufgrund der sieben nonverbalen Dominanzverhaltensweisen den Eindruck, dass sich Brett hier über Bob stellt.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
RS7 – Entspannte, zurückgelehnte Haltung	Selbstdarstellungsdominanz / Rangordnungsdominanz
R6 – Herablassende Mimik	Rangordnungsdominanz
R5 – Fokussierter Blick	Rangordnungsdominanz
A2 – Lauter Tonfall	Allgemeines Dominanzsignal
A1 – Unterbrechung	Allgemeines Dominanzsignal
R8 – Drohgeste	Rangordnungsdominanz
R4 – Herablassende Art	Rangordnungsdominanz
R3 – Herablassender Tonfall	Rangordnungsdominanz
R9 – Abwertende Geste	Rangordnungsdominanz

Tabelle 26: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 6

Im Folgenden ist noch ein zweites Dominanzereignis näher ausgeführt, bei dem Robert vom Team Rho auch verbale Rangordnungsdominanz zeigt.

Dominanzereignis 15: Team Rho – Teammitglied Robert

Ronald sitzt aufrecht im Stuhl und erklärt die Funktionsweise einer Software. Robert lehnt mit verschränkten Armen auf dem Tisch. Als Richard eine Nachfrage stellt unterbricht (A1) Robert ihn abrupt.

Robert: „Hey guys, can we stop this discussion? Because...“

Robert hat einen leiernden, genervten Tonfall (R3) und macht mit seiner linken Hand eine Bewegung, als wolle er eine lästige Fliege verscheuchen (R9) ohne den Arm dabei zu heben. Ronald fügt seinen Ausführungen trotz Roberts Unterbrechung noch einen Satz an:

Ronald: „Person M. doesn’t actually know how the export works.“

Robert rollt mit den Augen (R6) und wird lauter (A2). Er schaut abwechselnd (S3) zu Richard und zu Ronald und wertet die Themenwahl ohne genauere Begründung ab

(R1) während er erneut mit einer rhetorischen Frage die Beendigung des Themas einfordert (R2):

Robert: „Hey guys! Can we stop this? I mean this is not good for a founding father’s meeting.“

Die unterstrichenen und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 27 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. Robert zeigt beide verbalen Verhaltensweisen, die mit Rangordnungsdominanz assoziiert sind, und auch drei nonverbale rangordnungsdominante Verhaltensweisen. Er wandert mit dem Blick zwischen seinen Teammitgliedern hin und her, eine Verhaltensweise, die mit Selbstdarstellungsdominanz assoziiert ist. Insgesamt ist sein Verhalten jedoch als überwiegend rangordnungsdominant einzustufen, da neben den beiden allgemeinen Dominanzverhaltensweisen fünf von sechs Verhaltensweisen Rangordnungsdominanz signalisieren.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
A1 – Unterbrechung	Allgemeines Dominanzsignal
R3 – Herablassender Tonfall	Rangordnungsdominanz
R9 – Abwertende Geste	Rangordnungsdominanz
R6 – Herablassende Mimik	Rangordnungsdominanz
A2 – Lauter Tonfall	Allgemeines Dominanzsignal
S3 – Blick ins Plenum	Selbstdarstellungsdominanz
R1 – Abwertung durch subjektive Argumente	Rangordnungsdominanz
R2 – Argumentation aus einer Machtposition heraus, Einfordern eines Verhaltens	Rangordnungsdominanz

Tabelle 27: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 15

Zusätzlich zu den hier ausführlich vorgestellten Dominanzereignissen sind in Anhang 8.6 alle Dominanzereignisse beschrieben, die Rangordnungsdominanz zugeordnet wurden.

4.2.5. Ergebnisdominanz

Unter dem Begriff Ergebnisdominanz sind Dominanzverhaltensweisen zusammengefasst, die in der Regel gemeinsam auftreten und denen gemeinsam ist, dass sie sich auf das Ergebnis, den Weg zum Ergebnis oder die Inhalte einer Diskussion beziehen oder diese in den Mittelpunkt stellen. Damit lässt sich Ergebnisdominanz wie folgt definieren:

Ergebnisdominanz lenkt die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf den Inhalt oder das Ergebnis eines Gesprächs und stellt ein Argument in den Mittelpunkt.

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über 16 Dominanzereignisse gegeben, die Ergebnisdominanz zugeordnet wurden. Im Anschluss werden zwei Dominanzereignisse detailliert vorgestellt, um deutlich zu machen, in welcher Form die identifizierten Verhaltensweisen in Besprechungen auftreten.

4.2.5.1. Übersicht über alle Ergebnisdominanzereignisse

Insgesamt 16 Dominanzereignisse wurden Ergebnisdominanz zugeordnet. In Tabelle 28 werden die Ereignisse aufgelistet und dargestellt, welche Verhaltensweisen, die Ergebnisdominanz zugeordnet wurden, jeweils auftreten. In Tabelle 28 sind die Ereignisse, welche nachfolgend detailliert ausgeführt werden, mit einem * markiert.

<i>Ereignis- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dominante Person</i>	<i>Dauer</i>	<i>E1 – Argumentation führen</i>	<i>E2 – Selbstbezug o. Selbstbeschr.</i>	<i>E3 – Blick auf Medium</i>	<i>E4 – Führen mit den Augen</i>	<i>E5 – Aktivierte Haltung</i>	<i>E6 – Unterstützende Gestik</i>
1	Beta	Bob	00:00:56	x			x	x	x
2	Beta	Bob	00:00:21	x		x	x		x
3	Beta	Brett	00:00:23	x		x			x
9	Epsilon	Emma	00:00:30	x	x		x	x	x

<i>Ereignis- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dominante Person</i>	<i>Dauer</i>	<i>E1 – Argumentation führen</i>	<i>E2 – Selbstbezug o. Selbstbeschr.</i>	<i>E3 – Blick auf Medium</i>	<i>E4 – Führen mit den Augen</i>	<i>E5 – Aktivierte Haltung</i>	<i>E6 – Unterstützende Gestik</i>
10	Epsilon	Emma	00:00:20	x		x			x
11	Epsilon	Emma	00:00:29	x		x		x	
12	Epsilon	Eve	00:00:27	x	x		x	x	x
20*	Rho	Robert	00:00:17	x	x	x	x	x	
31	Alpha	Aaron	00:00:43	x		x		x	x
33	Delta	Dudley	00:00:12	x		x			
34	Delta	Dustin	00:00:06		x	x			
35	Delta	Dustin	00:00:15	x		x			
36*	Delta	Dudley	00:00:15	x	x		x	x	x
39	Delta	Dudley	00:00:34	x	x		x	x	x
40	Delta	Dudley	00:00:33	x	x		x	x	x
41	Delta	Dudley	00:00:49	x	x	x		x	

Tabelle 28: Übersicht über Ereignisse mit Ergebnisdominanz

Insgesamt wurden sechs Verhaltensweisen identifiziert, welche direkt mit Ergebnisdominanz assoziiert sind. Aus der Darstellung in Tabelle 28 lässt sich entnehmen, dass die argumentative Führung der Diskussion am häufigsten als Verhaltensweise identifiziert wurde (15 Mal beobachtet in 16 Ereignissen) und die fünf weiteren Verhaltensweisen alle acht bis elf Mal in diesen Ereignissen beobachtet wurden. Zusätzlich wurden acht Unterbrechungen und vier Mal ein lauter Tonfall beobachtet.

4.2.5.2. *Betrachtung ausgewählter Ereignisse mit Ergebnisdominanz*

Anhand von zwei Dominanzereignissen ist im Folgenden ausgeführt, wie sich die Verhaltensweisen in der Besprechung äußern.

Dominanzereignis 20: Team Rho – Teammitglied Robert

Das Team bespricht die Agenda der Sitzung. Robert unterbricht (A1) Richard und widerspricht ihm inhaltlich (E1). Dann diktiert er die Tagesordnungspunkte der heutigen Sitzung. Bei dem Wort „DO“ hebt sich seine Stimme deutlich (A2). Robert ist nach vorne geneigt (E5) und schaut auf das Blatt (E4) vor sich. Seine Hände liegen auf dem Tisch.

Robert: „No! We DO have an agenda (E1). I want to talk to you guys about three things. The one thing is person M.“

Dann schaut er vom Blatt auf und schaut seine Kollegen mit hochgezogenen Augenbrauen an (E3).

Ronald: „Yes.“

Robert: „The other thing is: how do we align and make sure that survive, when I'm on vacation (E2) and I think there is a lot of things that...“

Die unterstrichenen, und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 29 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. Robert zeigt in diesem Ereignis fünf von sechs Verhaltensweisen, die mit Ergebnisdominanz assoziiert sind. Lediglich die unterstützende Gestik wird von ihm nicht verwendet. Zusätzlich zeigt er die beiden allgemeinen Dominanzverhaltensweisen. Er wirkt für den Betrachter auf das Ergebnis der Diskussion fokussiert, ohne sich selbst über seine Teammitglieder zu erheben oder in den Mittelpunkt zu stellen.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
A1 – Unterbrechung	Allgemeines Dominanzsignal
E1 – Argumentation führen, in die eigene Richtung umlenken	Ergebnisdominanz
A2 – Lauter Tonfall	Allgemeines Dominanzsignal
E5 – Aktivierte Haltung	Ergebnisdominanz
E4 – Blick auf Medium	Ergebnisdominanz
E3 – Führen mit den Augen	Ergebnisdominanz
E2 – Selbstbezug ohne Selbstbeschreibung	Ergebnisdominanz

Tabelle 29: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 20

Zusätzlich zu diesem Dominanzereignis ist noch Dominanzereignis 36 näher ausgeführt, bei dem die Verhaltensweisen noch ein weiteres Mal deutlich werden und auch eine ergebnisdominante Gestik vorkommt.

Dominanzereignis 36: Team Delta – Teammitglied Dudley

Dustin und Dudley diskutieren die Gemeinsamkeiten der Informationen zur Fallstudie. Dustin beginnt und macht einen Kommentar, um die folgende Diskussion zu strukturieren. Dudley unterbricht (A1) ihn und führt einen spezifischen Punkt fort.

Dudley sitzt weit nach vorne gelehnt (E5) vor seinem Arbeitsblatt, auf dem er Notizen vornimmt. Er schaut vor sich auf seinen Block und gelegentlich blickt er zu Dustin auf (E3).

Dudley: „Naja Zielgruppe. Das würde ich noch anders sehen (E1)(E2). Ich würde Zielgruppe erst mal B2B oder B2C! Weil die Sache ist ja immer: Machst du ‘ne Plattform, weil der Markt ineffizient ist von diesen ganzen Künstlern, das wäre eher B2B, dass du quasi...“

Dudley lässt den Ellenbogen auf der Tischplatte und führt seine Hand wie ein Dirigent erläuternd mit (E6). Er übergeht Dustins Unterbrechung (R4).

Dustin: „Das wäre...“

Dudley: "Und B2C wäre quasi: Ich biete 'ne Plattform für jemanden der feiern will. Das sieht man am besten an dem Beispiel Location..."

Die unterstrichenen und mit Nummern markierten Dominanzsignale in diesem Ereignis sind in Tabelle 30 den einzelnen Dominanzarten zugeordnet. Dudley zeigt, mit Ausnahme des Blicks auf ein Medium, hier fünf von sechs Verhaltensweisen, welche Ergebnisdominanz zugeordnet sind. Zusätzlich übergeht er Dustins Unterbrechung, was ein Signal für Rangordnungsdominanz darstellt. Wie häufig bei Ergebnisdominanz beobachtet, führt er seine Hände mit, um seine Worte für das Gegenüber zu illustrieren.

<i>Dominanzsignal</i>	<i>Zuordnung</i>
A1 – Unterbrechung	Allgemeines Dominanzsignal
E5 – Aktivierte Haltung	Ergebnisdominanz
E3 – Führen mit den Augen	Ergebnisdominanz
E1 – Argumentation führen	Ergebnisdominanz
E2 – Selbstbezug ohne Selbstbeschreibung	Ergebnisdominanz
E6 – Unterstützende Gestik	Ergebnisdominanz
R4 – Herablassende Art	Rangordnungsdominanz

Tabelle 30: Dominanzverhaltensweisen in Dominanzereignis 36

Zusätzlich zu den hier ausführlich vorgestellten Dominanzereignissen sind in Anhang 8.7 alle Dominanzereignisse beschrieben, die Ergebnisdominanz zugeordnet wurden.

Die aufgelisteten Dominanzereignisse und die ausführliche Darstellung ausgewählter Ereignisse machen deutlich, dass Dominanz in Form dreier verschiedener Arten auftreten kann, wobei jede der drei Arten durch unterschiedliche Verhaltensweisen geprägt ist.

4.3. Diskussion der Dominanzarten

Bei den drei in diesem Kapitel identifizierten und beschriebenen Dominanzarten handelt es sich um Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz und

Ergebnisdominanz. Die drei Dominanzarten lassen sich anhand von 23 dominanten Verhaltensweisen beschreiben.

Diese Arbeit leistet mehrere Beiträge zur Dominanzforschung. Zum einen werden existierende Dominanzdefinitionen präzisiert durch die Aufteilung in drei Dominanzarten, wie in Kapitel 4.2 beschrieben. Zum anderen wird das Portfolio der als Dominanzverhalten klassifizierten Verhaltensweisen ergänzt und präzisiert, da einige der identifizierten Verhaltensweisen bisher in der Dominanzliteratur nur unzureichend beschrieben oder nicht im Zusammenhang mit Dominanz belegt wurden. Dieser Beitrag ist in Kapitel 4.3.2 des vorliegenden Kapitels dargestellt. In Kapitel 4.3.3 wird zusätzlich die Abhängigkeit der Dominanzverhaltensweisen von äußeren Rahmenbedingungen und persönlichen Dispositionen einzelner Personen diskutiert. Des Weiteren trägt diese Arbeit zum Verständnis von Dominanz bei, durch die Differenzierung zwischen verschiedenen Dominanzarten. Dieser Beitrag ist in Kapitel 4.3.4. dargestellt, dabei werden auch Differenzierungsansätze anderer Autoren mit den Ergebnissen dieser Arbeit verglichen.

4.3.1. Präzisierung bestehender Dominanzdefinitionen

Jede der drei identifizierten Dominanzarten wurde auf Basis von spezifischen Verhaltensweisen beschrieben und definiert. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zu den verhaltensbasierten Dominanzdefinitionen, wie sie in Kapitel 2.1 dargelegt sind. Betrachtet man die existierenden Dominanzdefinitionen neben den hier betrachteten Dominanzarten, wird deutlich, dass die meisten Definitionen Elemente vieler Dominanzarten enthalten, diese aber nicht deutlich voneinander separieren:

Die Dominanzdefinitionen von Maslow (1937) sowie von Edwards (1954, zitiert nach Callaway, Marriott und Esser, 1985) sehen Argumentieren, Vorschlagen und Überzeugen als wichtige Elemente von Dominanz. Dies geht einher mit Ergebnisdominanz. Auch Befehlen ist Teil dieser Definitionen, dies entspricht jedoch eher Rangordnungsdominanz. Die von Buss und Craik (1980) identifizierten prototypischen Verhaltensweisen lassen sich hingegen auf mehrere Dominanzarten aufteilen. So ist ein Verhalten wie „*He (she) directed the conversation around to himself (herself) and his (her) doings,*“ (S. 387) klar Selbstdarstellungsdominanz zuzuordnen, ein Verhalten wie „*He (she) forbade her to leave the room,*“ (S. 387) ist Rangordnungsdominanz zuzuordnen und ein Verhalten wie „*He (she) took the lead in organizing a protest,*“ (S. 387) deutet auf Ergebnisdominanz hin. Die Dominanzdefinition von Ridgeway (1987) („*Dominance behavior, [...] as behavior directed*

toward the control of another through implied or actual threat“, S. 685) lässt sich weitestgehend mit Rangordnungsdominanz zur Deckung bringen. Die Definition von Burgoon, Johnson und Koch (1998) ist sehr allgemein gehalten und bezieht sich zwar auf die Art des Verhaltens („*expressive, relationally-based strategies*“, „*one set of communicative acts*“; (Burgoon, Johnson & Koch, 1998, S. 315), lässt sich jedoch nicht auf spezifische Dominanzarten beziehen. Auch die Definition von Keltner, Gruenfeld und Anderson (2003) macht deutlich, dass es sich bei Dominanz um ein Verhalten handelt, geht jedoch nicht auf die genaue Art des Verhaltens ein. Damit bleibt Interpretationsspielraum, welche Verhaltensweisen alle zu Dominanz gezählt werden können. Livingston, Rosette und Washington (2012) nennen für Dominanz konkrete Verhaltensweisen („*communicating their disappointment by demanding action [...] and expressing assertiveness*“, S. 356). Dabei ist das Einfordern einer Handlung vergleichbar mit rangordnungsdominanten Verhaltensweisen. Der Ausdruck von Durchsetzungskraft jedoch lässt sich sowohl mit Rangordnungsdominanz als auch mit Ergebnisdominanz in Übereinstimmung bringen.

Insgesamt lässt sich durch den Vergleich der drei Dominanzarten und ihrer Definitionen mit den existierenden Dominanzdefinitionen beobachten, dass bisherige Definitionen oft ausreichend Interpretationsspielraum lassen, um mehrere spezifischere Definitionen von Dominanzarten mit einzuschließen oder sich bereits explizit auf mehrere Ausprägungsformen von Dominanz beziehen. Damit stellt die Dreiteilung von Dominanz in dieser Arbeit eine sinnvolle Erweiterung bisheriger Dominanzdefinitionen dar.

4.3.2. Einordnung der Dominanzverhaltensweisen in die Literatur

Auf Basis der einschlägigen Dominanzliteratur wurden in Kapitel 2.3 24 Verhaltensweisen identifiziert, durch deren Beobachtung Dominanz gemessen wird. Fünf dieser Verhaltensweisen (weniger Lachen; sich selbst unterbrechen; hohe Redezeit; schnelleres Sprechen, Verhandlungstaktiken) wurden in dieser Arbeit nicht beobachtet, beziehen sich nicht auf spezifische Situationen oder waren nicht sinnvoll zu erheben. Es wurden jedoch noch vier Verhaltensweisen identifiziert, die zeitgleich mit den 19 verbliebenen Verhaltensweisen beobachtet wurden. Diese Verhaltensweisen wurden daher ebenfalls zur Identifizierung von Dominanzverhalten herangezogen. In diesem Abschnitt werden diese vier Verhaltensweisen betrachtet und es wird deren Einstufung als Dominanzverhaltensweisen diskutiert.

4.3.2.1. Blick ins Plenum

Der Blick ins Plenum, also das häufige Wechseln des Augenkontakts, wurde in dieser Arbeit in 11 von 13 Fällen bei selbstdarstellungsdominanten Ereignissen gefunden. Der direkte Blick auf das Gegenüber wurde bereits von zahlreichen Autoren als Dominanzverhaltensweise beschrieben (Burgoon et al., 1984; Carli et al., 1995; Hall et al., 2005; Mehrabian, 1969; Ridgeway, 1987; Snyder & Sutker, 1977; Strongman & Champness, 1968; Thayer, 1969; Weisfeld & Linkey, 1985). Der Blick ins Plenum kann als Sonderfall gewertet werden, da auch hier Blickkontakt zum Gegenüber aufgebaut wird, jedoch sich die Dominanz nicht auf ein spezifisches Gegenüber richtet, sondern zu gleichen oder ähnlichen Teilen auf mehrere Gegenüber. Eine Unterbrechung des direkten Blickkontakts bei nur zwei Personen wurde bereits als Dominanzsignal identifiziert (Kalma et al., 1993). Kalma, Visser und Peeters (1993) finden außerdem, dass es ein Zeichen aggressiver Dominanz ist (im Gegensatz zu kontaktfreudiger Dominanz), wenn eine Person ihr Gegenüber im Laufe des Gesprächs seltener und kürzer ansieht. Von Peeters und Lievens (2006) wird Augenkontakt auch als Selbstdarstellungstaktik beschrieben. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, wonach das Wechseln des Augenkontakts eine selbstdarstellungsdominante Verhaltensweise darstellt.

4.3.2.2. Nebenbeschäftigung während andere reden

Eine Nebenbeschäftigung während andere reden wurde in vier Fällen beobachtet, jeweils einhergehend mit Selbstdarstellungsdominanz. Drei verschiedene Nebenbeschäftigungen wurden beobachtet: Spielen mit Papier auf dem Tisch, Surfen mit einem Computer oder Tablett, im Raum umhergehen. Diese Verhaltensweisen signalisieren Ungeduld und Geringschätzung gegenüber den Teammitgliedern, die parallel eine inhaltliche Diskussion führen. Ungeduld zu zeigen sieht Moskowitz (2010) als Signal für Streitsüchtigkeit, ein Konstrukt, dem er eine Überlappung mit Dominanzverhalten zuschreibt. Moskowitz (1990) nutzt das Ignorieren einer Person als Verhaltensweise zur Kodierung von Dominanz. Da auch durch eine Nebenbeschäftigung die anderen Teammitglieder ignoriert werden, liegt hier vermutlich ein ähnlicher Mechanismus vor. Ridgeway (1987) findet bei Videobeobachtungen von Gruppen, dass Geringschätzung von anderen Teilnehmern ein klares Dominanzsignal darstellt. Eine Nebenbeschäftigung, der nachgegangen wird, während andere reden, ist vermutlich als solche Geringschätzung zu sehen, da dem Gegenüber nicht die übliche Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Zusammenfassend gilt, dass die

Identifizierung einer Nebenbeschäftigung im Gespräch in dieser Arbeit als Dominanzverhaltensweise im Einklang mit bisheriger Literatur zu Dominanzverhalten steht.

4.3.2.3. Abwertende Gesten

Gestikulation wurde bereits vielfach in der Literatur als Dominanzsignal beschrieben, insbesondere aufdringliche Gesten (Burgoon et al., 1984; Carli et al., 1995; Coan & Gottman, 2007; Dovidio et al., 1988; Henley & Harmon, 1985; Kalma et al., 1993; Mehrabian, 1969). In dieser Arbeit wurden im Zusammenhang mit Rangordnungsdominanz in vier Ereignissen abwertende Gesten beobachtet, bei denen ein Teammitglied eine wegwerfende Bewegung macht, oft auch die Hand von oben nach unten führt. In der Regel wird die Art der Gestikulation in der bisherigen Literatur nicht genauer spezifiziert. Beispiele sind: „*The nonverbal power-related behaviors studied were [...], rate of gesturing with one's hands, [...]*“ (Dovidio et al., 1988, S. 581), und "*The finding that a higher score on sociable dominance is associated with [...] with using more gesticulation [...]*." (Kalma et al., 1993, S. 54). Eine abwertende Gestik fällt damit nach meiner Einschätzung auch in die Definition der vorgenannten Autoren, jedoch wurden Gesten in der bisherigen Literatur nicht auf dem gleichen Detaillevel spezifiziert wie in dieser Arbeit.

4.3.2.4. Blick auf Medium

Der Blick auf ein Medium, also zum Beispiel auf eine Tafel, ein Blatt Papier oder ein Flipchart, wurde in dieser Arbeit elf Mal beobachtet, davon zehn Mal gleichzeitig mit anderen ergebnisdominanten Verhaltensweisen und stellt damit einen starken Indikator für Ergebnisdominanz dar. Die Klassifizierung des Blicks auf ein Medium als Dominanzsignal erscheint aus zwei Blickwinkeln heraus sinnvoll: Zum einen erlangt die dominante Person damit möglicherweise eine gefühlte Kontrolle über wichtige Ressourcen, zum anderen ist zu vermuten, dass sie in der Lage ist, die Aufmerksamkeit ihrer Teamkollegen zu steuern. Der Ressourcen und Materialien habhaft zu werden, die für eine Diskussion wichtig sind, wird als Dominanzsignal betrachtet (Moskowitz, 1990). Dies mag auch für den Blick auf diese Ressourcen gelten. Wissenschaftler konnten außerdem zeigen, dass Personen durch den Blick auf eine Sache die Aufmerksamkeit ihres Gegenübers ebenfalls auf diese Sache richten

können (Friesen & Kingstone, 1998; Friesen, Moore & Kingstone, 2005).²⁸ Damit ist eine dominante Person durch den Blick auf ein Medium in der Lage, die Aufmerksamkeit ihrer Teamkollegen ebenfalls auf dieses Medium – und damit in der Regel den Inhalt – fokussieren zu können.

4.3.3. Verteilung von Dominanzarten auf Themen und Personen

Die Verteilung der Dominanzarten auf Personen (siehe Kapitel 4.2.2) zeigt, dass grundsätzlich jede der drei Dominanzarten in verschiedenen Teams und unabhängig von der Art der Besprechung auftreten kann. Es wird jedoch auch deutlich, dass bestimmte Personen eine Neigung zu bestimmten Dominanzarten besitzen, also diese bei ihnen häufiger vorkommen. So wurde bei Andy vom Team Alpha ausschließlich Selbstdarstellungsdominanz kodiert und zum überwiegenden Teil Ergebnisdominanz bei den Teammitgliedern der Teams Epsilon (vier von vier Ereignissen) und Delta (sieben von elf Ereignissen). Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der psychologischen Forschung zu Dominanzverhalten, wonach Determinanten von Dominanzverhalten sowohl eine persönliche Disposition als auch die jeweilige Situation (Aries et al., 1983; Johnson et al., 2012; Sadler & Woody, 2003) sowie die eigene Erfahrung in Bezug auf Dominanzverhalten sind (Liska, 1990). Offen bleibt, welchen Anteil die Disposition und Erfahrung einer Person gegenüber den Variablen der jeweiligen Situation (Thema, Verhalten des Gegenübers, aktuelle Stimmung im Team) hat.

Ein Aspekt dieser Fragestellung wird in Kapitel 5 dieser Arbeit näher beleuchtet. Dort wird darauf eingegangen, welche Rolle vorangegangenes Dominanzverhalten eines Gegenübers auf das Dominanzverhalten einer Person hat.

4.3.4. Differenzierungen von Dominanzverhalten in der Literatur

In dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass Dominanz in Form von drei verschiedenen Arten auftritt. In der aktuellen Forschung zu Dominanz wird meist nicht zwischen verschiedenen Ausprägungen von Dominanz differenziert (Anderson & Kilduff, 2009; Dunbar & Burgoon, 2005; Grijalva & Harms, 2013; Livingston et al., 2012; Tiedens & Fragale, 2003). Gleichzeitig ist die Forderung nach einer Differenzierung von Dominanzarten bereits an mehreren Stellen in der Literatur zu finden (Driskell et al., 1993; Goldberg et al., 2006; Kalma et al., 1993; Schermuly & Scholl, 2011).

²⁸ Sowohl Langton, Watt und Bruce (2000) als auch Hietanen (1999) betonen, dass die Drehrichtung und Neigung des Kopfes den größeren Einfluss hat als die Blickrichtung, auch wenn beides häufig in die gleiche Richtung zeigt.

Eine Differenzierung verschiedener Dominanzarten scheint insbesondere vor dem Hintergrund sinnvoll, dass Dominanz in der Literatur sehr unterschiedlich aufgefasst wird. So wird Dominanzverhalten teilweise sehr kritisch gesehen und als Folge von Hierarchie (Pech & Slade, 2007), als unempathisch (Moeller et al., 2011), als egoistisch (Mohammed et al., 2008) sowie als schikanierend und einschüchternd beschrieben (Anderson & Kilduff, 2009). An anderen Stellen werden Dominanzverhalten positive Eigenschaften wie Charisma, Zuversicht und Führung (Burgoon et al., 1998), sozialer Erfolg (Weisfeld & Linkey, 1985) (Cheng et al., 2013) und eine höhere Zahl an Problemlösungsvorschlägen in Besprechungen zugeschrieben (Anderson & Kilduff, 2009). Vor diesem Hintergrund mutmaßen mehrere Autoren, dass Dominanz nicht auf ein Konzept zu reduzieren ist (Burgoon et al., 1998; Driskell et al., 1993; Goldberg et al., 2006; Gould, 2003; Kalma et al., 1993).

Im Folgenden wird die Differenzierung von Dominanz in drei Dominanzarten aus dieser Arbeit mit vier weiteren Differenzierungen von Dominanz verglichen, welche bereits in der Literatur gefunden oder gemutmaßt wurden. Erstens wurde von Kalma, Visser und Peeters (1993) eine Differenzierung von aggressiver und kontaktfreudiger Dominanz vorgeschlagen. Diese wurde bereits in Kapitel 2.2.1.3 dieser Arbeit vorgestellt. Zweitens wurde von Gough (2005), zitiert nach Goldberg et al. (2006), eine Differenzierung von selbstverherrlichender und zielorientierter Dominanz postuliert. Drittens unterscheiden Driskell, Olmstead und Salas (1993) sowie Ridgeway (1987) zwischen aufgabenbezogenen Signalen (welche größtenteils mit Dominanzverhaltensweisen aus dieser Arbeit übereinstimmen) und Dominanzsignalen in Besprechungen. Viertens schlagen Schermuly und Scholl (2011) im Handbuch des von ihnen entwickelten *Instrument zu Kodierung von Diskussionen* vor, „zwischen zwei Arten von Dominanz zu unterscheiden, die man als *statussichere Dominanz (ich habe Status)* und *statusunsichere Dominanz (ich will Status)* bezeichnen könnte“ (S. 78). Auf alle vier Differenzierungen wird im Folgenden detailliert eingegangen.

4.3.4.1. Aggressive und kontaktfreudige Dominanz

Kalma, Visser und Peeters (1993) unterscheiden, wie in Kapitel 2.2.1.3 beschrieben, zwei verschiedene Arten von Dominanz, „*a more socially oriented type of dominance and a more self-centered type*“ (S. 58). Diese Typen nennen Kalma, Visser und Peeters „*aggressive dominance*“ und „*sociable dominance*“ und entwickeln auf Basis von Verhaltensbeobachtungen Skalen zur Messung der beiden Dominanzarten. Dabei gehören der

direkte Ausdruck einer anderen Meinung und die Begründung derselben, Führen mit den Augen sowie mehr Gestikulation zur kontaktfreudigen Dominanz. Alle drei Verhaltensweisen wurden in dieser Arbeit der Ergebnisdominanz zugeordnet. Zusätzlich sehen Kalma, Visser und Peeters häufigen Blickkontakt als Zeichen von kontaktfreudiger Dominanz. Wichtige Verhaltensweisen aggressiver Dominanz wie Drohen, die Argumentation aus einer Machtposition heraus und der sehr fokussierte Blickkontakt lassen sich mit dem Rangordnungsdominanzbegriff aus dieser Arbeit in Übereinstimmung bringen. Zusätzlich wurden von Kalma, Visser und Peeters verschiedene Verhandlungstaktiken wie Schmeicheln und Täuschen als Verhaltensweisen aggressiver Dominanz identifiziert, welche in dieser Arbeit nicht beobachtet werden konnten.

Die Ergebnisse von Kalma, Visser und Peeters scheinen auf den ersten Blick nicht deckungsgleich mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit. Dies kann unter anderem an der Art der gewählten Stichprobe liegen. Kalma, Visser und Peeters erarbeiten die Skalen für aggressive und kontaktfreudige Dominanz mit einer Stichprobe von 115 Studenten (das genaue Vorgehen von Kalma, Visser und Peeters ist in Kapitel 2.2.1.3 detailliert beschrieben). Sie verwenden in ihrer Arbeit Selbsteinschätzungsfragebögen und (wie in dieser Arbeit) Videobeobachtungen von verschiedenen Personengruppen. Anders als die in dieser Arbeit betrachteten Teams, kannten sich die Personen nicht näher und standen auch nicht in einer Arbeitsbeziehung zueinander. Dies hat Implikationen auf die Art des zu beobachtenden Dominanzverhaltens. Owens und Sutton (2001) konnten zeigen, dass Dominanzverhalte auch in lange existierenden Gruppen noch vorkommt,²⁹ jedoch Neuzugänge zu einer Gruppe dieses Verhalten noch nicht zeigen. Auch Megargee, Bogart und Anderson (1966) argumentieren, dass eine Person sich nur dominant verhält, wenn sie auch in der richtigen Rolle dafür ist. Das stellt in Frage, inwieweit eine Unterscheidung von Dominanzarten in Gruppen, deren Teilnehmer einander unbekannt sind und danach getrennte Wege gehen, repräsentativ für etablierte Teams ist. In etablierten Teams hat es große Vorteile für Einzelne, den eigenen Rang zu erhöhen (Berger, Rosenholtz & Zelditch, 1980; Foschi, 2000; Huberman et al., 2004), anders als dies möglicherweise in spontan entstandenen Gruppen der Fall ist. Die Unterscheidung von Kalma, Visser und Peeters (1993) stellt heraus, dass unterschiedliche Dominanzarten existieren. Die vorliegende Arbeit erlaubt es, dies vor dem Hintergrund von

²⁹ Owens und Sutton (2001) definieren Statusgebahren in Übereinstimmung mit Dominanzverhalten über Verhaltensweisen wie Augenrollen, lauter werden, mehr Gestik und andere Verhaltensweisen, die auch in dieser Arbeit als Dominanzverhaltensweisen beschrieben werden.

Teams in intensiven Arbeitsbeziehungen zu beleuchten und über eine Unterteilung in kontaktfreudige und aggressive Dominanz hinaus zu unterscheiden.

4.3.4.2. *Selbstverherrlichende Dominanz und zielorientierte Dominanz*

In einem Konferenzbeitrag stellt Gough (2005), zitiert nach Goldberg et al. (2006), beim Vergleich der Dominanzskalen von Goldbergs International Personality Item Pool (IPIP)³⁰ und Goughs CPI fest, dass diese Skalen möglicherweise unterschiedliche Dominanzeinstellungen messen, von denen es mindestens zwei gibt, „*one stemming from self-aggrandizing motives, and the other from pro-social drives toward constructive and consensual goals*“ (S. 93). Dies wird begründet auf Basis der unterschiedlichen Natur der Fragen.

Wie auch Kalma, Visser und Peeters (1993) unterscheidet Gough nur zwischen zwei Dominanzarten. Die erste Dominanzart ist von der Begrifflichkeit her nahe an der hier identifizierten Selbstdarstellungsdominanz, die zweite nahe an der hier identifizierten Ergebnisdominanz. So enthält zum Beispiel der CPI Dominanzfragen, ob sich Personen in unterschiedlichen Situationen ohne Rücksicht auf ihr eigenes Wohl für gewisse Themen engagieren sollten (deutet in Richtung Ergebnisdominanz) und der IPIP enthält Fragen, die erforschen, ob Personen sich hervortun (deutet in Richtung Selbstdarstellungsdominanz). Diese Perspektive wird von den Ergebnissen in dieser Arbeit insofern untermauert als auch in dieser Arbeit verschiedene Arten unterschieden werden und dabei Selbstdarstellungsdominanz eine zentrale Rolle einnimmt.

4.3.4.3. *Aufgabenbezogene Signale und Dominanzsignale*

Zwei weitere Arbeiten unterscheiden zwischen aufgabenbezogenen Signalen („*task cues*“) und Dominanzsignalen („*dominance cues*“) in Besprechungen (Driskell et al., 1993; Ridgeway, 1987).

Driskell, Olmstead und Salas (1993) ließen 159 Psychologiestudenten einen Vorschlag für ein faires Preisgeld eines fiktiven Wettbewerbs machen, welches zwischen 0 und 25.000 US-Dollar liegen sollte und im Mittel bei 18.000 US-Dollar angegeben wurde. Anschließend sahen sie eines von vier Videos, in dem eine Schauspielerin mit festgelegten

³⁰ Goldberg et al. (2006) verwenden die „Assertiveness“-Skala des IPIP, bezeichnen diese jedoch als „IPIP proxy for dominance“ (S. 93)

aufgabenbezogenen Signalen und Dominanzsignalen (beide hoch, beide niedrig, je eine Signalart hoch und eine niedrig) jeweils mit dem gleichen Argument für ein (sehr niedriges) Preisgeld von 2.000 US-Dollar argumentiert. Anschließend mussten die Studenten ihre finale Entscheidung treffen und die Differenz zum ursprünglichen Vorschlag wurde als Maß für Einfluss gewertet. Das Experiment wurde außerdem mit 79 Studenten und einem männlichen Schauspieler wiederholt um geschlechtsspezifische Effekte auszuschließen.

Ein sehr ähnliches Vorgehen wählte Ridgeway (1987). Zwei weibliche studentische Schauspieler spielten eine Diskussion über ein Preisgeld zwischen 0 und 25.000 US-Dollar vor, wobei einer der Schauspieler für ein Preisgeld von 2.000 US-Dollar und einer für ein Preisgeld von 15.000 US-Dollar argumentiert. Aufgabenbezogene Signale und Dominanzsignale des Schauspielers, der für den niedrigeren Betrag argumentiert, wurden wie bei Driskell, Olmstead und Salas variiert, so dass insgesamt vier verschiedene Gesprächssituationen entstanden. Die Gespräche wurden gefilmt und 90³¹ weiblichen Studierenden vorgespielt, welchen erklärt wurde, dass eine neue Art der Zusammenarbeit erforscht werde und sie sollen als Teil eines Dreierteams eine Entscheidung treffen. Dabei soll die Studentin als dritte Person die Argumente der anderen beiden Personen aus den Videos anhören, um schließlich eine Entscheidung zu treffen, die mit den Entscheidungen der anderen zu einer Gesamtentscheidung über den Preisgeldbetrag kombiniert wurde.

Die meisten Verhaltensweisen, die bei Driskell, Olmstead und Salas sowie Ridgeway als Dominanzsignale betrachtet werden, sind Teil der hier identifizierten Rangordnungsdominanz: kommandierender Tonfall (nur Ridgeway), fokussierter Blick, zusammengezogene Augenbrauen und Drohgesten. Darüber hinaus betrachten Driskell, Olmstead und Salas sowie Ridgeway weitere Verhaltensweisen als aufgabenbezogene Signale: selbstbewusste Gesten und entspannte Haltung (nur Ridgeway). Es herrscht somit eine starke Überschneidung zwischen aufgabenbezogenen Signalen und der hier identifizierten Ergebnisdominanz. Zusätzlich erachten Driskell, Olmstead und Salas eine laute Stimme sowohl für Dominanzsignale als auch für aufgabenbezogene Signale als charakteristisch, jedoch etwas stärker für Dominanzsignale.³² Dies steht im Einklang mit der vorliegenden Arbeit, in der ein lauter Tonfall ebenfalls als allgemeines Dominanzsignal

³¹ Sieben dieser Studentinnen zweifelten an der Echtheit der Situation und wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen.

³² Driskell, Olmstead und Salas (1993) sowie Ridgeway (1987) beobachten auch Stottern, finden dafür aber nur wenig Differenzierung zwischen aufgabenbezogenen Signalen und Dominanzsignalen. Außerdem betrachten Sie Sprechgeschwindigkeiten, was laut Driskell, Olmstead und Salas (1993) ein aufgabenbezogenes Signal ist, in dieser Arbeit aber nicht betrachtet wird, daher geht diese Arbeit auf beide Verhaltensweisen nicht weiter ein.

identifiziert wurde. Auch „selbstbewusste Gesten“³³ wurden von Driskell, Olmstead und Salas sowohl als aufgabenbezogenes Signal als auch als Dominanzsignal beschrieben.

Carli, LaFleur und Loeber (1995) adaptierten das Studiendesign von Ridgeway (1987), indem sie ebenfalls Studenten eine von vier Videoaufnahmen anderer Studenten ansehen ließen, das Thema bezog sich jedoch auf die Universität, wie zum Beispiel das Mensaessen. Sie wählen ebenfalls die Unterscheidung in aufgabenbezogene Signale und Dominanzsignale und finden dabei, konsistent mit Ridgeway (1987) sowie mit Driskell, Olmstead und Salas (1993), dass ein aufgabenbezogener Stil im Umgang zwischen Personen zu mehr Einfluss führt als ein dominanter Stil.

4.3.4.4. *Staussichere und statusunsichere Dominanz*

Schermuly und Scholl (2011) vermuten, dass eine entspannte Haltung, wie sie auch in dieser Arbeit verwendet wird, dann auftritt, wenn „*der Dominante sich seines Status sicher ist*“ (Schermuly & Scholl, 2011, S. 78). Auf dieser Basis schlagen sie vor, in Abhängigkeit der Körperhaltung, stausichere und statusunsichere Dominanz zu unterscheiden. Die Vermutung basiert auf Basis des von Schermuly und Scholl entwickelten „Instrument zur Kodierung von Diskussionen“ welches zwischen 2002 und 2011 anhand zahlreicher Diskussionen und unter Einbeziehung verschiedener weiterer Forscher entwickelt wurde.

Eine Unterscheidung in stausichere und statusunsichere Dominanz würde, auf die vorliegende Arbeit bezogen, eine Unterscheidung zwischen Selbstdarstellungsdominanz / Rangordnungsdominanz (hier tritt die entspannte Haltung auf) und Ergebnisdominanz unterstreichen. Gleichzeitig würde die Differenzierung von Schermuly und Scholl auch Situationen in statusunsichere Dominanz einordnen, in denen eine Person zum Beispiel von sich selbst spricht oder den anderen abwertet und Drohgesten zeigt, dabei aber nicht zurückgelehnt da sitzt. Damit wäre diese Situationen in der gleichen Kategorie wie ergebnisdominante Verhaltensweisen, weshalb sich die Differenzierung von Schermuly und Scholl von den vier diskutierten Differenzierungen am schlechtesten mit den drei in dieser Arbeit gefundenen Dominanzarten in Deckung bringen lässt.

³³ „confident gestures“ (Driskell, Olmstead & Salas, 1993, S. 56); von den Autoren nicht näher spezifiziert.

4.3.4.5. Schlussfolgerungen für die vorliegende Arbeit

In Tabelle 31 sind die bisher in der Literatur vorhandenen Differenzierungen von Dominanzverhalten anhand der Überlappung von wichtigen Verhaltensweisen der in dieser Arbeit entwickelten Differenzierung gegenübergestellt. Es wird deutlich, dass die Differenzierung in Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz und Ergebnisdominanz Ähnlichkeiten mit existierenden Differenzierungen aufweist.

<i>Autoren</i>	<i>Selbstdarstellungs- dominanz</i>	<i>Rangordnungs- dominanz</i>	<i>Ergebnisdominanz</i>
Kalma, Visser und Peeters (1993)		Aggressive Dominanz	Kontaktfreudige Dominanz
Gough (2005) zitiert nach Goldberg et al. (2006, S. 93)	Selbstverherrlichende Dominanz		Zielorientierte Dominanz
Driskell, Olmstead und Salas (1993) sowie Ridgeway (1987)		Dominanzsignale	Aufgabenbezogene Signale
Schermuly und Scholl (2011)	Statussichere Dominanz		Statusunsichere Dominanz

Tabelle 31: Differenzierung von Dominanzarten in der Literatur und in dieser Arbeit

Die vorhandenen Ansätze unterteilen Dominanz in je zwei Teilbereiche, von denen beide jeweils mit einer der in dieser Arbeit identifizierten Dominanzarten überlappen. Tabelle 31 soll jedoch nicht den Eindruck vermitteln, dass es sich um eine vollständige Deckung der dahinterliegenden Verhaltensweisen handelt, denn zum Beispiel Täuschen und Schmeicheln werden von Kalma, Visser und Peeters (1993) als Signal aggressiver Dominanz identifiziert, konnten aber in dieser Arbeit nicht beobachtet werden. Auch Verhalten, das Schermuly und Scholl (2011) als statusunsicher einstufen würden, welches aber in dieser Arbeit als Rangordnungsdominanz klassifiziert werden würde, ist denkbar.

Es bleibt Aufgabe der weiteren Forschung zu belegen, ob unterschiedliche Dominanzarten unterschiedlich nützlich für bestimmte Fragestellungen von einzelnen oder

Gruppen sind. Auf diese und weitere offene Forschungsfragen, die sich aus dieser Studie ergeben, wird in Kapitel 6.5 dieser Arbeit eingegangen.

5. Dominanzkreisläufe

In Kapitel 4 wurden drei verschiedenen Arten von Dominanzverhalten in Teams identifiziert. Es stellte sich heraus, dass bestimmte Dominanzverhaltensweisen in der Regel gemeinsam auftreten und auf diese Weise drei unterschiedliche Arten von Dominanzverhalten bilden. Es wurde keine Aussage darüber getroffen, unter welchen Umständen eine Person eine der drei Dominanzarten zeigt. Ob und wie eine Person Dominanzverhalten zeigt, wird zum einen durch die persönliche Disposition der Person beeinflusst und zum anderen durch die Art des beobachteten Verhaltens des Gegenübers (Aries et al., 1983; Strong, Hills, Kilmartin, DeVries & et al, 1988).

In diesem Kapitel werden Dominanzkreisläufe untersucht. Unter Dominanzereignissen (definiert in Kapitel 3.6) werden Situationen verstanden, in denen ein Teammitglied sich dominant verhält, indem das Teammitglied mehrere verbale und nonverbale Dominanzverhaltensweisen zeigt. Das Dominanzereignis endet in dem Moment, in dem ein anderes Teammitglied das Gespräch übernimmt (kurze Einwürfe von wenigen Worten werden nur dann als eigenes Ereignis betrachtet, wenn sie mit mehreren Dominanzverhaltensweisen einhergehen). Die Szene wird dann als Dominanzkreislauf bezeichnet, wenn sie mit einem Dominanzereignis von einer Person im Team startet und eine weitere Person des Teams direkt auf das Dominanzereignis mit einem weiteren Dominanzereignis reagiert. Weitere Dominanzereignisse von verschiedenen Personen können folgen. Ein Dominanzkreislauf enthält damit mindestens zwei Dominanzereignisse.

Für die Analyse der Dominanzkreisläufe wurden andere Teams gewählt als für die Identifikation der Dominanzarten. Auf diese Weise konnten zielgerichtet Teams gewählt werden, in denen viele verschiedene Kreisläufe vorkommen. Außerdem verbessert diese Maßnahme die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, da die Anwendbarkeit der Dominanzarten so auch in Teams gezeigt werden kann, die nicht zur Identifikation der Dominanzarten herangezogen werden.

Um ein Verständnis für die Situation zu schaffen, in der die Dominanzkreisläufe stattfinden, werden zuerst ausführlich der Teamhintergrund und die Details der jeweils beobachteten Besprechungen dieser Stichprobe beschrieben. Anschließend werden die identifizierten Dominanzkreisläufe und die Muster innerhalb der Kreisläufe vorgestellt. Schließlich werden diese Muster vor dem Hintergrund der einschlägigen Literatur diskutiert.

5.1. Hintergrund der betrachteten Teams und Besprechungen

Bei der Beschreibung der Team- und Besprechungshintergründe wird zuerst auf die betrachteten Unternehmen und im Anschluss auf Hintergrund und Zusammenarbeit der beobachteten Teams eingegangen. Schließlich werden Rahmenbedingungen und Inhalte der analysierten Besprechungen vorgestellt. Wie schon in Kapitel 4.1 erfolgt aufgrund der Vertraulichkeit der Daten an manchen Stellen die Beschreibung von Geschäftsmodell und Besprechungshintergrund mit einem geringen Detailgrad.

Insgesamt wurden je zwei Besprechungen von vier Teams analysiert. Tabelle 32 enthält einen Überblick über die vier betrachteten Teams. Dargestellt sind das Geschäftsfeld und die Dauer der Zusammenarbeit sowie die Angabe, ob die Teammitglieder einen gemeinsamen Hintergrund haben. Diese Informationen helfen dabei, das zu Grunde liegende Verhältnis der Teammitglieder besser einzuschätzen, welches möglicherweise das Dominanzverhalten der Teammitglieder mit beeinflusst. Aus den Informationen über die Anteilsverteilungen wird deutlich, dass kaum signifikante Machtgefälle innerhalb der betrachteten Teams bestehen. In den folgenden Abschnitten wird eine detaillierte Betrachtung der Beziehungen innerhalb der Teams durchgeführt.

<i>Team</i>	<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Dauer der Zusammenarbeit³⁴</i>	<i>Mitglieder</i>	<i>Gemeinsamer Hintergrund</i>	<i>Anteilsverteilung</i>
Sigma	3D-Modellierung in der Automobilindustrie	3 Jahre	3	Teils (Studium / Beruf)	Paritätisch
Theta	Social Shopping	2,5 Jahre	2	Nein	Paritätisch
Kappa	Mobile Unterhaltungsanwendungen	0,5 Jahre	3	Teils (Studium / Beruf)	Paritätisch
Iota	Modeaccessoires	2,5 Jahre	2	Ja (Private Bekanntschaft)	60/40

Tabelle 32: Übersicht über die betrachteten Teams zur Dominanzkreislaufanalyse

³⁴ Zusammenarbeit in der aktuellen Konstellation. Teile des Teams arbeiten teilweise schon länger zusammen, dies ist in der jeweiligen Teambeschreibung ausgeführt.

5.1.1. Team Sigma

Die Firma Sigma unterstützt den Produktdesignprozess von Automobilherstellern und deren Zulieferern. Dabei setzt das Unternehmen eine spezielle Technik ein, die schnelle und kostengünstige 3D-Modellierungen erlaubt. Die Mitarbeiter der Firma arbeiten zum größten Teil vor Ort bei den Kunden mit den dort befindlichen Designern zusammen. Insgesamt arbeiten in dem Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung acht Personen, davon einige freiberuflich.

5.1.1.1. Teamhintergrund

Die Geschäftsführung von Sigma besteht aus den drei gleichberechtigten Firmengründern Samuel, Stephen und Stanley. Die Initiative zur Firmengründung ging im Jahr 2009 von Stanley aus. Stanley und Stephen kannten sich bereits flüchtig aus dem Studium, Stanley hat ein Jahr vor Stephen den gleichen Studiengang abgeschlossen. Samuel und Stephen kennen sich zum Zeitpunkt der Gründung noch nicht so lange, dafür etwas intensiver, denn sie haben über zwei Jahre bei einer Designagentur zusammen gearbeitet. Stanley und Samuel haben sich im Rahmen einer Schulung näher kennengelernt. In dieser schulte Stanley Stephen, Samuel und andere Personen in einer Designmethode. Samuel sagt über die Bekanntschaft im ersten Interview der BEST-Studie, er kenne Stanley „*quasi nur als Lehrer*“ (Interview 1, Z. 98). Nach der Schulung haben sich alle regelmäßig über eine gemeinsame Gründung ausgetauscht und nach etwa sechs bis neun Monaten beschlossen, das Unternehmen Sigma zu gründen. Das Unternehmen ist zwischen 2009 und 2012 rasch gewachsen, und die drei Geschäftsführer konnten schnell erste Mitarbeiter und Freiberufler anstellen.

Da nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Geschäftsführer hauptsächlich vor Ort beim Kunden sind, finden Treffen der drei Geschäftsführer nur selten persönlich statt. Der typische Arbeitstag läuft so ab, dass jeder sein eigenes Projekt vor Ort beim Kunden betreut und abends telefonieren die Geschäftsführer miteinander. Stanley und Samuel sehen sich in den Monaten vor der aufgezeichneten Besprechung auch tagsüber, da sie unterschiedliche Projekte beim gleichen Kunden durchführen. Stephen ist dagegen drei bis vier Tage die Woche in einer anderen Stadt und maximal zwei Tage pro Woche in der selben Stadt wie die anderen beiden. An diesen Tagen kommt es aber auch selten zu persönlichen Treffen, da Stephen da „*dann auch so viel noch zu erledigen*“ (Interview 1, Z. 20) hat.

Im Team herrscht eine Aufgabenteilung, sowohl funktional als auch kundenbezogen. Funktional fokussiert sich Samuel vor allem auf das wachsende Geschäftsfeld des Produktdesigns, während sich die anderen beiden vor allem um das Kerngeschäft der 3D-Modellierung bestehender Kundendesigns kümmern. Zusätzlich ist Stephen in der Rolle des Kernansprechpartners für einen Kunden, während Stanley der Kernansprechpartner für einen anderen Kunden des Unternehmens ist. Samuel macht mehrere Projekte bei dem Kunden, der von Stanley betreut wird. Administrative Aufgaben des Unternehmens werden im Geschäftsführungsteam so gerecht wie möglich aufgeteilt.

Die Entscheidungsfindung im Team findet typischerweise so statt, dass ein oder mehrere Teammitglieder zentrale Informationen zusammensuchen oder aufbereiten und diese per E-Mail an die anderen Teammitglieder verschicken. Häufig werden die wichtigsten Standpunkte und Ideen dann per E-Mail ausgetauscht. Findet sich auf diese Weise kein Konsens, kommt es zu einem Treffen, in dem diskutiert und typischerweise eine Entscheidung getroffen wird. Dabei stimmen die drei Geschäftsführer in der Einschätzung überein, dass sich häufig eine Rollenteilung entwickelt, bei der Stanley eher progressive Standpunkte einnimmt, Samuel eher konservative Standpunkte vertritt und Stephen ist *„meist derjenige, der dazwischen vermittelt“* (Interview 2 mit Stephen, Z. 94). Auch wird es von allen Geschäftsführern als durchaus typisch empfunden, dass die Entscheidungsphase nicht immer harmonisch, sondern auch regelmäßig hitzig abläuft.

Das Team trägt häufig Konflikte lange mit sich herum. Unstimmigkeiten im Team treten oft über E-Mails an die Geschäftsführerkollegen an die Oberfläche, da sich die Geschäftsführer selten persönlich austauschen. Rückblickend kommt zum Beispiel Samuel zu dem Schluss, dass, *„wenn man sich einfach schneller und eher getroffen hätte, dann wären viele Sachen [...] nicht so lange vor sich hin gebrodelt“* (Interview 2, Z. 176-178). Da eine Konfliktaustragung per E-Mail bei diesem Team kaum funktioniert, tragen alle Geschäftsführer Themen aufgrund des Eskalationspotenzials über lange Zeit, teilweise Monate, mit sich herum, bevor sie sie ansprechen. Die Diskussion über diese lange schwelenden Konflikte ist dann teilweise von starker Eskalation geprägt. Anschließend findet oft über mehrere Tage keine Kommunikation statt – *„mit dem Ergebnis, dass dann eben jeder nächste Zoff noch schlimmer war wie der Vorgehende“*, erläutert Samuel, *„Deswegen haben wir gerne auch versucht, das irgendwie unter den Tisch zu kehren. Und ein anderes Mal auszukümmern. Das ist schon oft passiert“* (Interview 2, Z. 153-156).

Dominante Verhaltensweisen in der Teamzusammenarbeit lassen sich auch aus den Einzelinterviews beobachten. Es wird deutlich, dass Stanley von Samuel und Stephen als derjenige wahrgenommen wird, der am dominantesten auftritt und auch Stanley bestätigt diesen Eindruck: „*Ich bin der Vorpreschende*“ (Interview 2, Z. 207).

5.1.1.2. *Besprechungen*

Die Besprechungen von Team Sigma fanden in einem Seminarraum am Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München statt, da in den Räumlichkeiten des Teams zum Zeitpunkt der Besprechungen kein Sitzungsraum verfügbar war. In Tabelle 33 ist der Zeitablauf der Videoaufnahmen dargestellt.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:15:05	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:15:05 – 0:34:26	
Teamindividuelle Besprechung	0:39:03 – 3:08:23	Pause von 01:37:19 bis 01:48:30
Abschluss	3:14:00 – 3:45:51	

Tabelle 33: Besprechungsübersicht Team Sigma

Bei der Besprechung mit vorgegebenem Thema wurden sechs Informationskarten und eine dreiteilige Aufgabenstellung an die Teams ausgegeben. Erstens sollten mögliche Ideen identifiziert werden. Als nächstes sollte eine Priorisierung und Einigung auf eine Idee stattfinden und drittens sollte die Umsetzung inklusive einer Aufgabenteilung im Team besprochen werden (siehe Kapitel 3.4.3). Stephen startet die Diskussion, indem er seine Informationen mit den anderen teilt. Nach bereits zwei Minuten steht eine mögliche Geschäftsidee im Raum – eine Onlineplattform die Künstler und Ausrichter von Festen zusammenbringen soll. Im Laufe des Gesprächs wird diese Idee stetig weiter verfeinert, es werden jedoch keine weiteren Ideen zur Diskussion gestellt. Das Team schafft es bis zum Ende der Besprechung nicht, alle Informationen auszutauschen – die Hälfte der Informationen bleibt unausgesprochen. Der Informationsaustausch wird immer wieder durch eine Diskussion über die eben geteilten Informationen unterbrochen. Daher ist das Team nicht in der Lage, verschiedene Ideen zu entwickeln und gegenüberzustellen. Auch eine Diskussion über eine

mögliche Aufgabenverteilung findet bei Team Sigma als einzigem der vier betrachteten Teams in dieser Stichprobe nicht statt.

Bei der teamindividuellen Besprechung diskutiert das Team Sigma über die Regelung zur Entlohnung der Geschäftsführer. Stephen eröffnet die Diskussion mit einer Problemdefinition: Aktuell ist der Arbeitseinsatz der drei Geschäftsführer sehr unterschiedlich. Für die Arbeit beim Kunden erhalten die Geschäftsführer eine direkte Entlohnung und es verbleibt kaum Geld im Unternehmen, das verwendet werden kann, um Arbeit zu entlohnen, die nicht direkt Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Stephen stellt drei Ideen in den Raum: Eine Anstellung der Geschäftsführer zu gleichem Lohn, eine Stundenabrechnung der Geschäftsführer, die jedoch auch Stunden umfasst, die nicht den Kunden in Rechnung gestellt werden, und eine pauschale Abrechnung der Geschäftsführer, die wie die Anstellung ebenfalls auf einen gleichen Lohn hinausläuft, aber steuerliche Vorteile bietet. Das Team rechnet überschlagsweise verschiedene Beispielrechnungen durch, aber spricht das Ziel der Diskussion, ebenso wie die drei Ideen, über lange Zeit nicht mehr an. In der Folge diskutieren die drei über ihre unterschiedlichen Arbeitsauffassungen, Ursachen und Sinnhaftigkeit unterschiedlicher Stundenzahlen und weitere Entlohnungsmodelle, wie etwa eine dreimonatliche Gewinnausschüttung, Boni für die Geschäftsführer auf Basis geleisteter Arbeit oder die Zuführung von Überschüssen in Rücklagen. Nach einer Pause verlagert sich das Gespräch immer wieder auf die Meta-Ebene und das Team diskutiert über Unterschiede im Gerechtigkeitsempfinden und darüber, wie viel Aufwand und Diskussion eigentlich in den Prozess der Entlohnungsregulierung fließen sollte. Stanley vertritt im gesamten Gespräch vor allem die Auffassung, dass eine Auszahlung sich an geleisteten Stunden orientieren soll und spricht sich für einen starken Rücklagenaufbau aus: *„Das Mittelmaß wird höher sein als das, was wir monatlich brauchen, um zu leben. Und das was drüber ist, bleibt in der Company“* (2:51:52). Stephen möchte die Auszahlung maximieren, spricht sich jedoch, wie Samuel, eher für eine gleichverteilte Geschäftsführerentlohnung aus. Im weiteren Verlauf wirft Stephen Stanley vor, zu viel zu arbeiten (*„Du bist ein Workaholic!“*; 2:38:02) und seine Zeit nicht effizient zu nutzen. Stanley ist anderer Meinung und das Gespräch wird emotionaler, so reagiert zum Beispiel Stanley auf eine Aussage von Samuel mit beiden Händen vor seinem Gesicht *„Ihr verrennt euch doch in irgendetwas“* (2:25:55). Schließlich einigen sich die drei auf einen Vorschlag von Stephen, der besagt, dass sie sich jeden Monat ein gleiches Grundgehalt zahlen und alle drei Monate den Überschuss gemäß Leistung verteilen, wobei jedoch Arbeit für Kunden genauso behandelt werden soll wie interne Arbeit. Samuel schließt die Diskussion und das Team entscheidet das Konzept mit

einem Steuerberater zu diskutieren. Am Ende beschließen die drei auf Samuels Initiative hin gemeinsam, ein Bier trinken zu gehen und dann den Arbeitstag zu beenden.

Insbesondere in der zweiten Gesprächshälfte bekommt man als Betrachter den Eindruck, dass Stanley zunehmend von Samuel und Stephen isoliert wird. Stanley überlegt viel, bevor er etwas sagt und Stephen steigt in diesen Gesprächspausen oft mit neuen, eigenen Gedanken ein. Stanley macht seine Punkte dennoch mit Nachdruck und die Diskussion gleitet immer wieder auf eine gereizte emotionale Ebene ab, in der die Teilnehmer laut und impulsiv aufeinander reagieren. Insbesondere in dieser Phase lässt sich viel Dominanzverhalten beobachten.

Insgesamt redet Stephen mit 42% Redezeitanteil länger als seine beiden Teamkollegen (siehe Tabelle 34), was insbesondere Stanley auch sichtlich anstrengt. Dies zeigt sich besonders an einer Stelle, an der Stanley Stephen explizit auffordert, nicht so viel zu reden, nachdem er mehrfach erfolglos versucht hat, Stephen in einem fast dreiminütigen Monolog zu unterbrechen.

<i>Teammitglied</i>	<i>Anteil Redezeit</i>	<i>Erfolgreiche Unterbrechungen/h</i>	<i>Erfolglose Unterbrechungen/h</i>
Samuel	30 %	41	8
Stanley	28 %	33	24
Stephen	42 %	30	13

Tabelle 34: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Sigma

Auffallend ist, wie oft Stanley erfolglos zu unterbrechen versucht. Er zeigt mit 24 erfolglosen Unterbrechungen drei Mal so viele wie Samuel, der acht erfolglose Unterbrechungen zeigt.

In dem sofort nach der Besprechung ausgefüllten Fragebogen (siehe Kapitel 3.4.5) betrachten die Mitglieder des Teams Sigma ihre beobachteten Besprechungen auf einer Skala von 1 (wenig erfolgreich) bis 7 (sehr erfolgreich) als ebenso erfolgreich (5,0) wie der Mittelwert der vier Teams (Mittelwert 5,0; Standardabweichung 1,1).³⁵

³⁵ Bezieht man die Teams aus der Stichprobe für die Identifikation der Dominanzarten (siehe Kapitel 4) mit ein, ergibt sich ein Mittelwert von 5,1 bei einer Standardabweichung von 0,8.

5.1.2. Team Theta

Das Unternehmen Theta betreibt mehrere Social-Media-Portale. Das Unternehmen besteht seit 2009 und hat zum Zeitpunkt der beobachteten Besprechungen zehn Mitarbeiter, die meisten davon Webdesigner oder IT-Entwickler. Die Mitarbeiter arbeiten alle am Computer – die meisten im Büro des Unternehmens, manche jedoch auch von Zuhause – und stimmen sich mittels Online-Telefonie mit ihren Kollegen ab. Termine mit Vertragspartnern werden von den beiden Geschäftsführern Tyler und Tony wahrgenommen.

5.1.2.1. Teamhintergrund

Tyler und Tony halten gemeinsam den Großteil der Unternehmensanteile und haben sich diese grundsätzlich paritätisch aufgeteilt, wobei die Anteile für einzelne Geschäftsfelder teilweise separat verteilt sind und dort jeweils der zuständige Geschäftsführer etwas mehr Anteile hat. In den ersten 1,5 Jahren der Zusammenarbeit war noch ein dritter Geschäftsführer Teil des Teams, der sich beruflich jedoch bereits vor 2,5 Jahren anders orientiert hat. Alle drei haben sich über ein gemeinsames Projekt kennengelernt und aus diesem heraus nach einigen Wochen die Gründung von Theta beschlossen. Tyler und Tony haben sich über die Zeit hinweg gut angefreundet und verbringen inzwischen auch verschiedene Freizeitaktivitäten miteinander.

Die beiden Geschäftsführer haben ihre Arbeitsplätze im gleichen Raum an zwei Schreibtischen gegenüber, was eine spontane Abstimmung über Themen leicht macht. Zusätzlich versuchen beide, sich montags und freitags Zeit zu nehmen und über den aktuellen Stand aller Geschäftsführungsthemen auszutauschen. Tyler und Tony haben sich die Rollen im Team funktional und nach Geschäftsfeldern aufgeteilt. Funktional organisiert Tyler das operative Geschäft und die Finanzierung, während sich Tony um Marketing und Vertrieb kümmert. Tony kümmert sich zusätzlich eher um die stark wachsenden Geschäftsfelder, während Tyler die renditeorientierten Geschäftsfelder ohne großes Wachstum betreut.

Entscheidungen werden im Team nach Aussage der beiden Geschäftsführer sehr rasch getroffen, demnach *„sind die Prozesse jetzt zumindest auch bei wichtigen Sachen relativ kurz“* (Interview 2, Z. 222). Beide bringen anstehende Entscheidungen kurzfristig auf und beschließen gemeinsam. Abweichende Positionen sind dabei selten, sollten diese jedoch mal vorkommen, setzt sich in aller Regel Tyler durch. Der Grund dafür liegt für Tony in der Tatsache, dass er Konflikten eher aus dem Weg geht als Tyler. Dieser Zustand ist für Tony

manchmal „anstrengend“ (Interview 2, Z. 177), denn „Tyler lässt halt wirklich schwer mit sich reden; also das ist zum Teil wirklich schwierig“ (Interview 2, Z. 170).

Auf einer emotionalen Ebene verstehen sich beide Geschäftsführer sehr gut und sind nach eigenen Angaben auch in der Lage, alle Unstimmigkeiten sachlich ausdiskutieren. Zwar entstehen immer wieder kleine Differenzen, keiner der beiden trägt jedoch Themen lange mit sich herum. Tony stößt sich an der Tatsache, dass sich Tyler manchmal als Chef darstellt, wohingegen Tyler Tony die Kompetenz abspricht, anderen gegenüber, wenn notwendig, unangenehm aufzutreten: „Tony ist eine Person, die kann einfach einer Fliege nichts zu Leide tun. Deswegen ist das auch kein Part, der ihm irgendwo liegt“ (Interview 2, Z. 580-581).

Tony zeigt insbesondere dann Dominanzverhalten, wenn Tyler ihn im Beisein anderer nicht auf Augenhöhe behandelt. Ansonsten schreibt auch Tony selbst Tyler die dominantere Rolle zu: „Tyler ist immer so einer, der sehr stark auf seiner Meinung beharrt und die auch durchsetzen möchte“ (Interview 2, Z. 95). Tyler selbst ist von seiner Führungsrolle überzeugt und beansprucht auch für sich, die wichtigeren Entscheidungen getroffen zu haben.

5.1.2.2. Besprechungen

Die Besprechungen von Team Theta fanden im Besprechungsraum der Büroräume des Unternehmens statt. In Tabelle 33 ist der Zeitablauf der Videoaufnahmen dargestellt.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:08:56	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:08:56 – 0:28:41	
Teamindividuelle Besprechung	0:31:44 – 1:22:51	Unterbrechung von 0:32:56 bis 0:35:51
Abschluss	1:23:31 – 1:30:32	

Tabelle 35: Besprechungsübersicht Team Theta

Die Besprechung mit vorgegebenem Thema startet Tony mit dem Vorschlag, sich gegenseitig die Informationen vorzulesen. Auf diese Art und Weise teilt Tony Tyler die meisten wichtigen Informationen mit. Tyler fasst seine Karten dann stark zusammen, als er sie Tony schildert. Es folgt ein einminütiges Missverständnis, bei dem Tony die Informationen

von Tyler aufschreibt, diese aber durcheinander bringt und mehrmals nachfragt, welche Information zu welcher Karte gehört. Dann beginnt ein Brainstorming, in dem sich Tyler und Tony die Informationen immer wieder hin und her spielen und dabei die Idee einer Onlineplattform zum Vertrieb exklusiver Feiern entwickeln. An zwei Stellen beginnt Tony mit den Informationen auf den Karten zu rechnen, aber Tyler zieht das Gespräch jeweils sofort wieder auf die konzeptionelle Ebene („*Nein, langsam! Bevor wir bei den Preisen sind...*“; 0:24:26). Tyler hat während des Gesprächs die aktivere Rolle, er treibt das Brainstorming, während Tony immer wieder die Ansätze von Tyler hinterfragt.

In der teamindividuellen Besprechung diskutieren die beiden ihre Vertriebsstrategie. Tony hat das Thema inhaltlich vorbereitet und Tyler bringt sein Wissen aus früheren Anstellungen ein. Gleich zu Beginn gibt es eine kurze Unterbrechung, in der Tony ins Nachbarzimmer geht, um ein Dokument auszudrucken.

Zu Beginn erzählt Tony ausführlich von einem möglichen Kunden, mit dem er sich getroffen hat. Er beantwortet Tylers konkrete Nachfragen und spricht dann noch weitere mögliche Kunden an. Tyler lenkt das Gespräch auf die Umsatzziele und anschließend auf den allgemeinen Akquiseprozess für den aktuellen Akquisekanal. Es wird deutlich, dass die Kundenakquise bisher relativ unstrukturiert abgelaufen ist. Im folgenden Gesprächsabschnitt erläutert Tyler Tony ausführlich, wie er den Prozess strukturieren würde, welche Rolle er dabei bei Tony und welche bei den Mitarbeitern sieht und wie viel Zeit die notwendigen Aktivitäten benötigen sollten. Tony macht dazu jeweils eigene Vorschläge, die jedoch von Tyler meistens abgelehnt werden. Die beiden sprechen dann noch einen weiteren Akquisekanal an und beschließen das Vorgehen für diesen Kanal leicht zu modifizieren. Tony möchte noch einen dritten Akquisekanal angehen, aber Tyler bremst Tony ein: „*Natürlich kann man [Kanal 2] machen. Aber erst mal eins nach dem anderen. Also erst mal [Kanal 1] richtig abhaken*“ (1:21:08). Daraufhin einigen sie sich, dass Tony den Prozess definiert und sie sich am nächsten Tag nochmal dazu zusammensetzen.

Sowohl in der Besprechung mit vorgegebenem Thema als auch in der teamindividuellen Besprechung wird der Inhalt durch Tyler getrieben. Das ist insbesondere bei der teamindividuellen Besprechung ungewöhnlich, da hier der Inhalt von Tony vorbereitet wurde. Bei einigen Themen hält Tony lange dagegen. Insbesondere an diesen Stellen lassen sich Dominanzkreisläufe beobachten. Beide fallen sich, wie in Tabelle 36 ersichtlich ist, sehr häufig ins Wort – mit durchschnittlich 55 erfolgreichen Unterbrechungen pro Person und

Stunde am häufigsten von den betrachteten Teams (Mittelwert: 37) – und reden oft durcheinander.

<i>Teammitglied</i>	<i>Anteil Redezeit</i>	<i>Erfolgreiche Unterbrechungen/h</i>	<i>Erfolglose Unterbrechungen/h</i>
Tony	41 %	63	13
Tyler	59 %	47	3

Tabelle 36: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Theta

In der Besprechung findet sich das bereits gezeichnete Bild der Zusammenarbeit im Team wieder, demzufolge Tyler eine sehr autoritäre Rolle im Vergleich zu Tony einnimmt.

In dem sofort nach der Besprechung ausgefüllten Fragebogen (siehe Kapitel 3.4.5) betrachten die Mitglieder des Teams Theta ihre beobachteten Besprechungen als leicht erfolgreicher (5,3) als der Mittelwert der vier Teams (Mittelwert 5,0; Standardabweichung 1,1).

5.1.3. Team Kappa

Das Unternehmen Kappa entwickelt mobile Unterhaltungsanwendungen für Mobiltelefone. Das Unternehmen besteht seit 2011 und hat keine Mitarbeiter außer dem Gründungsteam.

5.1.3.1. Teamhintergrund

Das Geschäftsführungsteam besteht aus den drei Gründern Kim, Kent und Keanu. Für etwa neun Monate war außerdem ein vierter Gründer Teil des Teams, mit diesem kam es jedoch etwa ein halbes Jahr vor der aufgezeichneten Besprechung zum Streit und die vier haben sich darauf verständigt, getrennte Wege zu gehen. Kim und Keanu kennen sich bereits seit vielen Jahren aus dem Studium und haben auch beruflich schon zusammengearbeitet. Kent ist erst mit Gründung des Unternehmens dazu gestoßen, er hat kurz vorher Kim in einem Projekt kennengelernt. Die Unternehmensanteile sind paritätisch auf die drei Gründer verteilt – die Anteile des vierten Gründers wurden aufgeteilt.

Der Arbeitsalltag der Geschäftsführer hat sich etwa acht Monate vor den beobachteten Besprechungen stark verändert. Vorher hatten alle Teammitglieder jeweils von Zuhause

gearbeitet und sich viel über Telefon, Internettelefonie und E-Mails ausgetauscht. Nun hat das Unternehmen einen Büroraum anmieten können und dort treffen sich die drei jeden Tag für mehrere Stunden. Alle Geschäftsführer verfolgen nebenbei noch andere Projekte – das Team hat sich darauf geeinigt, diese so weit wie möglich an Vormittagen zu verfolgen und die Nachmittage und Abende im gemeinsamen Büro zu verbringen. Zusätzlich zur Abstimmung auf sehr kurzem Wege über die Schreibtische hinweg hält das Team jeden Mittwoch eine Teambesprechung ab. Alle Teammitglieder erwähnen Vertrauen und einen offenen Umgang miteinander als Grundpfeiler ihrer Zusammenarbeit. Kim sagt dazu: *„Das würde ich sofort ansprechen, falls der Umgang nicht respektvoll und professionell freundschaftlich ist“* (Interview 2, Z. 465-466).

Es herrscht eine klare Aufgabenteilung im Team: Kunden- und Partnerkontakte sowie die wirtschaftlichen Themen übernimmt vor allem Kim, Kent kümmert sich um die Programmierung und Keanu kümmert sich um die Technologieentwicklung. Diese Arbeitsteilung ergab sich laut Kent *„ganz klar nach Kompetenzen“* (Interview 1, Z. 52)

Das Team fällt Entscheidungen sehr konsensorientiert. Das zieht mit sich, dass Diskussionen oft sehr ausführlich und langwierig sind. Auch während der Diskussion geben die Teammitglieder an, sich teilweise in Details oder Randaspekten zu verlieren. Manchmal *„kann es auch mal vorkommen, dass wir nach ein paar Tagen darüber diskutieren und dann sozusagen noch einmal entschieden wird“* (Interview 2, Z. 107-108), beschreibt Kent die Diskussionskultur. Es werden trotz relativ strenger Aufgabenteilung alle Teammitglieder in alle Entscheidungen mit einbezogen.

Die längeren Diskussionen können an manchen Stellen auch emotionaler werden. Kim begründet das folgendermaßen: *„Wir haben noch eine Findungsphase, die meiner Meinung nach immer noch andauert, und das bedarf einfach Energie“* (Interview 2, Z. 375-376). Das Team beschreibt mehrere Situationen, in denen eine Unstimmigkeit einige Stunden später oder am nächsten Tag gelöst werden konnte.

Im Team wird am ehesten Kim als derjenige gesehen, der auch mal lauter wird, *„weil er dann sein Argument durchbringen will und da auch verstärken will“* (Interview 2, Z. 361-362), wie Keanu es beschreibt. Der inhaltliche Aspekt steht nach der Aussage des Teams dabei aber im Fokus und auch Kim spricht davon, dass es darum geht *„Überzeugungsarbeit“* (Interview 2, Z. 393) zu leisten.

5.1.3.2. *Besprechungen*

Die Besprechungen von Team Kappa fanden im Büroraum des Unternehmens statt, an einem Besprechungstisch neben den Arbeitsplätzen der Geschäftsführer. In Tabelle 37 ist der Zeitablauf der Videoaufnahmen dargestellt.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:05:59	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:05:59 – 0:27:41	
Teamindividuelle Besprechung	0:30:40 – 1:45:09	1:14:23-1:14:43 Unterbrechung durch Forschungsteam
Abschluss	1:46:25 – 2:00:47	

Tabelle 37: Besprechungsübersicht Team Kappa

In der Besprechung mit vorgegebenem Thema übernimmt Kim sofort zu Beginn eine moderierende Rolle, indem er sich an die Tafel neben dem Besprechungstisch stellt und die Informationen seiner Teammitglieder sammelt. Die drei Geschäftsführer benötigen viel Zeit (rund 15 Minuten), um ein gemeinsames Verständnis der Informationen zu gewinnen und dieses auf der Tafel zu dokumentieren. Schließlich entdecken sie in einer der Informationen Parallelen zu ihrem eigenen Geschäftsmodell. Das Team zwingt sich, dennoch andere Optionen zu evaluieren, einigt sich dann aber zum Ende der Besprechung auf die zuerst anvisierte Option. Die Umsetzungsplanung gerät am Ende sehr kurz (etwa 30 Sekunden).

In der teamindividuellen Besprechung soll die Marketingstrategie des Produktes geklärt werden. Dabei herrschen im Team jedoch unterschiedliche Ansichten darüber, was das bedeutet. Während Kim vor allem über die Wahrnehmung des Produkts durch den Kunden spricht, versucht Keanu die Diskussion eher in Richtung der Erarbeitung eines Werbeslogans zu steuern und Kent versucht Darstellung und Ausstattung des Produktes selbst zu diskutieren. Die Diskussion springt dabei beständig zwischen diesen drei Bereichen hin und her. Kim übernimmt zu Beginn wieder die Moderation an der Tafel. Nach etwa einer Stunde schlägt Kim eine Strukturierung vor für die Elemente eines Slogans, bei der jedes Teammitglied still für sich die Elemente priorisiert. Die individuellen Priorisierungen sollen später zusammengetragen werden. Für die anderen beiden Themen kommt das Team zu keinem konkreten Ergebnis. Nach etwa 45 Minuten kommt es zu einer kurzen Unterbrechung

durch das Forschungsteam, um zu klären, welchen Zeitraum die restliche Besprechung einnimmt.

Dem Team fällt es in beiden Besprechungen schwer, bei einem Thema zu bleiben. Häufig greift ein Geschäftsführer einen Randaspekt auf oder springt zu einem anderen Thema ohne den aktuellen Punkt zu Ende zu führen. Zum Beispiel springt Kent in der Diskussion um einen möglichen Slogan zur Bedienbarkeit des Produkts. Wie in Tabelle 38 ersichtlich, lassen sich die drei Geschäftsführer meist ausreden, sie weisen mit zwölf Unterbrechungen pro Person und Stunde die niedrigsten Unterbrechungsraten der vier betrachteten Teams auf (Mittelwert: 37).

<i>Teammitglied</i>	<i>Anteil Redezeit</i>	<i>Erfolgreiche Unterbrechungen/h</i>	<i>Erfolglose Unterbrechungen/h</i>
Kent	22 %	14	1
Kim	53 %	9	3
Keanu	24 %	13	4

Tabelle 38: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Kappa

Kim hat mit 53 % einen sehr hohen Redeanteil, außerdem steht er die ganze Zeit oder sitzt auf dem Tisch, während seine Teamkollegen auf den Stühlen am Tisch sitzen. Er schreibt dabei viel an Tafel neben dem Besprechungstisch mit. Kim ist in dieser exponierten Position auch an allen beobachteten Dominanzkreisläufen beteiligt, während Keanu und Kent jeweils nur an etwa der Hälfte der Kreisläufe beteiligt sind.

In dem sofort nach der Besprechung ausgefüllten Fragebogen (siehe Kapitel 3.4.5) betrachten die Mitglieder des Teams Kappa ihre beobachteten Besprechungen als weniger erfolgreich (3,7) als der Mittelwert der vier Teams (Mittelwert 5,0; Standardabweichung 1,1).

5.1.4. Team Iota

Das Unternehmen Iota entwirft und vertreibt Modeaccessoires über verschiedene Vertriebskanäle. Einkauf der Materialien, Herstellung und Versand wird über Dienstleister abgewickelt. Im Unternehmen arbeiten daher außer den beiden Geschäftsführern keine weiteren Mitarbeiter.

5.1.4.1. Teamhintergrund

Ursprünglich wurde das Unternehmen von drei Geschäftspartnern gegründet, von denen zwei nach vier Monaten das Geschäft wieder verlassen haben. Übrig blieb Ian, der zusammen mit Irving, welcher damals schon als externer Berater für das Unternehmen tätig war, das Unternehmen weiter aufbaute. Irving und Ian kennen sich bereits länger, ohne jedoch eng befreundet gewesen zu sein. Ian hält 60 % der Unternehmensanteile und Irving die restlichen 40 %. Diese Aufteilung wird von beiden Geschäftsführern als fair empfunden – insbesondere da bei den Entscheidungs- und Vertretungsbefugnissen beide gleichgestellt sind, wie Ian deutlich macht: *„Also wir sind [...] total gleichberechtigt. Diese Anteile, das steht irgendwo. Grundsätzlich interessiert uns das nicht“* (Interview 2, Z. 98-100).

Die Zusammenarbeit im Geschäftsführungsteam hat sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Während zu Beginn Irving und Ian häufig persönlich interagiert haben, hat seit etwa einem Jahr vor den beobachteten Besprechungen Irving seinen Lebensmittelpunkt in einer anderen Stadt und verfolgt außerdem verstärkt eigene Themen neben dem Unternehmen. Die Interaktion der Geschäftsführer findet nun vor allem abends und über Telefon statt. Nur zu sehr wenigen Terminen finden persönliche Besprechungen statt, was für das Team durchaus eine Belastung darstellt: *„Ian hat ab und zu das Gefühl, alleine gegen Windmühlen zu kämpfen [...] Offensichtlich scheinen wir dieses Problem nicht ganz lösen zu können“* (Interview 2, Z. 82-84), stellt Irving fest.

Es herrscht eine funktionale Rollenteilung zwischen Irving und Ian, bei der Ian das komplette Tagesgeschäft abwickelt und sich außerdem um die Produktentwicklung kümmert. Irving betreut die Website, die dahinterliegende Technologie und deren Weiterentwicklung. Die Arbeit ist damit ungleich verteilt, Ian investiert deutlich mehr Zeit in das Unternehmen als Irving.

Die Entscheidungsfindung im Team läuft durchaus kontrovers ab, da *„schmeißt man sich irgendwie Vorwürfe an den Kopf“* (Interview 2, Z. 130), beschreibt Ian so eine Situation. Beide Geschäftsführer sehen einen Hauptgrund dafür in ihren, bedingt durch die strenge Aufgabenteilung, sehr unterschiedlichen Perspektiven auf ihr Unternehmen. Die Diskussion dauert dann häufig länger und insbesondere Ian wird bei Gesprächen über das Produkt auch gerne etwas emotionaler, wobei Irving der Meinung ist, dass das der Diskussion nicht schadet, sondern eher nutzt, *„diese Reiberei, also diese [...] Streiterei total anstrengend, aber am Ende doch sehr konstruktiv und produktiv ist“* (Interview 2, Z. 216-218).

Unstimmigkeiten im Team treten zwar häufig auf, werden aber sehr schnell wieder beendet. „Drei Vorwürfe an den Kopf geschmissen, darauf wird gekontert und fertig“ (Interview 2, Z. 132-133), beschreibt Ian den typischen Verlauf. Ein regelmäßig wiederkehrendes Motiv in den Unstimmigkeiten des Teams ist dabei die ungleiche Arbeitsverteilung zwischen den beiden Geschäftsführern. Die Tatsache, dass nur verhältnismäßig wenig und insbesondere wenig persönlicher Austausch zwischen Irving und Ian stattfindet, führt dazu, dass sich beide nicht sicher über die langfristigen Pläne ihres jeweiligen Geschäftspartners sind. Irving sagt zum Beispiel: „[...] weil ich zum Beispiel auch nicht weiß, ob der Ian das weiter ganz hauptberuflich machen will oder sich jetzt parallel mal nach einem [...] Nebenjob umguckt“ (Interview 2, Z. 334-336).

In den Diskussionen hat Ian eine sehr treibende Rolle, während Irving eher zurückhaltend ist, wenn es sich nicht um Themen aus seinem Bereich handelt.

5.1.4.2. Besprechungen

Die Besprechungen von Team Iota fanden in einem Seminarraum am Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München statt, da das Team aufgrund der geringen gemeinsamen Anwesenheit am Unternehmenssitz keinen Besprechungsraum hat. In Tabelle 39 ist der Zeitablauf der Videoaufnahmen dargestellt.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:03:44	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:03:44 – 0:23:28	
Teamindividuelle Besprechung	0:27:34 – 1:38:06	Telefonat von Irving von 1:22:20 bis 1:23:30
Abschluss	1:40:41 – 1:49:12	

Tabelle 39: Besprechungsübersicht Team Iota

Gleich zu Beginn der Besprechung mit vorgegebenem Thema tauschen sich beide rasch über den Inhalt ihrer Informationskarten aus. Ian bringt bereits nach drei Minuten die erste Geschäftsidee auf. Die beiden diskutieren dann insgesamt vier verschiedene Geschäftsideen, währenddessen sie an verschiedenen Stellen noch weitere Informationen aus den Karten einfließen lassen. Schließlich einigen sie sich auf eine der vier Ideen, welche sie

noch etwas weiter ausarbeiten und die Umsetzung diskutieren, bevor die Besprechung ihr Ende findet.

Thema der teamindividuellen Besprechung ist die strategische Planung für das kommende Halbjahr. Zu Beginn widmen sich die beiden jedoch zuerst der Priorisierung von Arbeitspaketen und stimmen sich über ein System ab, diese gemeinsam steuern zu können. Zuerst wird die Frage diskutiert, wie ein zusätzlicher Geschäftspartner und ein neuer Mitarbeiter gewonnen werden können, beide Geschäftsführer haben hierzu Ideen. Die beiden springen dann in eine Diskussion über das Thema Vertrieb. Ian wird hier zurückhaltender und Irving hat eine klare Meinung zum Vorgehen, weiß aber, dass die Umsetzung bei Ian liegen wird. Die Diskussion wird etwas emotionaler, als es um die Darstellung des Unternehmens auf einer Messe geht. Ian möchte hier neue Präsentationsformen ausprobieren, während Irving den Aufwand für das Team niedrig halten und eine vorhandene Präsentation verwenden möchte. Irving setzt sich hier relativ resolut durch: „*Dann lass es meinetwegen von Person N. umdesignen, wenn es dir nicht sexy genug ist*“ (0:51:55). Dann greift Ian wieder sein ursprüngliches Thema auf, einen neuen Mitarbeiter einzustellen. Irving lässt sich überzeugen, möchte aber keinen Studenten, sondern jemanden mit Erfahrung. Die beiden einigen sich darauf, eine Vollzeitkraft zu suchen. Sie sprechen dann über die Optimierung der Produktion. Auch hier wird die Einstellung eines neuen Mitarbeiters noch einmal kurz thematisiert. Schließlich sprechen die beiden noch einige Änderungen im Produkt und die Erschließung neuer Kundengruppen durch.

Die Besprechung findet in einer konstruktiven Atmosphäre statt, ohne emotionale Reaktionen der beiden Geschäftsführer. Viele Themen werden im Laufe der Besprechung mehrmals aufgegriffen. An solchen Stellen lassen sich Dominanzkreisläufe beobachten.

Irving redet etwas mehr als Ian (siehe Tabelle 40) und Ian fällt Irving häufiger ins Wort. Mit durchschnittlich 47 erfolgreichen Unterbrechungen pro Person und Stunde unterbrechen sich Ian und Irving öfter als der Durchschnitt der Teams (37 Unterbrechungen pro Person und Stunde).

<i>Teammitglied</i>	<i>Anteil Redezeit</i>	<i>Erfolgreiche Unterbrechungen/h</i>	<i>Erfolglose Unterbrechungen/h</i>
Irving	57 %	38	5
Ian	43 %	57	15

Tabelle 40: Deskriptive Besprechungsstatistik Team Iota

Irving schreibt während der Besprechung viele Punkte auf einem Blatt Papier mit, Ian hat zwar ebenfalls ein Blatt Papier vor sich liegen, benutzt dieses jedoch kaum.

In dem sofort nach der Besprechung ausgefüllten Fragebogen (siehe Kapitel 3.4.5) betrachten die Mitglieder des Teams Sigma ihre beobachteten Besprechungen als erfolgreicher (6,0) als der Mittelwert der vier Teams (Mittelwert 5,0; Standardabweichung 1,1).

5.2. Dominanzkreisläufe

Insgesamt wurden 30 Dominanzkreisläufe aus den Besprechungen der hier beschriebenen Teams zur Analyse herangezogen. Im folgenden Kapitel wird zuerst ein Überblick über die identifizierten Muster innerhalb der Kreisläufe gegeben. Abschließend wird jedes Muster im Detail betrachtet.

5.2.1. Überblick über die betrachteten Kreisläufe

Insgesamt wurden fünf verschiedene Muster beobachtet. Diese werden in personenbezogene Kreisläufe (Kreisläufe an deren Ende Rangordnungsdominanz oder Selbstdarstellungsdominanz steht – drei Muster) und inhaltsbezogene Kreisläufe (Kreisläufe die mit Ergebnisdominanz enden – zwei Muster) unterteilt. Die Einteilung der Muster in zwei Gruppen erfolgt aus zwei Gründen mit Bezug auf das Ende des jeweiligen Kreislaufs. Zum einen soll, wie in einem Prozessmodell nach van de Ven (2007) üblich, deutlich werden, zu welchem Ergebnis eine Kette von (Dominanz-) Ereignissen führt. Darüber hinaus ist für den Gesamteindruck, den eine Person von einer Sequenz bekommt, das Ende relevanter als der Anfang, die Abfolge und die Dauer der Ereignisse (Fredrickson & Kahneman, 1993; Kahneman, 2000). Eine Übersicht über die Muster in den beiden Gruppen ist in Tabelle 41 abgebildet. Die Begrifflichkeit „personenbezogene Dominanzkreisläufe“ ist der Tatsache

geschuldet, dass sich Rangordnungsdominanz und Selbstdarstellungsdominanz auf Personen richten. Dies ist bei Selbstdarstellungsdominanz die Person, die Dominanzverhalten ausübt, und bei Rangordnungsdominanz die angesprochene Person. Inhaltsbezogene Kreisläufe werden deshalb so benannt, weil Ergebnisdominanz stärker auf den Inhalt der Diskussion oder ein konkretes Ergebnis ausgerichtet ist als auf die beteiligten Personen.

<i>Personenbezogene Kreisläufe</i>			<i>Inhaltsbezogene Kreisläufe</i>	
Selbstdarstellung- Rangordnung (8 Kreisläufe)	Rangordnung- Rangordnung (6 Kreisläufe)	Ergebnis- Rangordnung (3 Kreisläufe)	Ergebnis- Ergebnis (4 Kreisläufe)	Rangordnung- Ergebnis (4 Kreisläufe)

Tabelle 41: Übersicht über Kreislaufmuster

Innerhalb der beiden Gruppen „personenbezogene Kreisläufe“ und „inhaltsbezogene Kreisläufe“ werden die Muster nach der typischen Abfolge der Dominanzarten innerhalb des Kreislaufs bezeichnet, da sich die Muster, anders als die Gruppen, vor allem in der Abfolge der Kreisläufe unterscheiden. Zum Beispiel folgt im ersten Muster „Selbstdarstellung-Rangordnung“ daher Rangordnungsdominanz auf Selbstdarstellungsdominanz. Das zweite Muster wird als „Rangordnung-Rangordnung“, das dritte Muster als „Ergebnis-Rangordnung“ bezeichnet. Die zwei inhaltsbezogenen Muster sind „Ergebnis-Ergebnis“ und „Rangordnung-Ergebnis“. Fünf Kreisläufe konnten keinem der Muster zugeordnet werden, diese werden in Kapitel 5.2.4 erläutert.

Innerhalb der 30 beobachteten Kreisläufe wurden 136 Dominanzereignisse kodiert und neun Ereignisse, die kein Dominanzverhalten darstellen. Tabelle 42 zeigt eine Übersicht der durchschnittlichen Kreislaufdauer und der Anzahl Ereignisse pro Kreislauf.

	<i>Mittelwert</i>	<i>Standard- abweichung</i>	<i>Median</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Anzahl Ereignisse	4,8	2,1	5,0	2,0	12,0
Kreislaufdauer (Minuten)	01:56	01:25	01:41	00:19	07:35

Tabelle 42: Deskriptive Statistik Kreislauflänge und Kreislaufdauer

Jedes der fünf Muster ist in mindestens drei Teams zu beobachten und in jedem Team lassen sich unterschiedliche Muster identifizieren. Damit scheint die Art des Musters unabhängig vom jeweiligen Team zu sein. Das Auftreten der Kreisläufe scheint außerdem unabhängig von der Art des Themas zu sein. Innerhalb der Besprechungen mit vorgegebenem Thema wurden 4,5 Kreisläufe pro Stunde beobachtet, innerhalb der teamindividuellen Besprechungen waren es 4,4 Kreisläufe pro Stunde. In Tabelle 43 sind die betrachteten Kreisläufe dargestellt unter Angabe des Musters, der Art der Besprechung und der Länge.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Anzahl Ereignisse</i>	<i>Länge Kreislauf</i>	<i>Besprechung³⁶</i>	<i>Muster</i>
1	Kappa	2	0:00:19	VT	Ergebnis-Ergebnis
2	Kappa	5	0:01:39	VT	Rangordnung-Ergebnis
3	Kappa	5	0:01:45	TI	Ergebnis-Ergebnis
4	Kappa	2	0:01:51	TI	Abweichend
5	Kappa	7	0:01:54	TI	Rangordnung-Ergebnis
6	Kappa	6	0:00:56	TI	Ergebnis-Rangordnung
7	Kappa	4	0:01:39	TI	Ergebnis-Rangordnung
8	Kappa	3	0:01:23	TI	Abweichend
9	Sigma	7	0:03:02	VT	Selbstdarstellung-Rangordnung
10	Sigma	2	0:00:27	VT	Abweichend
11	Sigma	4	0:02:15	VT	Selbstdarstellung-Rangordnung
12	Sigma	5	0:02:21	TI	Rangordnung-Ergebnis
13	Sigma	6	0:03:14	TI	Ergebnis-Rangordnung
14	Sigma	5	0:02:55	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung
15	Sigma	3	0:01:42	TI	Ergebnis-Ergebnis
16	Sigma	5	0:02:07	TI	Rangordnung-Rangordnung
17	Sigma	5	0:02:12	TI	Rangordnung-Rangordnung
18	Sigma	4	0:01:27	TI	Rangordnung-Rangordnung
19	Sigma	4	0:00:35	TI	Rangordnung-Ergebnis
20	Sigma	3	0:00:40	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung
21	Sigma	3	0:01:11	TI	Rangordnung-Rangordnung
22	Iota	5	0:00:55	TI	Rangordnung-Rangordnung

³⁶ VT=Besprechung mit vorgegebenem Thema; TI=Teamindividuelle Besprechung

<i>Kreislauf- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Anzahl Ereignisse</i>	<i>Länge Kreislauf</i>	<i>Bespre- chung³⁶</i>	<i>Muster</i>
23	Iota	6	0:01:33	TI	Ergebnis-Ergebnis
24	Theta	5	0:00:55	VT	Rangordnung-Ergebnis
25	Theta	3	0:03:50	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung
26	Theta	12	0:03:13	TI	Abweichend
27	Theta	9	0:07:35	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung
28	Theta	4	0:00:23	TI	Rangordnung-Rangordnung
29	Theta	7	0:02:50	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung
30	Theta	4	0:01:00	TI	Selbstdarstellung-Rangordnung

Tabelle 43: Übersichtstabelle der betrachteten Kreisläufe

Im Folgenden wird zuerst auf die drei personenbezogenen Muster eingegangen und diese im Detail erläutert. Im Anschluss werden die zwei inhaltsbezogenen Muster vorgestellt. Den Abschluss bildet die Darstellung der Kreisläufe, die keinem Muster folgen.

5.2.2. Personenbezogene Dominanzkreisläufe

Innerhalb der personenbezogenen Dominanzkreisläufe wurden drei Muster identifiziert. Im Folgenden werden alle Kreisläufe mit dem gleichen Muster in Tabellenform beschrieben und zur besseren Nachvollziehbarkeit wird jeweils ein Kreislauf detailliert ausgeführt.

5.2.2.1. Selbstdarstellung-Rangordnungs-Kreislauf

Das Muster Selbstdarstellung-Rangordnung tritt mit insgesamt acht Mal am häufigsten von allen fünf Mustern auf.³⁷ Bei diesem Muster zeigt eine Person Selbstdarstellungsdominanz und ein Gegenüber reagiert mit Rangordnungsdominanz darauf. In sechs von acht Fällen lässt sich die erste Person dadurch nicht davon abbringen, weiter Selbstdarstellungsdominanz zu zeigen, zwei Mal zeigt auch die erste Person dann Rangordnungsdominanz.

³⁷ Die gefundene Häufigkeit besitzt eine begrenzte Aussagekraft in Bezug auf die reale Häufigkeit. Dies kann stets nur eine Tendenzangabe sein, da die Kreisläufe der Stichprobe zielgerichtet identifiziert wurden. Es ist also möglich, dass von jedem der Muster weitere Kreisläufe existieren, welche nicht zur Theorieableitung herangezogen wurden, da für das jeweilige Muster schon ausreichend empirische Evidenz gefunden wurde, oder weitere Kreisläufe zwar identifiziert wurden, sich aber nicht für die Theorieableitung eignen (Unterbrechungen, Personen außerhalb des Kamerabildes, etc.)

Zur besseren Übersichtlichkeit werden in der tabellarischen Darstellung Abkürzungen verwendet. Dabei wird Selbstdarstellungsdominanz mit SD abgekürzt, Rangordnungsdominanz mit RO und Ergebnisdominanz mit ER. Wenn im Kreislauf Stellen vorkommen, in denen kein Dominanzverhalten gezeigt wird, dann wird dies mit KD abgekürzt. Teilweise enthalten die einzelnen Dominanzereignisse Verhaltensweisen von mehreren Dominanzarten. In diesem Fall ist nur die Dominanzart in der Übersicht (Spalte „Kurzbeschreibung“ in Tabelle 44) genannt, die überwiegend vorkommt. Die auf diese Weise nicht repräsentierten Dominanzverhaltensweisen sind in Anhang 8.8 dargestellt. Wenn es zur Erklärung der Dominanzmuster beiträgt, enthält die Kommentarspalte der Übersichtstabelle ebenfalls einen Hinweis auf diese nicht repräsentierten Verhaltensweisen. In Tabelle 44 ist der nachfolgend detailliert ausgeführte Kreislauf 29 mit einem * an der Kreislaufnummer markiert.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
9	Sigma	SD-RO-SD-RO-ER-RO-SD	ER-Ereignis mit SD-Verhaltensweisen
11	Sigma	SD-KD-RO-SD	
14	Sigma	SD-RO-SD-RO-ER	ER-Ereignis mit RO-Verhaltensweisen
20	Sigma	SD-RO-RO	
25	Theta	SD-RO-SD	Während des letzten SD-Ereignisses von Tony streut Tyler mehrere RO-dominante Einwürfe ein
27	Theta	RO-SD-RO-ER-RO-KD-RO-RO-ER	Erstes ER-Ereignis mit SD-Verhaltensweisen
29*	Theta	SD-RO-SD-RO-RO-SD-RO	
30	Theta	SD-KD-SD-RO	

Tabelle 44: Übersicht Kreislaufmuster Selbstdarstellung-Rangordnung

Aus der Tabelle wird deutlich, dass leicht unterschiedliche Abläufe auftreten. Die grundsätzliche Systematik nach der Rangordnungsdominanz auf Selbstdarstellungsdominanz folgt, lässt sich jedoch in jedem der acht Kreisläufe beobachten.

Um den typischen Ablauf von Kreisläufen mit diesem Muster deutlich zu machen, wird nun Kreislauf 29 detailliert ausgeführt. Dabei sind – wie in der Ereignisdarstellung in Kapitel 4 – alle relevanten Dominanzverhaltensweisen unterstrichen und kursiv dargestellt sowie mit einer eindeutigen Buchstaben-Ziffern-Kombination versehen, die in Kapitel 4.2.1 vorgestellt wurde. Der hier vorgestellte Kreislauf enthält sieben Dominanzereignisse und erstreckt sich über zwei Minuten und 50 Sekunden. Er ist Teil der teamindividuellen Besprechung von Team Theta. Auf der linken Seite der Tabelle ist die Dominanzart in jedem Ereignis dargestellt, rechts steht das Transkript der Besprechung inklusive der nonverbalen Verhaltensweisen.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Das Team bespricht die Vertriebsstrategie. Tyler betont, dass ihm ein strukturiertes Vorgehen wichtig ist. Er lehnt mehrere von Tonys Vorschlägen ab und redet in diesem Kreislauf mehr als Tony. Das Team sitzt an der gleichen Seite eines Tisches. Tony sitzt links, Tyler rechts. Tony sitzt nach hinten gelehnt auf seinem Stuhl. Sein Oberkörper ist nach links geneigt. Sein rechter Arm liegt auf der Stuhllehne auf. Tony hat seinen linken Ellenbogen auf der Tischplatte aufgestützt. Tyler sitzt ebenfalls nach hinten gelehnt auf seinem Stuhl. Sein Oberkörper ist zu Tony hin ausgerichtet.

Art	Beschreibung
Selbstdarstellung – Tony	<p>Tony wippt, <u>nach hinten gelehnt (RS7)</u>, in minimalen Bewegungen mit seinem Drehstuhl. Er erzählt davon, dass die bekannte Firma B. sich für ihr Thema interessiert, obwohl das <u>wenig mit dem aktuellen Thema zu tun hat (S1)</u>. Nach dem ersten Satz richtet er seinen Blick auf Tyler.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „Es gibt dann so andere Sachen, wie zum Beispiel S. meint, das T. ist wohl, das wurde wohl erst, die haben kein Meeting gefunden, weil sie keine Zeit hatten, aber die hatten wohl Firma B. im Hause.“</p> <p>Tyler blickt Tony an.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Das was?“</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „T.“</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Ach der T.“</p> <p>Tonys <u>Blick schweift durch den Raum (S3)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „Genau, haben kein Meeting gefunden und äh, hatten aber stattdessen ein Meeting mit B., wo es um irgendwelche anderen Sachen ging und Firma B. hat ganz deutlich rausgestellt, dass denen Social-Media ganz, ganz wichtig wäre. Seitdem ist T. wohl Feuer und Flamme für das Thema und will sich direkt danach, nach den Pfingstferien mit, äh, da mit dem auseinander setzen.“</p>
Rangordnung – Tyler	<p>Tyler <u>Blick ist auf Tony gerichtet (R5)</u>. Er <u>unterbricht ihn (A1)</u> in <u>genervten Tonfall(R3)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Jajaja, ist ja auch in Ordnung.“</p>
Selbstdarstellung – Tony	<p>Tony <u>unterbricht (A1)</u> Tyler. Er <u>gestikuliert mit dem Stift in seiner rechten Hand und klopft ohne erkennbaren Grund damit auf der Armlehne herum (S5)</u>. Bei dem Wort ‚Hotlist‘ nimmt er beide Hände nach oben und <u>signalisiert Anführungszeichen (E6)</u> mit seinen Fingern. Er lächelt dabei.</p> <p>Tyler erwidert Tonys Lächeln nicht.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „Ne, was ich damit sagen will: Firma B., da sind halt immer so heiße Kandidaten dabei. <u>Ich habe da so eine ‚Hotlist‘ (S2)</u>, weißt du, und ähm, die müssen eigentlich mal zwischendurch mal angerufen werden.“</p>

Art	Beschreibung
Rangordnung – Tyler	<p>Tyler <u>klopft mit seiner rechten Handkante von oben, auf den Tisch (R9)</u>. Er <u>blickt Tony an (R5)</u>. Er spricht in <u>genervten Tonfall (R3)</u>.</p> <p>Tyler: „Ja, aber du verlierst den Fokus dabei.“</p> <p>Tony: „Das stimmt, du verlierst total den Fokus, aber auf der anderen Seite brennen die mir einfach Nägel...“</p>
Rangordnung – Tyler	<p>Tyler und Tony reden kurz gleichzeitig, aber Tyler <u>setzt sich durch (A1/R4)</u>. Er macht mit seiner rechten Hand eine <u>abschüttelnde Bewegung dabei (R9)</u>. Sein Blick ist immer wieder <u>auf Tony gerichtet (R5)</u>. Er redet am Anfang <u>mit genervtem Tonfall (R3)</u>.</p> <p>Tyler: „Jajajaja, aber wenn du sechs Stunden, Dienstags, Donnerstags telefonierst, dann von mir aus machst du vier Stunden, also zwei und zwei Stunden. Also, was weiß ich, von 14 bis 16 oder 15 bis 17 Uhr, was weiß ich. Suchst dir die beste Zeit raus, machst vier Stunden, dann schaffst du halt 16 in der Woche. Dann wirst du halt nach fünf Wochen, hast du die ersten 50 durch. Dann hast du halt alle A durch, alle großen fetten As. So, das ist ja nicht viel, dann hast du halt vier Stunden von deiner 80 Stunden Woche durch. Da hast du immer noch, ist ja so, also ich mein, das ist, lass es eine 60 oder eine 70 Stunden Woche sein. Dann hast du mit einer 70 Stunden Woche, dann haben wir ja gesagt, dass wir irgendwie so Pi mal Daumen mal den Großteil davon auf Vertrieb legen wollen. So, das heißt, da nimmst du dir in Summe mindestens 30 Stunden für Vertrieb im Monat. Äh in der Woche.“</p> <p>Tony lacht.</p> <p>Tony: „100 Stunden im Monat, oder was?“</p> <p>Tyler <u>klopft mit seiner rechten Hand mehrmals auf den Tisch (R8)</u>. Sein <u>Blick ist auf Tony gerichtet (R5)</u>, er <u>übergeht Tonys Einwurf (R4)</u>.</p> <p>Tyler: „30 Stunden in der Woche, so vier Stunden weg, bleiben noch 26 Stunden übrig, dann sollte genug Zeit bleiben, die Hot-Deals auch anzurufen. Dann gibt es natürlich die andere Seite. Die Kanäle: Super. Deswegen, wir</p>

Art	Beschreibung
	<p>haben ja Kanal Agenturen super. So richtig Struktur machen, durchplanen, durchdenken und dann durchziehen. So, und halt den nächsten Kanal nehmen, und der nächste Kanal sind von mir aus die Hot-Candidates, die kannst du dir hernehmen, das ist halt eine wahllose Liste. <u>Keine Ahnung, wie du die definieren willst (R1)</u>, aber da musst du dir auch eine Planung machen, musst du dir auch einen Plan machen, wie du an die ran gehst, weil das ist eine individuelle Arbeit, das dauert schon immer länger, wenn du so etwas strukturiert machst. So, das heißt da machst du dir von mir aus so eine „<u>Hot Dings</u>“ <u>List (R1)</u> und dann kannst du...“</p>
Selbstdarstellung – Tony	<p>Tony <u>unterbricht (A1)</u> Tyler. Er sitzt immer noch in <u>weit nach hinten gelehnter Position (RS7)</u> auf seinem Stuhl. Bei den Worten „Glaubst du, die haben einen Header“ bewegt er <u>beide Arme nach oben (S5)</u> und lässt sie danach in einer langsamen Bewegung absinken. Sein <u>Blick ist auf Tyler gerichtet (R5)</u>.</p> <p>Tony: „Dann ist auch so etwas drin wie United Domains, weißt du, so ein riesen Teil, die haben, <u>glaubst du, die haben einen ‚Header‘? (S1)</u> Die haben keinen Header und dann denkst du: ‚Was ist denn jetzt los?‘“</p>
Rangordnung – Tyler	<p>Tylers <u>Blick ist auf Tony gerichtet (R5)</u>. Er dehnt einzelne Worte übertrieben lang, damit klingt sein Tonfall, als würde er es <u>einem kleinen Kind erläutern (R3)</u>.</p> <p>Tyler: Ja natürlich, ist ja in Ordnung, aber die setzt du dann auf deine Liste und dann machst du halt die genauso und sagst: Okay ich gehe, was weiß ich, mittwochs,...“</p> <p>Tyler macht mit <u>beiden Händen eine weite Bewegung nach oben (S5)</u> und wieder nach unten.</p> <p>Tyler: „...weil es die Mitte der Woche ist und der schönste Tag ist in der Woche, gehe ich die Hot-Deals an. Dann <u>machst du (R3)</u> vier Stunden lang Hot-Deals. Nennst du, das gab es ja bis jetzt noch nicht, <u>Hot irgendwas (R1)</u>, das habe ich noch nie gesehen.“</p>

Tabelle 45: Beispielkreislauf Selbstdarstellung-Rangordnung

Aus dem Beispielkreislauf in Tabelle 45 lässt sich das Muster erkennen, bei dem sich Selbstdarstellungsdominanz immer wieder mit Rangordnungsdominanz eines anderen Teammitglieds abwechselt. Nachdem Tony selbstdarstellungsdominant beginnt (kein Themenbezug, Blick ins Plenum), reagiert Tyler mit Rangordnungsdominanz (herablassender Tonfall, fokussierter Blick), und dieser Verlauf setzt sich fort. Dieses Muster beginnt in sieben von acht Fällen mit Selbstdarstellungsdominanz eines Teammitglieds.

Der hier betrachtete Kreislauf könnte so interpretiert werden, dass sich Tony in den Vordergrund drängt und „sich größer macht, als er eigentlich ist“. Dies scheint bei seinem Teamkollegen Tyler das Bedürfnis auszulösen, die Rangordnung im Team wieder deutlich zu machen. Das mag der Grund sein, dass von den 24 Selbstdarstellungsdominanzereignissen innerhalb der identifizierten Kreisläufe alle bis auf zwei Ausnahmen (siehe Kapitel 5.2.4) und drei Ereignisse, die am Ende eines Kreislaufs stehen, mit Rangordnungsdominanz beantwortet werden. Eine ausführliche Interpretation der Kreisläufe findet sich in Kapitel 5.3.1.

5.2.2.2. Rangordnung-Rangordnungs-Kreislauf

In dem Muster Rangordnung-Rangordnung zeigt eine Person Rangordnungsdominanz und ein Gegenüber reagiert ebenfalls mit Rangordnungsdominanz. Die Teammitglieder zeigen in diesen Kreisläufen abwechselnd mehrheitlich herablassende Verhaltensweisen. Während des Kreislaufs geht es also – neben einem möglicherweise vordergründig inhaltlichen Thema – um den Status und die Rangfolge der Teammitglieder.

Insgesamt wurde das Muster sechs Mal identifiziert. In Tabelle 46 ist der nachfolgend detailliert ausgeführte Kreislauf 18 mit einem * an der Kreislaufnummer markiert.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
16	Sigma	RO-RO-RO-RO-RO	
17	Sigma	RO-RO-SD-RO-RO	Enthält ein selbstdarstellungsdominantes Ereignis
18*	Sigma	RO-RO-RO-RO	
21	Sigma	RO-RO-RO	

<i>Kreislauf- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
22	Iota	RO-RO-RO-KD-RO	
28	Theta	RO-RO-RO-RO	

Tabelle 46: Übersicht Kreislaufmuster Rangordnung-Rangordnung

Der Ablauf der Kreisläufe mit Rangordnung-Rangordnung-Muster unterscheidet sich kaum. Kreislauf 22 enthält ein Ereignis ohne Dominanzverhalten und Kreislauf 17 enthält ein Ereignis, in dem Stephen Selbstdarstellungsdominanz zeigt. An dieser Stelle folgt der Kreislauf kurzzeitig dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung, er ist aber aufgrund der restlichen Dominanzereignisse dem Muster Rangordnung-Rangordnung zugeordnet. Die fünf Kreisläufe, die hier nicht detailliert ausgeführt sind, finden sich als schematische Übersicht in Anhang 8.8.

Um den typischen Ablauf von Kreisläufen mit diesem Muster deutlich zu machen, wird nun Kreislauf 18 detailliert ausgeführt. Der Kreislauf enthält vier Dominanzereignisse und erstreckt sich über eine Minute und 27 Sekunden. Er ist Teil der teamindividuellen Besprechung von Team Sigma.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Die Geschäftsführer diskutieren über das Entlohnungssystem. Stephen versucht seine Idee durchzusetzen, dass Überstunden erst von den anderen genehmigt werden müssen. Stephen sitzt links am Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stanley sitzt nach hinten gelehnt in seinem Stuhl. Seine Hände liegen in seinem Schoß und sein rechtes Bein hat er über das linke geschlagen. Samuel sitzt weit nach hinten gelehnt in seinem Stuhl. Seine linke Hand liegt in seinem Schoß und die rechte Hand hält er an seinem Kinn.

Art	Beschreibung
Rangordnung – Stephen	<p>Stephen sitzt weit nach <u>hinten in seinen Stuhl gelehnt (RS7)</u>. Er hat die Arme vor seinem Bauch verschränkt und greift Stanleys Vorschlag zum aktuellen Thema an:</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „Dabei passiert, dabei passiert aber zu viel <u>blinder Aktivismus (R1)</u>. Wenn du vorher darüber...“</p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: „Nah“</p> <p>Stephen <u>übergeht (R4)</u> Stanleys Einwurf:</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „... Wenn du vorher darüber diskutierst.“</p>
Rangordnung – Stanley	<p>Stanley <u>schüttelt den Kopf während Stephen redet (R6)</u> und <u>dreht die Augen nach oben (R6)</u>. Dann antwortet er in <u>genervtem Tonfall (R3)</u>. Bei den Worten „mit der Kohle“ zeigt er mit der linken Hand kurz auf das Blatt Papier vor ihm auf dem Tisch.</p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: „Das hat damit doch nichts zu tun, mit der Kohle...“</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „Nee“</p> <p>Stanley hebt beide <u>Hände nach oben (S5)</u>. Er dreht den Kopf und <u>fokussiert Stephen (R5)</u>. Dann redet er weiter, Stephens <u>Einwurf ignorierend (R4)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: „...das hat damit zu tun, wie wir uns absprechen.“</p>
Rangordnung – Stephen	<p>Stephen hebt seine <u>Hände hinter seinen Kopf (RS7)</u>. Er wird <u>lauter (A2)</u> beim Sprechen. Beim Wort „eben“ streckt er den Zeigefinger seiner <u>linken Hand in die Höhe (S5)</u>. Er beugt sich sehr weit und schnell nach vorne und klopft beim Wort „vorher“ mit seinem linken <u>Zeigefinger auf das Blatt Papier, das direkt vor Stanley liegt (R8)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „Nein, eben, aber: Hier <u>musst du (R3)</u> vorher absprechen...“</p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: „Nein“</p> <p>Stephen <u>übergeht Stanleys Einwurf (R4)</u> und klopft beim Wort „hier“ wieder <u>auf Stanleys Blatt (R8)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „...hier kannst du dich auch hinterher absprechen...“</p>

Art	Beschreibung
	<p>Stanley: „Nee, ..“</p> <p>Stephen: „...und hier musst du vorher darüber reden, bei der globalen Geschichte musst du vorher darüber reden.“</p> <p>Die Worte „musst du vorher darüber reden“ betont Stephen, indem er bei jedem Wort <u>mit dem Handrücken der rechten Hand in seine linke Handfläche klopft (R8/R9)</u>.</p> <p>Stephen: „Ist es jetzt sinnvoll oder nicht, weil du weißt, wenn du es hinterher machst, ist es vergebene Liebesmühe.“</p> <p>Stanley: “Nee, nee”</p> <p>Stephen: „Genau das ist der Punkt,</p> <p>Stanley: „Sehe ich, sehe ich nicht so.“</p> <p>Stephen <u>übergeht Stanley hier mehrmals (R4)</u>. Er lehnt sich abwechselnd <u>weit zurück im Stuhl (RS7)</u> und beugt sich dann wieder vor. Er klopft mit dem <u>Zeigefinger laut auf die Tischkante (R9)</u> und <u>auf das Papier das vor Stanley liegt (R8)</u>.</p> <p>Stephen: „Und wie wir uns organisieren, ob wir wöchentliche Termine machen oder nicht, hat damit nichts zu tun, mit dem Gehalt. Dass wir uns wöchentlich besprechen müssen, hat mit dem Gehalt nichts zu tun, sondern es geht darum, wie die Arbeit nachher, wenn wir diese Termine einmal nicht haben oder wenn wir diese, die Termine, dass wir die haben müssen, so oder so. Unabhängig davon, aber hier wird vorher über die Arbeit diskutiert, hier hinterher. Weil, das ist genau dasselbe wie bei Firma S., wenn ich bei Firma S. arbeite, arbeite, arbeite, sagt der, hat der, äh, äh, der, der, der, der, der T. auch gesagt: ‚Warum hast du da die Überstunden gemacht? Das war nicht veranlasst, also kriegst du dafür nichts‘. Und ich habe da gestanden: ‚Äh, Moment, ich habe es aber leider gemacht, ich will das bezahlt haben‘. Und dann hat die Firma gesagt: ‚Nein, ist nicht‘.“</p> <p>Samuel: „Das ist halt Überstunden nur auf Anweisung. So ist es im Arbeitsvertrag drinnen.“</p>

Art	Beschreibung
Rangordnung – Stanley	<p>Stephen lehnt sich weit nach vorne über den Tisch, nimmt den Stift in die Hand und klopft beim Wort „Anweisung“ <u>auf Stanleys Papier (R8)</u>. Er legt den Stift wieder auf den Tisch und lehnt sich <u>weit in seinen Stuhl zurück (RS7)</u>.</p> <p>Stephen: „Eben. Und da machst du nämlich eine Anweisung: ‚Okay, Stanley du musst am Wochenende die Server einrichten, weil sonst schaffen wir es nicht. Also mach es, dann bekommst du es auch bezahlt‘. Hier machst du es einfach und sagst hinterher: ‚Ich will das Geld‘“</p>
	<p>Stanley: „Mache ich nicht, <u>Quatsch (R1)</u>.“</p> <p>Samuel: „Das wird vom Handling her eh anders laufen. Es ist...“</p> <p>Stephen: „Ich will, ich will, ich will vor allem...“</p> <p>Stanley sitzt immer noch <u>zurückgelehnt im Stuhl (RS7)</u>, erhebt die Hände nach oben und <u>wirft dann beide Hände nach unten (R9)</u>. Er greift mit der linken Hand zu dem Papier, das vor ihm auf dem Tisch liegt und <u>schiebt es von sich weg (R9)</u>. Sein Kopf ist von Stephen abgewandt. Er <u>übergeht den Kommentar von Samuel und den Versuch von Stephen wieder ans Wort zu gelangen (R4)</u>.</p> <p>Stanley: „Ich finde jetzt, ich bin langsam völlig aus dem Thema heraus, mir wird das langsam zu viel.“</p>

Tabelle 47: Beispielkreislauf Rangordnung-Rangordnung

An dem in Tabelle 47 dargestellten Beispielkreislauf wird das Rangordnungs-Rangordnungsmuster deutlich, da hier vier rangordnungsdominante Ereignisse aufeinander folgen. Auf Stephens Rangordnungsdominanz (Abwertung, herablassende Art) hin reagiert Stanley ebenfalls mit Rangordnungsdominanz (herablassende Mimik, herablassender Tonfall). Stephen zeigt daraufhin über eine Minute lang eine rangordnungsdominante Verhaltensweise nach der anderen. Danach ist Stanley von der Körpersprache her zwar noch überwiegend rangordnungsdominant, sein Blick ist jedoch abgewandt und seine Aussage („[...] mir wird das langsam zu viel.“) signalisiert, dass er den Kreislauf gerne beenden würde. Im Anschluss an den Kreislauf ergreift Samuel das Wort und zieht das Gespräch auf eine Metaebene, indem er über den Grundsatz der Debatte spricht.

Aus diesem Transkript geht außerdem hervor, dass Samuel im Laufe des Kreislaufs an mehreren Stellen kurze Kommentare einwirft, die nicht als eigene Ereignisse kodiert sind. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Einwürfe kurz sind, keinen Einfluss auf den Verlauf der Besprechung haben (also die anderen Teammitglieder nicht auf die Einwürfe reagieren) und nicht mit nonverbalen Dominanzsignalen einhergehen.

5.2.2.3. Ergebnis-Rangordnungs-Kreislauf

Ein Kreislauf mit diesem Muster enthält eine oder mehrere ergebnisdominante Ereignisse zu Beginn und endet mit Rangordnungsdominanz von einer Partei oder von beiden Parteien. An mindestens einer Stelle in einem Kreislauf mit dem Muster Ergebnis-Rangordnung zeigt also eine Person Ergebnisdominanz und ein Gegenüber reagiert mit Rangordnungsdominanz, wertet also die Aussage des Gegenübers unbegründet ab oder zeigt herablassendes Verhalten.

Insgesamt wurde das Muster drei Mal identifiziert. In Tabelle 48 ist der nachfolgend detailliert ausgeführte Kreislauf 7 mit einem * an der Kreislaufnummer markiert. Die beiden Kreisläufe, die hier nicht detailliert dargestellt sind, finden sich als schematische Übersicht in Anhang 8.8.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
6	Kappa	ER-ER-RO-KD-ER-RO	Letztes ER-Ereignis enthält RO-Verhaltensweisen
7*	Kappa	ER-RO-ER-RO	
13	Sigma	ER-ER-RO-RO-ER-RO	

Tabelle 48: Übersicht Kreislaufmuster Ergebnis-Rangordnung

Der nun dargestellte Kreislauf 7 enthält vier Dominanzereignisse und erstreckt sich über eine Minute und 39 Sekunden. Er ist Teil der teamindividuellen Besprechung von Team Kappa.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Das Team diskutiert darüber, wie man bei Kunden einen „Wow-Effekt“ durch die Nutzung des Produktes kommunizieren kann. Kim und Kent haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie sich das erreichen lässt. Kent und Kim beteiligen sich in etwa zu gleichen Anteilen am Gespräch. Keanu beteiligt sich nicht.</p> <p>Kent und Keanu sitzen an einem Tisch. Kim sitzt auf diesem Tisch vor einer Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches, gegenüber von Kim und der Tafel. Keanu sitzt zwischen Kent und Kim. Keanu ist von Kent und Kim jeweils etwa zwei Meter entfernt. Kent sitzt in nach hinten gelehnter Position auf seinem Stuhl. Seine Schultern sind in Richtung Tafel gerichtet. Kent hat sein linkes Bein über sein rechtes Bein geschlagen. Kim sitzt auf dem Tisch und hat seinen Oberkörper leicht in Richtung Keanu gedreht. Er hält seine beiden Hände in seinem Schoß. In seiner linken Hand hält er eine Kreide. Keanu sitzt weit über 90 Grad in seinem Stuhl nach vorne gelehnt.</p>
Ergebnis – Kim	<p>Kim sitzt in aufrechter Position auf dem Tisch. Kim gestikuliert mit beiden Händen, <u>die Handflächen nach oben, in runden Bewegungen (E6)</u>. Sein <u>Blick ist abwechselnd auf Kent und auf die Tafel gerichtet (E3)</u>.</p> <p>Kim: „Weil, wenn das Logo nicht das Tolle ist, was wir kommunizieren, sondern der ‚Wow-Effekt‘, dann macht es halt Sinn den User möglichst schnell an den ‚Wow-Effekt‘ dran zu arbeiten. Das heißt im Idealfall fängt er an mit dieser Code-Eingabe, weil das der erste Schritt ist, den er braucht, um an den ‚Wow Effekt‘ zu kommen.“</p> <p>Kim zeigt kurz mit seiner linken Hand auf Kent und <u>führt dann den Finger in einem Halbkreis zu sich zurück (E6)</u> um deutlich zu machen, dass man den Effekt auch schon vorher zeigen kann. Er hält dann seine Hände parallel zueinander im Abstand von circa zehn Zentimetern voneinander, vor seinem Bauch. Kims <u>Blick wechselt jetzt zwischen Kent und Keanu (S3)</u>.</p> <p>Kim: „Oder wir machen es sogar vorher, dass wir im Design selber den ‚Wow-Effekt‘ zeigen, anhand von irgendeiner Grafik, wo wir das darstellen, beim ersten Mal Starten.“</p> <p>Kim <u>blickt auf die Tafel (E4)</u>. Bei den Worten „wollen wir diese Schritte“ <u>zeigt er in</u></p>

Art	Beschreibung
	<p><u>schnellen Bewegungen mit ausgestrecktem Arm mehrmals auf die Tafel (E6/S5). Er führt die Diskussion in Richtung seiner eigenen Idee (E1).</u></p> <p>Kim: „Und da <u>möchte ich auch eigentlich hin, dass ich weiß (E2)</u>, mit welcher Priorisierung wollen wir diese Schritte wirklich nach außen kommunizieren?“</p>
Rangordnung – Kent	<p>Kent sitzt in weit nach <u>hinten gelehnter Position (RS7)</u> auf seinem Stuhl. Er <u>zeigt mit seiner ausgestreckten linken Hand auf die Tafel (E6)</u>. Kent gestikuliert mit geöffneten Händen, in runden, kreisenden Bewegungen. Sein <u>Blick ist auf Kim gerichtet (R5)</u>.</p> <p>Kent: „<u>Also schau mal (R3)</u>, da geht es ja um verschiedene Kanäle, ja das Individuelle, das <u>musst du (R3)</u> dem Kunden marketing-mäßig kommunizieren. Aber nicht so ein bisschen den ‚Wow-Effekt‘, ja?“</p> <p>Kent zeigt mit seiner linken Hand wieder auf die Tafel, und <u>schüttelt beim Wort ‚Wow-Effekt‘ die Hand (R9)</u>, als wolle er etwas wegwischen.</p> <p>Kent: „Sondern das Video zum Beispiel das, weil da kommt jetzt dieser ‚Wow Effekt‘ nicht so gut herüber, finde ich.“</p> <p>Kent hat beide Hände auf den Oberschenkel liegen, die Handfläche nach oben und macht dann zweimal eine <u>Bewegung als wolle er etwas hinter seine Schulter werfen (R9)</u>. Dann zeigt er wieder in Richtung Tafel. Sein <u>Blick ist weiter auf Kim gerichtet (R5)</u>.</p> <p>Kent: „Sondern da geht es halt darum: ‚Hey ich kann mit [Produktname] das und das machen‘. Dass es einfach ist, das kannst du nur in der App direkt kommunizieren oder halt auf der Website, dass du ihnen zeigst: ‚Hey, da sind wirklich nur x Schritte dahinter.‘“</p>

Art	Beschreibung
Ergebnis – Kim	<p>Kim verdeutlicht sein Argument erst durch eine <u>kreisende Bewegung mit der rechten Hand (E6)</u>, und dann dadurch, dass er <u>sich auf die Brust zeigt (E6)</u>. Sein <u>Blick ist vor sich auf den Tisch und danach ins Leere gerichtet (E4/S3)</u>.</p> <p>Kim: „Jaja, aber wenn du eine smarte, wenn du eine smarte Art hast Informationen zu kommunizieren, dann kommt doch, also <u>zumindest bei mir (E2)</u> kommt dann das Gefühl auf, das ist komplex, aber ich verstehe es, also es ist einfach.“</p>
Rangordnung – Kent	<p>Kent <u>gestikuliert mit beiden Händen vor seiner Brust (E6)</u>. Seine Fingerspitzen zeigen dabei nach vorne und auf Kim. Bei den Worten „Dann hast du es kommuniziert“ macht Kent eine <u>wegwerfende Bewegung mit seiner linken Hand (R9)</u>. Bei den Worten „ fünf Seiten Text“ wirft er seine <u>rechte Hand in großem Bogen hinter seine Schulter (R9/S5)</u>. Sein <u>Blick ist auf Kim gerichtet (R5)</u>. Er spricht in einem <u>genervten Tonfall (R3)</u>.</p> <p>Kent: „Dass es einfach ist kannst du mit der App nicht kommunizieren, weil die App benutzt du, weil wenn es einfach ist zum Benutzen, dann hast du es kommuniziert. Aber, <u>es macht keinen Sinn (R1)</u>, in der App dann fünf Seiten Text hin zu schreiben, wo drinnen steht, warum es einfach ist.“</p> <p>Kim: „Wenn du...“</p> <p>Kent <u>übergeht Kims Unterbrechung (R4)</u>. Er wird etwas <u>lauter (A2)</u>.</p> <p>Kent: „Weil dann ist es nämlich nicht mehr einfach!“</p>

Tabelle 49: Beispielkreislauf Ergebnis-Rangordnung

Dieser Kreislauf (Tabelle 49) stellt eine Diskussion zwischen Kent und Kim dar. Kim zeigt durchgehend Ergebnisdominanz, da seine Verhaltensweisen mehrheitlich mit Ergebnisdominanz assoziiert sind. Kent reagiert dennoch mit Rangordnungsdominanz.

Im ersten Dominanzereignis des Kreislaufs zeigt Kim überwiegend Ergebnisdominanz, aber es sind auch vier selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen enthalten. Dies könnte so interpretiert werden, dass Kent die verbalen und nonverbalen Selbstdarstellungsverhaltensweisen von Kim aus dem ersten Dominanzereignis stärker wahrnimmt als die Ergebnisdominanz, obwohl die ergebnisdominanten Verhaltensweisen in

der Überzahl sind. Deshalb antwortet er mit Rangordnungsdominanz aus der gleichen Motivation heraus wie in einem Selbstdarstellungs-Rangordnungs-Kreislauf. Eine ausführliche Interpretation der Kreisläufe findet sich in Kapitel 5.3.1.

5.2.3. Inhaltsbezogene Dominanzkreisläufe

Innerhalb derjenigen Kreisläufe, an deren Ende Ergebnisdominanz steht, wurden zwei verschiedene Muster identifiziert. Zum einen Kreisläufe, in denen von allen Beteiligten nur Ergebnisdominanz gezeigt wird, sogenannte Ergebnis-Ergebnis-Kreisläufe, und zum anderen Kreisläufe, in denen mit Ergebnisdominanz auf Rangordnungsdominanz reagiert wird.

5.2.3.1. Ergebnis-Ergebnis-Kreislauf

In einem Kreislauf mit Muster Ergebnis-Ergebnis zeigt eine Person Ergebnisdominanz und ein Gegenüber reagiert ebenfalls mit Ergebnisdominanz. Bei der Hälfte der beobachteten Kreisläufe setzt sich dieser Verlauf über mehrere Ereignisse hinweg fort.

Insgesamt wurde das Muster vier Mal identifiziert. In Tabelle 50 ist der nachfolgend detailliert ausgeführte Kreislauf 3 mit einem * an der Kreislaufnummer markiert. Die drei Kreisläufe, die hier nicht detailliert dargestellt sind, finden sich als schematische Übersicht in Anhang 8.8.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
1	Kappa	ER-ER	
3*	Kappa	ER-ER-ER-ER-ER	
15	Sigma	ER-KD-ER	Zwischendurch sprechen kurz alle durcheinander
23	Iota	ER-RO-ER-ER-ER-ER	Rangordnungsdominanz enthält Verhaltensweisen von Ergebnisdominanz

Tabelle 50: Übersicht Kreislaufmuster Ergebnis-Ergebnis

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass bei Kreislauf 15 die Ergebnisdominanz kurz durch ein Ereignis unterbrochen wird, bei dem alle drei Mitglieder von Team Sigma durcheinander

reden. Dabei versucht jeder die Diskussion zu beherrschen, jedoch ohne Dominanzverhaltensweisen, die Selbstdarstellungsdominanz oder Rangordnungsdominanz zugeordnet wurden. Insgesamt wurde diese Situation als ein Ereignis ohne Dominanzverhalten dargestellt, obwohl es zu mehreren Unterbrechungen kommt. Im Kreislauf 23 kommt ein Ereignis mit verhältnismäßig schwach ausgeprägter Rangordnungsdominanz von Irving vor. Dabei zeigt Irving jedoch nur wenige rangordnungsdominante Verhaltensweisen (Abwertung von Ians Argument und genervter Tonfall). Seine Haltung (zum Inhalt gebeugt) und seine Gestik (unterstreicht auf dem Papier) deuten mit auf Ergebnisdominanz hin. Da auch Ian auf die gezeigte Rangordnungsdominanz hin nicht ebenfalls rangordnungsdominant reagiert, wird dieser Kreislauf dem Muster Ergebnis-Ergebnis zugeordnet.

Um den typischen Ablauf von Kreisläufen mit dem Muster Ergebnis-Ergebnis deutlich zu machen, wird nun Kreislauf 3 detailliert ausgeführt. Der Kreislauf enthält fünf Dominanzereignisse und erstreckt sich über eine Minute und 45 Sekunden. Er ist Teil der teamindividuellen Besprechung von Team Kappa.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	<p>Das Team diskutiert darüber, was Kunden mit der Marke des Unternehmens verbinden. Kim möchte erreichen, dass die ‚User‘ in coolen Momenten an die Marke denken. Kim und Keanu beteiligen sich an der Diskussion. Kent beteiligt sich nicht.</p> <p>Kent und Keanu sitzen an einem Tisch. Kim sitzt auf diesem Tisch vor einer Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches, gegenüber von Kim und der Tafel. Keanu sitzt links von Kent und rechts von Kim. Keanu ist von Kent und Kim jeweils etwa zwei Meter entfernt. Kent sitzt in weit nach hinten gelehnter Position auf seinem Stuhl. Kim steht vor dem Tisch und hat seinen Oberkörper in Richtung Keanu gerichtet. Er hält seine beiden Hände auf Brusthöhe vor sich. In seiner linken Hand hält er eine Kreide. Keanu sitzt weit über 90 Grad in seinem Stuhl nach hinten gelehnt.</p>

Art	Beschreibung
Ergebnis – Keanu	<p>Keanu sitzt <u>nach hinten gelehnt in seinem Stuhl (RS7)</u>. Er <u>verdeutlicht seine Worte mit der rechten Hand (E6)</u>, in der er einen Stift hält. Er gestikuliert in langsamen Bewegungen. Er bewegt seine rechte Hand, mit der Handaußenfläche nach vorne zeigend, vor und zurück. Sein Blick ist <u>zunächst auf seine Hand gerichtet, dann immer wieder kurz zu Kim, wo der Blick dann hängen bleibt (E3/R5)</u>, als er seine Kollegen durch seine <u>Argumentation führt (E1)</u>.</p> <p>Keanu: „Ja, <u>sehe ich schon auch so (E2)</u>, also das muss natürlich im besten Fall, wie wir das auch schon einmal gesagt haben, ja wenn der User irgendwo ist und er hat einen coolen Moment, dann muss die Verbindung bei ihm kommen, dass er denkt: ‚Hey das kann ich jetzt hier verwenden für [Marke] oder das kann ich verschicken, das kann ich.‘ Er muss dann auf uns kommen wieder, auf die Marke.“</p>
Ergebnis – Kim	<p>Kim <u>geht zur Tafel (E5)</u>. Er hält eine Kreide in seiner rechten Hand. Kim <u>schreibt etwas an die Tafel (E6)</u>. Sein <u>Blick ist auf die Tafel gerichtet (E4)</u>. Er spricht, während er schreibt.</p> <p>Kim: „Okay, aber das ist ja noch einmal einen Schritt weiter, das ist dein privates Erlebnis....“</p>
Ergebnis – Keanu	<p>Keanu <u>unterbricht Kim (A1)</u>. Seine Handflächen zeigen nach oben, als er durch eine <u>Bewegung vom Körper weg zum Tisch verdeutlicht (E6)</u>, dass es ihm wichtig ist, an welchem Ort er gerade ist. Sein Blick ist zunächst vor sich in den Raum gerichtet, dann auf Kim.</p> <p>Keanu: „Also <u>mir geht es darum (E2)</u>, da wo ich gerade bin, ja, wenn ich in einem Moment bin, der geil ist, dass ich dann an [Marke] denke.“</p> <p>Kim: „Genau!“</p> <p>Keanu: „Das wäre das Optimale.“</p>

Art	Beschreibung
Ergebnis – Kim	<p data-bbox="284 282 1412 371"><u>Kim zeigt mit beiden Händen auf die Tafel (E6). Sein Blick ist währenddessen auf Keanu gerichtet (R5).</u></p> <p data-bbox="379 416 1412 506">Kim: „Aber das ist ja schon einen Schritt weiter. Das setzt ja schon so viel voraus.“</p> <p data-bbox="284 551 1412 707"><u>Kim zeigt mit seiner rechten Hand auf die Tafel (E6). Anschließend schreibt er etwas an die Tafel, dann deutet er mit der Kreide auf einzelne Elemente des Geschriebenen (E6). Sein Blick ist auf die Tafel gerichtet (E4).</u></p> <p data-bbox="379 752 1412 999">Kim: „Wenn du die Betrachtung des Privaterlebnisses hast, dann musst du erst einmal selber so objektiv sein und aus deiner eigenen Welt heraus gehen, um dich von außen zu betrachten und zu sagen: ‚Der ist cool‘ und dann dementsprechend assoziieren: ‚Okay coole Momente kann man mit ähm [Marke], äh, äh, festhalten.‘ Ja und hier so: Bääm!“</p>
Ergebnis – Keanu	<p data-bbox="284 1055 1412 1301"><u>Keanu gestikuliert mit seiner rechten Hand. Er führt die Diskussion wieder zurück in die ursprüngliche Richtung (E1), und nimmt dabei Kims Argument mit auf. Seine Handfläche zeigt nach oben und er macht kurze Bewegungen mit seiner rechten Hand über die Tischfläche und Richtung Tafel (E6). Sein Blick ist zunächst auf seine Finger gerichtet und wandert dann an die Tafel (E4).</u></p> <p data-bbox="379 1346 1412 1491">Keanu: „Ja genau, aber vielleicht kann man das jetzt impfen, vielleicht, ja wenn das so einfach gehen würde, dann hätten wir [Marke] und drunter ‚deine coolen Momente‘, sage ich jetzt mal.“</p> <p data-bbox="379 1536 560 1581">Kim: „Okay.“</p> <p data-bbox="379 1626 1412 1939">Keanu: „Dass halt der Slogan das schon so impft, ja? Weil ich <u>sehe ja da drüben (E2)</u>, hast du jetzt Marke, Produkt, Eigenschaft. Dann ist das für mich ja eine, eigentlich ist dann da schon die Emotion, sozusagen dieser coole Moment. Aber ich brauche da nicht deine coole Postkarte, oder so etwas. Das Produkt würde ich da jetzt nicht groß bewerben. Weil das ändert sich ja auch. Also genau das würde ich dann noch schreiben.“</p>

Tabelle 51: Beispielkreislauf Ergebnis-Ergebnis

Der hier vorgestellte Kreislauf (Tabelle 51) stellt eine Situation dar, in der Keanu ein Argument auf den Tisch bringt (der Nutzer muss in ‚coolen‘ Momenten an die Marke denken), das von Kim in Frage gestellt wird. Keanu konkretisiert dann seinen Punkt, woraufhin Kim diesen noch einmal hinterfragt. Dann findet Keanu eine Formulierung die beiden gerecht wird (der Werbeslogan soll die Verbindung von ‚coolen‘ Momenten und der Marke herstellen). Diese Diskussion von Kim und Keanu zeigt, wie Dominanzverhalten zweier Personen sich abwechseln kann, ohne dass verbale oder nonverbale Dominanzverhaltensweisen sich auf einzelne Personen beziehen.

5.2.3.2. Rangordnungs-Ergebnis-Kreislauf

Ein Kreislauf mit diesem Muster enthält eine oder mehrere rangordnungsdominante Ereignisse zu Beginn und endet mit Ergebnisdominanz von einer oder von beiden Parteien. An mindestens einer Stelle in einem Kreislauf mit dem Muster Rangordnung-Ergebnis zeigt also eine Person Rangordnungsdominanz und ein Gegenüber reagiert mit Ergebnisdominanz.

Insgesamt wurde das Muster vier Mal identifiziert. In Tabelle 52 ist der nachfolgend detailliert ausgeführte Kreislauf 24 mit einem * an der Kreislaufnummer markiert. Die drei Kreisläufe, die hier nicht detailliert dargestellt sind, finden sich als schematische Übersicht in Anhang 8.8.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
5	Kappa	RO-ER-RO-ER-KD-RO-ER	Die ersten beiden ER-Ereignisse enthalten RO-Anteile
12	Sigma	RO-RO-RO-ER-ER	
19	Sigma	RO-RO-RO-ER	
24*	Theta	RO-KD-RO-RO-ER-ER	Das letzte RO-Ereignis enthält ER-Anteile

Tabelle 52: Übersicht Kreislaufmuster Rangordnung-Ergebnis

Wie in Tabelle 52 ersichtlich enthalten Kreislauf 5 und Kreislauf 24 beide ein Ereignis ohne Dominanz. Ansonsten unterscheidet sich der Ablauf der vier Kreisläufe in diesem Muster aber nur wenig.

Um den typischen Ablauf von Kreisläufen mit diesem Muster deutlich zu machen wird nun Kreislauf 24 detailliert ausgeführt. Der Kreislauf enthält fünf Dominanzereignisse und ein Ereignis ohne Dominanzverhalten und erstreckt sich über 55 Sekunden. Er ist Teil der Besprechung mit vorgegebenem Thema von Team Theta.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Die Geschäftsführer unterhalten sich über die Eigenschaften einer Onlineplattform, die sie aufbauen wollen. Exklusivität soll die Plattform zu etwas Besonderem machen und dies wollen die beiden auch durch gute Veranstaltungsorte erreichen. Tyler leitet das Gespräch, Tony wirft Fragen oder Anmerkungen ein.</p> <p>In diesem Gespräch sitzt Tyler links und Tony rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie blicken beide in dieselbe Richtung, und sitzen an der gleichen Tischseite. Tyler hat seinen Oberkörper im Stuhl zurückgelehnt. Er hält die Ellenbogen beider Arme ein wenig von seinem Oberkörper weggestreckt und hat seine Hände auf den Tisch gelegt. Tony ist mit seinem Oberkörper ebenfalls leicht nach hinten in den Stuhl gelehnt. Er hält auf dem Tisch ein Blatt Papier in seinen Händen.</p>
Rangordnung – Tony	<p>Tyler unterstreicht etwas auf dem Papier.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Eine Party, die wir schmeißen, mit unserer...“</p> <p>Tony <u>unterbricht Tyler abrupt (A1)</u>. Er hebt seinen Kopf an und <u>fokussiert Tyler (R5)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „<u>Was kosten unsere Partys?</u>“ (R2)</p>
Keine Dominanz	<p>Tyler dreht den Kopf nach links und blickt Tony an. Er lacht.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „<u>Das ist egal (R1)</u>, also auf das Geld kommt es nicht darauf an, Geld spielt keine Rolle...“</p>
Rangordnung – Tony	<p>Tony erwidert Tylers Lachen nicht und <u>blickt ihn direkt an (R5)</u>. Seine Arme sind auf dem Tisch abgestützt. Er <u>fällt Tyler ins Wort (A1)</u>:</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „<u>Nein, nein (R1)</u>. Gut, aber unten wird es ja eine Regel geben, wenn einer zu uns ankommt und sagt: ‚Hey hier, wir wollen für 500 Euro eine Party organisiert haben‘...“</p>

Art	Beschreibung
Rangordnung – Tyler	<p>Tyler macht eine <u>wegwerfende Bewegung (R9)</u> aus seinem rechten Handgelenk. Sein <u>Blick ist noch auf sein Papier gerichtet (E4)</u>. Er nimmt seine linke Hand nach oben, auf Kopfhöhe.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „<u>Nein, langsam (R1)</u>, also bevor wir bei Preisen sind, will ich erst einmal so, so das Businesskonstrukt. Also, es geht immer wieder darauf hinaus, dass auf jeden Fall die Leute für solche Events Geld ausgeben. Und zwar im Hochpreissegment viel Geld.“</p> <p>Tyler <u>blickt Tony an (R5)</u>. Tony klopft seinen Papierstapel auf den Tisch.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „Genau.“</p> <p>Tyler <u>wippt mit dem rechten Unterarm mit dem Stift in der Hand im Rhythmus seiner Satzmelodie schnell von oben nach unten (R9)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Das heißt, Geld ist nicht das erste Thema. Auf unserer Plattform geht es nicht um Kohle, auf unserer Plattform geht es um, ich würde einmal sagen...“</p> <p>Tony wendet sich zu Tyler.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „...Konzepte.“</p> <p>Tyler <u>übergeht Tonys Einwurf (R3)</u> und <u>unterstreicht ein Wort auf seinem Papier (E6)</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „...nein, es geht um Exklusivität.“</p> <p>Tony lehnt sich weit in seinem Stuhl zurück und lacht.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tony: „Klar. Du kannst es nicht mehr weitererzählen.“</p> <p>Tyler schreibt kurz, dann dreht seinen Kopf <u>schnell zu Tony (R5)</u>. Er hält seine <u>Arme jetzt noch weiter vom Körper entfernt (RS7)</u> als vorher.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tyler: „Exklusivität, also Exklusivität ist unser absolutes Credo bei der Party. So, und das setzt sich zusammen aus diesen vielen, verschiedenen Dingen. Das heißt, wir haben alle...“</p>

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ergebnis – Tony	<p>Tony <u>unterbricht Tyler (A1)</u>. Er <u>zeigt mit seinem Stift auf sein Blatt (E6)</u> und <u>lehnt sich leicht nach vorne (E5)</u>.</p> <p>Tony: „Spricht auch dafür, dass es viel bessere Veranstaltungsorte gibt, die dafür als solches nicht zu erkennen sind.“</p> <p>Tony dreht sich auf seinem Stuhl, so dass sein Oberkörper auf Tyler zeigt. Er <u>blickt direkt vor sich (E4)</u>.</p> <p>Tony: „Wenn man wirklich im Hochpreissegment ist, können wir es uns leisten, dadurch, dass die Leute uns das bezahlen, dass wir richtig gute Locations nehmen.“</p>

Tabelle 53: Beispielkreislauf Rangordnung-Ergebnis

Tonys Rangordnungsdominanz zu Beginn des in Tabelle 53 dargestellten Kreislaufs (fordernde Frage, fokussierter Blick) wird von Tyler noch mit Freundlichkeit begegnet. Als Tony jedoch weiter Rangordnungsdominanz zeigt (Abwertung, fokussierter Blick), antwortet auch Tyler rangordnungsdominant. Daraufhin zeigt Tony Ergebnisdominanz.

5.2.4. Kreisläufe mit abweichenden Verläufen

Es wurden fünf Kreisläufe beobachtet, deren Abläufe nicht mit den fünf identifizierten Mustern übereinstimmen. Die Kreisläufe sind in Tabelle 54 dargestellt. In diesem Abschnitt wird für jeden Kreislauf einzeln erläutert, wie sich der abweichende Verlauf erklären lässt.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Kommentar</i>
2	Kappa	SD-RO-ER-KD-ER	
4	Kappa	SD-SD	
8	Kappa	SD-RO-ER	ER mit SD-Verhaltensweisen
10	Sigma	SD-ER	SD mit ER-Verhaltensweisen
26	Theta	RO-ER-RO-ER-ER-RO-	Alle RO kommt von Tyler. SD von Tony

	SD-RO-ER-ER-SD-RO	provoziert jedes Mal RO von Tyler.
--	-------------------	------------------------------------

Tabelle 54: Übersicht abweichender Kreislaufmuster

Von den Kreisläufen mit abweichenden Verläufen lassen sich vier unter Zuhilfenahme der bereits gefundenen Muster erklären, dabei lassen sich diese Kreisläufe als Kombination der bisher gefundenen Muster deuten. Ein Kreislauf (Kreislauf Nummer 4) lässt sich nicht mit den bisher gefundenen Mustern erläutern, hier wird ein alternativer Erklärungsweg vorgeschlagen.

5.2.4.1. Kreislauf 2

In diesem Kreislauf von Team Kappa diskutiert das Team über die Wirkung ihrer Marke auf verschiedene Zielgruppen. Kim steht am Tisch vor seinen Teamkollegen und beginnt den Kreislauf mit einem langen selbstdarstellungsdominanten Monolog (Selbstzentriertheit, Blick ins Plenum, große Gesten). Darauf antwortet Keanu mit Rangordnungsdominanz (herablassende Mimik, herablassende Art). Er macht dabei seinen Standpunkt klar. Danach bleibt Kim ergebnisdominant (Führen der Argumentation, unterstützende Gestik). Kent wirft zwischendrin einen Kommentar ein, allerdings ohne Dominanzverhaltensweisen zu zeigen.

Der Kreislauf passt in keines der fünf identifizierten Muster. Der Beginn des Kreislaufs (die ersten beiden Ereignisse) passt jedoch sehr gut auf das erste Muster, Selbstdarstellung-Rangordnung, bei dem ein Teammitglied Selbstdarstellungsdominanz zeigt und ein anderes Teammitglied darauf mit Rangordnungsdominanz antwortet. Der zweite Teil des Kreislaufs (Ereignis 2 bis 5) wiederum ist sehr typisch für das fünfte Muster, Rangordnung-Ergebnis. Hier zeigt ein Teammitglied, in diesem Fall Keanu, Rangordnungsdominanz, der Rest des Teams bleibt allerdings auf der inhaltlichen Ebene. Betrachtet man also das erste und das fünfte Muster nebeneinander, lässt sich der Verlauf dieses Kreislaufs mit den vorliegenden Mustern erklären.

5.2.4.2. Kreislauf 4

Auch den zweiten Kreislauf mit abweichendem Verlauf beginnt Kim von Team Kappa mit einem langen Monolog, während er selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen zeigt. Er steht vor dem Tisch, erläutert mit großen Gesten seinen Teamkollegen das aktuelle Thema und stellt dabei viele Fragen an seine Teamkollegen. Keanu antwortet ebenfalls

selbstdarstellungsdominant. Er ist dabei weit nach hinten im Stuhl zurückgelegt, mit einem Arm hinter dem Kopf und gestikuliert ausschweifend. Jedoch enthält das Ereignis auch Verhaltensweisen, die auf Ergebnisdominanz hindeuten (Selbstbezug ohne Selbstbeschreibung, Blick zum Inhalt).

Der Kreislauf passt in keines der fünf gefundenen Muster, da hier auf Selbstdarstellungsdominanz keine Rangordnungsdominanz folgt. Keanu nimmt also die Selbstdarstellungsdominanz von Kim nicht zum Anlass, rangordnungsdominant zu antworten, wie aufgrund der bisher gefundenen Kreisläufe zu vermuten wäre. Dies ist ein Hinweis darauf, dass unter bestimmten Umständen die Möglichkeit zu bestehen scheint, auf Selbstdarstellungsdominanz ebenfalls mit Selbstdarstellungsdominanz zu reagieren.

5.2.4.3. *Kreislauf 8*

Der dritte Kreislauf mit abweichendem Verlauf enthält alle drei Dominanzarten. Kim vom Team Kappa erläutert stehend vor seinen Teamkollegen mit Selbstdarstellungsdominanz (Blick ins Plenum, große Gestik) sein Argument zum Produktmarketing. Die Gestik (Aufzählen an der Hand) weist auf Ergebnisdominanz hin. Daraufhin antwortet Kent mit Rangordnungsdominanz. Er spricht abwertend über Kims Argument und schlägt sich dabei laut mit einer Hand in die andere. Kim antwortet daraufhin ergebnisdominant (Führen der Argumentation, unterstützende Gestik) und zusätzlich enthält seine Antwort auch noch selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen (Blick ins Plenum, geringer Themenbezug).

Der Kreislauf passt in keines der fünf gefundenen Muster. Der Kreislauf bietet zwei alternative Erklärungsansätze auf Basis der existierenden Muster. Zum einen lässt sich der Kreislauf, wie der erste Kreislauf mit abweichendem Muster (siehe Kapitel 5.2.4.1), als eine Folge zweier bekannter Muster erläutern: Dabei folgt auf das erste Muster, Selbstdarstellung-Rangordnung, bei dem ein Teammitglied Selbstdarstellungsdominanz zeigt und ein anderes Teammitglied darauf mit Rangordnungsdominanz antwortet, das fünfte Muster, Rangordnung-Ergebnis.

Ein zweiter Erklärungsansatz bezieht mit ein, dass die von Kim gezeigte Ergebnisdominanz ebenfalls selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen enthält. Geht man davon aus, dass Kims Verhalten selbstdarstellungsdominant zu werten ist, dann lässt sich der Kreislauf vollständig dem ersten Muster, Selbstdarstellung-Rangordnung zuordnen, bei dem sich Selbstdarstellungsdominanz und Rangordnungsdominanz abwechseln.

5.2.4.4. Kreislauf 10

Der vierte Kreislauf mit einem abweichenden Verlauf findet bei Team Sigma statt. Stephen zeigt zu Beginn des Kreislaufs Selbstdarstellungsdominanz (schnelle Gestik, Selbstzentriertheit der Argumentation) mit einzelnen ergebnisdominanten Verhaltensweisen (Aktivierte Haltung, Führen mit den Augen). Er sitzt dabei aufrecht am Tisch und argumentiert mit großen Gesten für sein Argument. Daraufhin unterbricht ihn Samuel und erläutert seinen Einwand ergebnisdominant (Blick auf ein Blatt Papier, unterstützende Gestik).

Auf Basis der identifizierten Muster wäre zu erwarten gewesen, dass Samuel auf Stephens Selbstdarstellungsdominanz mit Rangordnungsdominanz reagiert (Muster Selbstdarstellung-Rangordnung). Die Tatsache, dass er ergebnisdominant reagiert, lässt sich mit Bezug auf die einzelnen, ergebnisdominanten Verhaltensweisen von Stephen nachvollziehen. Wenn Samuels Wahrnehmung von Stephens Verhalten sich vor allem auf die ergebnisdominanten Verhaltensweisen bezog (obwohl selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen in der Überzahl sind), ist nachvollziehbar, dass er ergebnisdominant antwortet. In diesem Fall lässt sich der Kreislauf mit dem Muster Ergebnis-Ergebnis beschreiben.

5.2.4.5. Kreislauf 26

Der mit zwölf Dominanzereignissen längste betrachtete Kreislauf zeigt ebenfalls kein Verlaufsmuster, das sich direkt mit den identifizierten Verlaufsmustern erklären lässt. Der Kreislauf beginnt damit, dass Tyler von Team Theta seinem Teamkollegen Tony seine Gedanken zur Vertriebsstrategie erläutert. Er wird dabei mehrmals von Tony unterbrochen. Die Unterbrechungen enthalten dabei entweder Fragen und inhaltliche Einwände oder selbstdarstellungsdominante Aussagen über Tonys eigene Kompetenz bezüglich des Vertriebsprozesses.

Die ersten sieben Dominanzereignisse in diesem Kreislauf folgen einem Rangordnung-Ergebnis Muster. Obwohl Tyler Rangordnungsdominanz (fokussierter Blick, herablassender Tonfall, entspannte Haltung) gegenüber Tony zeigt, reagiert Tony mit Ergebnisdominanz (Blick auf den Inhalt, unterstützende Gestik), was auch bei Tyler dazu führt, dass sich die ergebnisdominanten Verhaltensweisen (Aktivierte Haltung, unterstützende Gestik) im Vergleich zu den rangordnungsdominanten Verhaltensweisen (fokussierter Blick,

herablassender Tonfall) häufen. Als Tony dann Selbstdarstellungsdominanz zeigt (Selbstzentriertheit, schnelle Gestik), reagiert Tyler genau nach dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung mit Rangordnungsdominanz (herablassender Tonfall, fokussierter Blick). Tony zeigt dann wieder Ergebnisdominanz (Blick auf das Papier, unterstützende Gestik), Tyler reagiert auch mit Ergebnisdominanz (Blick auf das Papier, aktivierte Haltung). Diese Stelle des Kreislaufs folgt also dem Ergebnis-Ergebnis Muster, Tylers Antwort enthält jedoch auch rangordnungsdominante Verhaltensweisen (herablassender Tonfall). Als Tony daraufhin nochmal Selbstdarstellungsdominanz zeigt (Selbstzentriertheit, große Gestik), reagiert Tyler wie erwartet mit Rangordnungsdominanz (herablassender Tonfall, abwertende Gestik). Mithilfe der Mechanismen aus den bisher identifizierten Kreisläufen lässt sich demnach auch dieser Kreislauf als eine Folge der identifizierten Muster erklären.

5.3. Diskussion von Dominanzkreisläufen

Das Kapitel 5 dieser Arbeit betrachtet Situationen, in denen Dominanzverhalten eines Teammitglieds mit Dominanzverhalten eines anderen Teammitglieds beantwortet wird, sogenannte Dominanzkreisläufe. Es wurden dabei fünf verschiedene Kreislaufmuster identifiziert und beschrieben.

Im Folgenden wird zuerst eine Interpretation der Ergebnisse dargelegt, um eine Erklärung für die Abfolgen innerhalb der Kreisläufe zu bieten (Kapitel 5.3.1). Im Anschluss wird der Beitrag dieser Arbeit zu verschiedenen Literaturströmungen herausgearbeitet. Dabei wird zuerst auf die Erklärung von Machtkämpfen in Teams (Kapitel 5.3.2) und anschließend auf die Interpersonal Circumplex Theorie eingegangen (Kapitel 5.3.3), die vorrangig unterwürfige Antworten auf dominantes Verhalten postuliert.

5.3.1. Interpretation der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden zuerst Interpretationen für die Abläufe innerhalb der fünf identifizierten Kreislaufmuster gegeben. Anschließend werden kreislaufübergreifende Beobachtungen interpretiert.

5.3.1.1. *Kreislaufspezifische Interpretationen*

Für den Betrachter eines Selbstdarstellung-Rangordnungs-Kreislaufs ergibt sich häufig der Eindruck, dass die (zweite) Person, die Rangordnungsdominanz zeigt, der (ersten) Person, die Selbstdarstellungsdominanz zeigt, nicht die Aufmerksamkeit oder positive Selbstdarstellung zugesteht, welche die erste Person durch ihr dominantes Auftreten zu erlangen versucht. Es scheint, als ob die zweite Person deshalb Rangordnungsdominanz zeigt, um die Rangfolge im Team, welche durch den scheinbar ungerechtfertigten Auftritt der ersten Person gefährdet schien, wiederherzustellen. Sowohl Selbstdarstellung-Rangordnungs-Kreisläufe als auch Rangordnung-Rangordnungs-Kreisläufe werden vom Betrachter in der Regel als sehr persönlich und häufig destruktiv wahrgenommen.

Ein Ergebnis-Rangordnungs-Kreislauf erzeugt beim Betrachter in der Regel den Eindruck, dass diese Kreisläufe von einer inhaltlichen Diskussion auf eine persönliche Ebene geraten. Beispielsweise gibt der in Kapitel 5.2.2.3 vorgestellte Kreislauf von Team Kappa dem Betrachter das Gefühl, dass Kent, der mit Rangordnungsdominanz auf Kims Ergebnisdominanz antwortet, das Gespräch auf eine persönliche Ebene zieht.

Demgegenüber entsteht bei einem Ergebnis-Ergebnis-Kreislauf der Eindruck, dass die Diskussion sehr intensiv ist, sich jedoch auf einer inhaltlichen Ebene bewegt.

Umgekehrt wie beim Ergebnis-Rangordnungs-Kreislauf verhält es sich beim Rangordnung-Ergebnis-Kreislauf. Beim Betrachter entsteht der Eindruck, dass diese Kreisläufe von einer persönlichen Diskussion auf eine inhaltliche Ebene kommen. Es ergibt sich für den Betrachter dadurch der Eindruck, dass die Diskussion inhaltlicher und weniger personenbezogen wird. Es trifft auf alle Kreisläufe in dem Muster Rangordnung-Ergebnis zu, dass personenbezogene Diskussionen durch Ergebnisdominanz wieder zu einem inhaltlichen Gespräch geführt werden, ohne dass einer der Beteiligten sich Unterwürfigkeit zeigen muss (sich eine Blöße geben), um eine personenbezogene Diskussion zu beenden.

5.3.1.2. *Übergreifende Interpretationen*

Über alle Kreislaufmuster hinweg wurde beobachtet, dass Ergebnisdominanz nur in Ausnahmefällen eine rangordnungsdominante Antwort provoziert. Das ist intuitiv eingängig, da eine Person, die bei ihrem Gegenüber ergebnisdominantes Verhalten wahrnimmt, wenig Anlass zur Sorge hat, dass damit der eigene Rang im Team in Gefahr ist. Auch die beobachteten inhaltsbezogenen Kreisläufe wirken konstruktiver als personenbezogene

Kreisläufe. Dem entgegen stehen die drei Kreisläufe, die dem Muster Ergebnis-Rangordnung folgen. Hier enthalten jedoch die ergebnisdominanten Ereignisse, welche Rangordnungsdominanz provozieren, in vielen Fällen einzelne selbstdarstellungsdominante oder rangordnungsdominante Verhaltensweisen. Es ist zu vermuten, dass diese Verhaltensweisen ausreichend sind, um beim Gegenüber einen ähnlichen Eindruck zu erwecken, wie er ihn aus der Beobachtung von Selbstdarstellungsdominanz oder Rangordnungsdominanz gewinnt und damit eine rangordnungsdominante Antwort erzeugen. Eventuell werden auch rangordnungs- oder selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen stärker wahrgenommen als ergebnisdominante Verhaltensweisen, so dass diese, auch wenn sie in Summe in der Unterzahl sind, maßgeblich sein sollten für die Bestimmung der Dominanzart eines Ereignisses.³⁸ Tiedens, Unzueta und Young (2007) finden heraus, dass Personen dazu tendieren, ihr Gegenüber komplementär wahrzunehmen, also je weniger dominant eine Person sich selbst sieht, desto dominanter nimmt sie ihr Gegenüber wahr. Dies könnte, gemeinsam mit den Ergebnissen aus dieser Arbeit, ein Hinweis sein, dass Personen die Ergebnisdominanz zeigen, dazu tendieren eine andere Dominanzart bei ihrem Gegenüber wahrzunehmen.

Es wurden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Dauer der Besprechungen in den Besprechungen mit vorgegebenem Thema genauso viele Dominanzkreisläufe identifiziert (4,5 Kreisläufe pro Stunde) wie in den teamindividuellen Besprechungen (4,4 Kreisläufe pro Stunde). Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Persönlichkeit eines Menschen und die Art *wie* eine andere Person etwas sagt, die entscheidenden Treiber für das Dominanzverhalten der Person sind und nicht etwa das Thema der Besprechung. Diese Aussage steht im Einklang mit der Arbeit von Johnson, Leedom und Muhtadie (2012), nach der die Dominanzmotivation von Individuen ein wesentlicher Treiber ihres Dominanzverhaltens ist. Auch Sadler und Woody (2003) heben hervor, dass die bisherige Theorie zur Reaktion auf Dominanzverhalten keine Aussagen zu unterschiedlichen Kontexten trifft. Hier leistet diese Arbeit einen wichtigen Beitrag, denn auf Basis der Ergebnisse lässt sich vermuten, dass das Thema einer Besprechung eine untergeordnete Rolle für die Ausprägung von Dominanzverhalten hat.

Eine weitere Beobachtung über alle Kreislaufmuster hinweg ist, dass Selbstdarstellungsdominanz nahezu immer von Rangordnungsdominanz gefolgt wird. Der

³⁸ Im Forschungsteam wurde dieser Effekt mit der „Wasser-Metapher“ bezeichnet: Schon wenig grüne Farbe ist in der Lage, eine große Menge Wasser komplett grün einzufärben. Es entsteht der Eindruck, dass es sich um eine grüne Flüssigkeit handelt. Genauso scheinen schon sehr wenige rangordnungsdominante Verhaltensweisen zu genügen, um ein Ereignis in den Augen des Gegenüber als Rangordnungsdominanz erscheinen zu lassen, unabhängig davon wie viele ergebnisdominante Verhaltensweisen außerdem noch gezeigt werden.

vermutete Grund dafür ist, dass Selbstdarstellungsdominanz eines Teammitglieds beim Gegenüber den Eindruck auslöst, dass sich diese Person ohne ausreichende Legitimation in den Mittelpunkt stellt und damit zu dem Bedürfnis führt, die Rangordnung im Team zu erhalten oder wiederherzustellen. Dies geschieht dann mittels Rangordnungsdominanz. Ein eindrückliches Beispiel dafür stellt der beschriebene Selbstdarstellung-Rangordnungskreislauf dar (Kapitel 5.2.2.1).

5.3.2. Erklärung von Machtkämpfen in Teams mithilfe von Dominanzkreisläufen

Dominanzkreisläufe, insbesondere wenn sie personenbezogen sind, weisen Ähnlichkeiten zu einem Konstrukt auf, das Greer und van Kleef (2010) Machtkämpfe („power struggles“) nennen. Sie kodieren dabei in Videos, ob Teammitglieder Dominanzverhalten zeigen, um Kontrolle eifern oder Aussagen zur Rangordnung treffen.³⁹ Auch andere Autoren beschreiben solche Machtkämpfe auf Basis von Dominanzverhalten. Horowitz et al. (2006) verwenden ebenfalls diesen Begriff für eine dominante Reaktion auf Dominanzverhalten des Gegenübers, Owens und Sutton (2001) sprechen von „*status-contests*“, Bass und Stogdill (1990) von „*struggle for status*“. Greer und van Kleef (2010) fanden heraus, dass eine hohe Stellung des Teams in der Organisation (zum Beispiel Vorstands- oder Bereichsleitungsebene) bei gleichzeitig starkem Hierarchiegefälle in Teams das Auftreten von Machtkämpfen begünstigt,⁴⁰ bei niedriger Stellung der Teammitglieder wirkt sich ein geringes Hierarchiegefälle negativ auf das Auftreten von Machtkämpfen auf. Alle in dieser Studie untersuchten Teams sind auf Geschäftsführungsebene angesiedelt⁴¹ und ohne formales Hierarchiegefälle innerhalb der Teams, weshalb nach Greer und van Kleef (2010) keine signifikante Häufung von Machtkämpfen zu erwarten wäre. Diese Arbeit trägt dazu bei, offene Fragen zu Machtkämpfen zu klären, da Greer und van Kleef (2010) zwar vermuten, dass sich inhaltliche Debatten zu Rangordnungsdebatten entwickeln können, aber keine Aussagen dazu treffen können, welche Verläufe Machtkämpfe in Teams nehmen.

³⁹ Greer und van Kleef (2010) verwenden drei Fragen um Machtkämpfe zu messen: „‘Did team members try to dominate each other during the task?’; ‘Did members argue about the hierarchical order in the team?’; and ‘Did team members compete for control in the team?’“ (S. 1035).

⁴⁰ Dieses Ergebnis bestätigen auch Porath, Overbeck und Pearson (2008), sie differenzieren jedoch nicht nach der der Stellung der Gruppe innerhalb des Unternehmens.

⁴¹ Zwar sind die Teams alle auf Geschäftsführungsebene, dennoch sind die Unternehmen klein und die Führungsspanne der Geschäftsführer ist insbesondere bei Team Kappa und Team Iota gering (nur zeitweise Praktikanten).

„Research into who starts the self-perpetuating cycle of power struggles in a group or dyad would be very interesting and could provide useful insight into how power struggles can be mitigated.”(Greer & van Kleef, 2010, S. 1041)

In dieser Arbeit wurde dargestellt, dass insbesondere Selbstdarstellungsdominanz einer Person Rangordnungsdominanz des Gegenübers provoziert und auf diese Weise von einer inhaltlichen Diskussion wegführt (siehe oben). Außerdem sprechen die Ergebnisse dafür, dass eine Person, die reine Ergebnisdominanz zeigt, auch nur sehr selten personenbezogene Kreisläufe initiiert (nur in zwei Fällen in dieser Arbeit) und sich damit Machtkämpfe durch eine Konzentration des eigenen Dominanzverhaltens auf ergebnisdominante Verhaltensweisen verhindern lassen.

5.3.3. Vergleich mit der Interpersonal Circumplex Theorie

Die Reaktion auf Dominanzverhalten wird im Rahmen der Forschung zur Interpersonal Circumplex Theorie (ICT) untersucht. Diese Arbeit leistet an mehreren Stellen einen Beitrag zur Auslegung und Anpassung der ICT. Die ICT (siehe Kapitel 2.7) geht davon aus, dass die zu erwartende Reaktion auf Dominanzverhalten einer Person Unterwürfigkeit einer anderen Person ist (Bluhm et al., 1990; Kiesler, 1983; Sadler et al., 2009; Tiedens et al., 2007). Aus der ICT lassen sich drei Aussagen ableiten für den Fall, dass – wie in dieser Arbeit untersucht – auf Doaminanzverhalten einer Person mit Dominanzverhalten einer anderen Person reagiert wird.

Zum einen postuliert die ICT, dass eine dominante Reaktion auf Dominanzverhalten verhältnismäßig seltener vorkommt im Vergleich zu einer nicht-dominanten Reaktion (Kiesler, 1983; Sadler et al., 2009; Sadler & Woody, 2003). Zum anderen kommen Wissenschaftler zu dem Schluss, dass Teams, deren Verhalten komplementär in der Definition der ICT ist, bessere Leistungen erbringen als Teams, bei denen auf dominantes Verhalten eine dominante Antwort folgt (Estroff & Nowicki, 1992; Grant et al., 2011). Drittens sind der Zusammenhalt und die Zufriedenheit einer Gruppe höher, wenn eine dominante Person mit unterwürfigen Personen umgeben ist (Dryer & Horowitz, 1997; Grijalva & Harms, 2013; Shechtman & Horowitz, 2006; Tiedens & Fragale, 2003). Im Folgenden werden diese drei Aussagen den hier gefundenen Ergebnissen gegenübergestellt.

5.3.3.1. Häufigkeit von dominanten Antworten auf Dominanzverhalten

Die ICT fußt auf der Annahme, dass Menschen eine Tendenz zu komplementärem Verhalten zeigen, in der Regel also auf dominantes Verhalten ihres Gegenübers mit Unterwürfigkeit reagieren (Kiesler, 1983; Sadler et al., 2009; Sadler & Woody, 2003). Diese Vorstellung deckt sich nicht mit den Beobachtungen aus der vorliegenden Arbeit. Insgesamt wurden im Rahmen dieser Arbeit zehn Teams beobachtet. In diesen Teams wurden insgesamt 178 Dominanzereignisse identifiziert, wobei diese bei vier Teams in Kreisläufen (siehe Kapitel 5.1) vorkamen und bei sechs Teams (siehe Kapitel 4.1) die Dominanzverhaltensweisen deutlich häufiger nicht an andere Dominanzverhaltensweisen gekoppelt waren. Daraus ergibt sich, dass auf 106 der identifizierten Dominanzereignisse ebenfalls eine dominante Antwort folgt (das entspricht 60% der Fälle), wohingegen auf 72 Dominanzereignisse eine nicht-dominante Antwort folgt (40%). Diese Aussage gibt aufgrund der zielgerichteten Auswahl der Dominanzereignisse (siehe Kapitel 3.6) kein vollständig repräsentatives Bild für die betrachteten Besprechungen ab, deckt sich aber mit dem Eindruck des Forschungsteams, dass Unterwürfigkeit nicht als häufigste Reaktion auf Dominanzverhalten zu beobachten ist. Zusätzlich ist diese Arbeit nicht die erste, die diese Vorhersage der ICT kritisch betrachtet. Orford (1986) betont in einer Meta-Analyse bestehender Studien zur ICT, dass die Frage, ob die Antwort auf Dominanzverhalten ebenfalls dominant ausfällt, stark vom Status der Person abhängt. Dies bestätigen auch Bluhm, Widiger und Miele (1990). Orford betont weiter, dass bei vergleichbaren Machtverhältnissen (wie sie in dieser Studie vorliegen) insbesondere ein ablehnend dominantes Verhalten durchaus auch ein ablehnend dominantes Verhalten beim Gegenüber hervorrufen kann. Das häufig beobachtete Muster Rangordnung-Rangordnung bestätigt diese Perspektive. Ob die Beobachtung Allgemeingültigkeit hat oder ob sich durch die besondere Stichprobe (lange zusammenarbeitende Teams) eine Einschränkung ergibt (siehe Kapitel 6.4), lässt sich in dieser Arbeit nicht abschließend klären.

5.3.3.2. Teamleistung bei dominanten Antworten auf Dominanzverhalten

Mehrere Studien im Rahmen der ICT konnten einen positiven Effekt komplementären Verhaltens auf die Teamleistung zeigen: Estroff und Nowicki (1992) führten Puzzle- und Sprachspiele mit Studenten durch, um den Effekt zu belegen. Smith und Cook (1973) führten ein kooperatives Labyrinthspiel mit Studenten durch und Grant, Gino und Hofmann (2011) untersuchten im Rahmen der ICT das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften und

konnten in verschiedenen Studien belegen, dass komplementäres Verhalten zu besserer Teamleistung führt.

Aus dem selbsteingeschätzten Erfolg der Besprechung dieser Arbeit und dem Verhalten der Teams in den Kreisläufen wurden keine Hinweise auf einen Leistungsunterschied bei grundsätzlich komplementärem oder antikomplementärem Verhalten beobachtet. Die vier, in dieser Studie beobachteten, Teams zeichnen sich gegenüber den sechs Teams der ersten Studie durch eine stark überdurchschnittlich hohe Anzahl an Dominanzkreisläufen aus. Aus der Perspektive der ICT herrscht hier also antikomplementäres Verhalten vor, da Dominanzverhalten häufig mit Dominanzverhalten beantwortet wird. Der selbsteingeschätzte Teamerfolg ist in etwa gleich hoch bei den vier Teams, in denen viele Kreisläufe beobachtet wurden (Mittelwert: 5,0; Standardabweichung 1,1), wie in den anderen sechs beobachteten Teams (Mittelwert 5,2; Standardabweichung 0,6). Gleichzeitig geht auch aus der Betrachtung der Dominanzkreisläufe nicht hervor, dass Kreisläufe per se hinderlich für die Leistung von Teams sind. Aus den hier ausführlich beschriebenen Kreisläufen wird auch deutlich, dass die Diskussion trotz zahlreicher Dominanzverhaltensweisen häufig einen inhaltlichen Punkt weiterentwickelt. Mit den Daten dieser Studie lässt sich daher keine Aussage zu Leistungsunterschieden von Teams mit unterschiedlicher Dominanzintensität treffen.

Dabei besteht durchaus die Möglichkeit, dass eine tiefergehende Betrachtung von Dominanzkreisläufen Hinweise auf deren Leistungswirksamkeit gibt. Personenbezogene Kreisläufe könnten sich aus zwei Gründen negativ auf die Leistung eines Teams auswirken. Da zum einen sowohl Rangordnungsdominanz als auch Selbstdarstellungsdominanz Verhaltensweisen enthalten, welche einer raschen Erarbeitung von Ergebnissen im Weg stehen können (Argumente ohne Themenbezug, Beschreibung der eigenen Person, Nebenbeschäftigung, Pausen) und damit die Geschwindigkeit der Lösungsfindung reduzieren, ist es möglich, dass personenbezogene Kreisläufe schädlich für die Effizienz eines Teams sind. Zum anderen dürfte sich die Kohäsion des Teams verschlechtern, wenn entweder selbstzentrierte Verhaltensweisen („Ich“ statt „Wir“) gezeigt werden (Dion, 2000) oder einzelne Teammitglieder abgewertet werden und dies zu einer geringeren gegenseitigen Anziehungskraft führt (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Mullen & Copper, 1994). Eine geringere Kohäsion führt wiederum zu schlechterer Teamleistung (Beal et al., 2003; Cohen & Bailey, 1997).

Gleichzeitig ist es möglich, dass inhaltsbezogene Kreisläufe die Leistung eines Teams verbessern. Die Ergebnisse von van Ginkel und van Knippenberg (2008) legen dies nahe, da hier Teams erfolgreicher sind, die sich viel über Informationen austauschen.

Die Verteilung der Kreislaufmuster in der Stichprobe stützt diese Vermutung teilweise. Das Team Iota hat den höchsten Anteil an inhaltsbezogenen Kreisläufen (einer von zwei) und die beste Selbsteinschätzung des Besprechungserfolgs (6,3). Die Teams Sigma und Theta haben einen überdurchschnittlich hohen Anteil (62 % und 86 %) an personenbezogenen Kreisläufen und mit 5,0 und 5,1 einen durchschnittlichen selbsteingeschätzten Besprechungserfolg. Aus dem Muster fällt das Team Kappa mit einem vergleichsweise niedrigen Besprechungserfolg (3,7) und ohne einen besonders hohen Anteil (50 %) an personenbezogenen Kreisläufen.⁴² An dieser Stelle ist noch weitere Forschung notwendig, wie sich das Antwortverhalten auf Dominanzverhalten in Teams auf deren Leistung und Erfolg auswirkt.

5.3.3.3. Zufriedenheit, Teamzusammenhalt und Dominanzkreisläufe

Sowohl Dryer und Horowitz (1997) als auch Tiedens und Fragale (2003) haben herausgefunden, dass dominante Teilnehmer einer Studie zufriedener waren, wenn ihr Gegenüber sich unterwürfig verhalten hat und umgekehrt. Dabei untersuchten Tiedens und Fragale nur ausgestreckte Körperhaltung als Dominanzsignal. Zusätzlich konnten Shechtman und Horowitz (2006) zeigen, dass dominante Teilnehmer einer Studie negativen Affekt zeigten, wenn ihr Gegenüber ebenfalls dominant war. Darauf aufbauend postulieren Grijalva und Harms (2013), dass der Teamzusammenhalt in einem Gründungsteam größer ist, wenn eine dominante Person von unterwürfigen Personen umgeben ist. Auch Horowitz et al. (2006) vermuten, dass es frustrierend für beide Parteien ist, wenn auf Dominanzverhalten mit Dominanzverhalten geantwortet wird.

Diese Perspektive ist nachvollziehbar vor dem Hintergrund der hier betrachteten Teams (siehe Kapitel 5.1). Keines der vier betrachteten Teams hat angegeben, durchwegs harmonisch zusammenzuarbeiten, wohingegen es bei den Teams, in denen weniger oder keine Dominanzkreisläufe identifiziert wurden und bei denen die Dominanz stark von einer Person ausgeht (z. B. Team Alpha oder Beta; siehe Kapitel 4.1), vorkommt, dass alle Teammitglieder

⁴² Gerechnet wurden personenbezogene Kreisläufe und Kreisläufe mit abweichenden Verläufen, die größtenteils Selbstdarstellungsdominanz oder Rangordnungsdominanz enthalten (Team Kappa: Kreisläufe 4 und 8; Team Theta: Kreislauf 26).

angeben, die Zusammenarbeit verlaufe durchwegs harmonisch. Außerdem ist zu vermuten, dass Rangordnungsdominanz eines Teilnehmers eher negative Gefühle beim Gegenüber auslöst, da die mit Rangordnungsdominanz assoziierten Verhaltensweisen den Gegenüber abwerten oder die eigene Person über das Gegenüber stellen (siehe Kapitel 4.2.4). Da 48 % der beobachteten Dominanzereignisse in Kreisläufen Rangordnungsdominanz darstellen, macht die Abwertung des Gegenübers also einen signifikanten Anteil innerhalb von Dominanzkreisläufen aus, jedoch vermutlich nur in solchen Kreisläufen, in denen mit Rangordnungsdominanz auf Dominanzverhalten des Gegenübers geantwortet wird, also nicht in Ergebnis-Ergebnis-Kreisläufen oder Rangordnungs-Ergebnis-Kreisläufen. Diese Vermutung gibt eine Erklärung für die Ergebnisse von Tiedens und Fragale (2003), die Dominanzverhalten mittels Körperhaltung gemessen haben und eine nach vorne gelehnte Körperhaltung als nicht dominant klassifiziert haben. Bei dieser Körperhaltung stellen sie keinen negativen Effekt fest. Nicht ganz so klar ist die Wirkung von Selbstdarstellungsdominanz, da sich diese Verhaltensweisen in der Regel auf die Person beziehen, welche Dominanzverhalten ausübt. Dennoch geben die Ergebnisse dieser Arbeit einen Hinweis darauf, wann genau eine Frustration oder ein verringerter Teamzusammenhalt bei dominanten Antworten auf Dominanzverhalten zu erwarten ist. Die Aussagen der ICT in Bezug auf einen höheren Zusammenhalt in Teams, in denen eine Person eine starke Neigung zu Dominanzverhalten hat, stehen also im Einklang mit der Betrachtung des Hintergrunds der hier betrachteten Teams. Zusätzlich ist diese Arbeit in der Lage, eine Erklärung für den Mechanismus anzubieten, der diese negativen Folgen auslöst, nämlich die abwertende Wirkung bestimmter Dominanzverhaltensweisen von Rangordnungsdominanz (z. B. herablassender Tonfall, herablassende Mimik oder abwertende Aussagen). Darüber hinaus lassen sich mit den Ergebnissen dieser Arbeit, aufbauend auf den Aussagen der ICT, Situationen erklären, in denen dominante Antworten auf Dominanzverhalten keine Frustration oder negativen Effekt erzeugen. Dies geschieht dann, wenn mit Ergebnisdominanz auf Dominanzverhalten des Gegenübers geantwortet wird.

Es lässt sich zusammenfassen, dass diese Arbeit wichtige Beiträge zu drei Kernaussagen der ICT liefern kann. Zum einen wird die Häufigkeit von anti-komplementärem Verhalten bei Dominanz in Bezug auf lange zusammenarbeitende Teams kritisch betrachtet. Darüber hinaus werden Erklärungen für die Wirkung von anti-komplementärem Verhalten auf Teamleistung angeboten. Die Aussagen der ICT zur Wirkung auf Teamzufriedenheit werden

unterstützt und können mit den Ergebnissen dieser Arbeit genauer erklärt und im Anwendungsbereich präzisiert werden.

6. Schlussfolgerungen und allgemeine Diskussion

In dieser Arbeit wurde die Rolle von Dominanzverhalten in Teams in zwei Studien (Kapitel 4 und 5) mittels Videobeobachtungen untersucht. Die Ergebnisse beider Studien und deren spezifische Beiträge zur Literatur werden im Folgenden kurz zusammengefasst (Kapitel 6.1). Anschließend werden allgemeine Beiträge dieser Arbeit zur Literatur erläutert (Kapitel 6.2). Schließlich werden die Implikationen der Ergebnisse für die Praxis beschrieben (Kapitel 6.3) und anschließend daran Limitationen der vorliegenden Arbeit (Kapitel 6.4) diskutiert. Abschließend werden über die Limitationen hinausgehende offene Forschungsfragen dargelegt und es wird ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben (Kapitel 6.5).

6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Durchgeführt wurde diese Arbeit mit unternehmerischen Teams als Teil der BEST-Studie des Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München. Dabei wurden Teambesprechungen auf Video aufgezeichnet und die Videoaufnahmen in Bezug auf das Dominanzverhalten ausgewertet. Von 20 beobachteten Teams wurden sechs Teams herangezogen, um Dominanzverhalten genauer zu beschreiben und vier weitere Teams, um Dominanzkreisläufe zu untersuchen. Die Auswahl der Teams erfolgte zielgerichtet, wie in qualitativer Forschung üblich (Yin, 2011). Die zehn eingehend betrachteten Teams arbeiten alle maximal vier Jahre in dieser Konstellation zusammen, dabei sind die Teammitglieder in den Entscheidungsbefugnissen und meist auch in der dahinterliegenden Anteilsverteilung am Unternehmen weitgehend gleichberechtigt.

Die erste Studie (Kapitel 4) betrachtet sechs Teams (zwei Zwei-Personen-Teams und vier Drei-Personen-Teams). Diese Teams zeigten in der initialen Kodierung ein gehäuftes Auftreten von Dominanzverhalten, jedoch meist ohne eine Häufung von Dominanzkreisläufen. Insgesamt wurden innerhalb der Teams 42 Dominanzereignisse mit einer durchschnittlichen Länge von 22 Sekunden untersucht. Dabei wurden 23 Dominanzverhaltensweisen betrachtet, welche größtenteils aus der Literatur abgeleitet wurden. Im Laufe der Datenanalyse wurden Muster in den Daten erkannt. Die 23 analysierten Dominanzverhaltensweisen lassen sich in drei Gruppen von Verhaltensweisen einteilen, welche als Dominanzarten bezeichnet werden. Die erste Gruppe wird als Selbstdarstellungsdominanz bezeichnet, die zweite Gruppe als Rangordnungsdominanz und

die dritte Gruppe als Ergebnisdominanz. In dieser Arbeit wurden für jede Dominanzart zwei Szenen aus den Videobeobachtungen beschrieben, um die Muster plausibel darzulegen. In Kapitel 4.3 wurden die Beiträge der Ergebnisse dieser ersten Studie zu verschiedenen Forschungsgebieten diskutiert. Zum einen wurde der Beitrag zur Messung von Dominanzverhalten mittels Verhaltensbeobachtungen erläutert. Zum anderen wurden die vier bisher nicht in der Literatur zur Messung herangezogenen Dominanzverhaltensweisen, welche in dieser Arbeit identifiziert wurden, vor dem Hintergrund der existierenden Literatur diskutiert. Es wurden bisherige Ansätze zur Differenzierung von Dominanzverhalten mit den Ergebnissen dieser Arbeit verglichen und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet.

Die zweite Studie (Kapitel 5) betrachtet vier Teams (zwei Zwei-Personen-Teams und zwei Drei-Personen-Teams). In diesen Teams konnte ein gehäuftes Auftreten von Dominanzkreisläufen beobachtet werden. Es wurden 30 Dominanzkreisläufe untersucht, die im Durchschnitt etwa fünf Dominanzereignisse enthielten und eine durchschnittliche Länge von zwei Minuten aufwiesen. Innerhalb der einzelnen Dominanzereignisse wurde dabei jeweils die Dominanzart auf Basis des in Kapitel 4 erarbeiteten Musters identifiziert. Bei der Betrachtung der Dominanzkreisläufe ergaben sich fünf verschiedene Muster für die Abfolge von Dominanzereignissen innerhalb der Kreisläufe. Diese Muster ließen sich wiederum in zwei Kategorien einteilen: personenbezogene Kreislaufmuster und inhaltsbezogene Kreislaufmuster. Jedes der fünf Muster wurde anhand der ausführlichen Beschreibung eines Kreislaufs plausibilisiert. 25 der 30 untersuchten Kreisläufe konnten diesen Mustern direkt zugeordnet werden. Außerdem wurden fünf Kreisläufe mit abweichenden Verläufen analysiert. Dabei wurde deutlich, dass diese Kreisläufe meist eine Kombination der fünf Muster darstellen. Die Identifikation von Kreislaufmustern leistet zwei Beiträge zu verschiedenen Forschungsfeldern, welche in Kapitel 5.3 dargelegt werden. Zum einen lassen sich auf diese Weise Machtkämpfe in Teams besser erklären. Zum anderen wird ein Beitrag zur Interpersonal Circumplex Theorie (ICT) geleistet, die Dominanzverhalten als Reaktion auf das Dominanzverhalten einer anderen Person bisher nur wenig betrachtet hat.

6.2. Allgemeine Beiträge dieser Arbeit zur Literatur

In den Kapiteln 4.3 und 5.3 wurden bereits Beiträge der Teilergebnisse dieser Arbeit diskutiert. Im Folgenden werden noch zwei weitere Beiträge dieser Arbeit besprochen, die

sich gleichermaßen auf beide Teilstudien beziehen. Dabei liefert das in dieser Arbeit gewählte Vorgehen einen methodischen Beitrag zur Dominanzforschung. Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit Hinweise für die Forschung zu unternehmerischen Teams und TMTs ableiten.

6.2.1. Methodische Beiträge zur Dominanzforschung

Der dieser Arbeit zu Grund liegende Forschungsansatz erlaubt zum einen die Beobachtung realer Teams in ihrer natürlichen Umgebung zu beobachten. Damit erfüllt die vorliegende Arbeit eine Kernforderung bisheriger Team- und Dominanzforschung und zeigt zudem die Anwendbarkeit der Methode in der Praxis. Zum anderen werden die zur Messung von Dominanzverhalten herangezogenen Verhaltensweisen über das bisher in der Literatur übliche Maß hinaus erweitert. Beide Beiträge sind im Folgenden erläutert.

6.2.1.1. Beobachtung realer Teams in ihrer natürlichen Umgebung

„When cases are retrospective and interview-based, whole arrays of method issues that fundamentally threaten the validity of the findings come to the fore. Selection (success) bias is likely to become worse, further limiting the generalizability of the findings. Moreover, we are now no longer dealing with direct observation of behaviors, but retrospective self-reports of such. These reports are subject to memory decay, hindsight bias/rationalization after the fact, and impression management/social desirability problems. These shortcomings of interview-based, retrospective case studies are hardly news to trained psychologists, but among management researchers – particularly in Europe – their significance appear grossly underrated. The use of multiple informants and supplementary data from documents may remedy these problems to some extent, but compared to approaches that observe behaviors in real time the retrospective case study arguably remains an inferior alternative.“
(Davidsson, 2007, S. 314)

Mit seinem Aufruf zu Echtzeitbeobachtungen in der Forschung zu unternehmerischen Teams ist Davidsson nicht allein. Schon Buss und Craik (1980) äußern die Empfehlung, Dominanz durch In-situ-Beobachtung von Teams besser zu verstehen. Diesen Aufruf erneuern auch jüngere Studien über Dominanz (Anderson & Kilduff, 2009; Gould, 2003; Johnson et al., 2012).

Gould (2003) stellt in Frage, ob Forschungsergebnisse zu Dominanz, die in Laborumgebungen gefunden wurden, Allgemeingültigkeit besitzen. Darüber hinaus kritisiert er die geringe Bereitschaft vieler Psychologen, Dominanzforschung in nicht-fiktiven Situationen zu untersuchen:

„Experimental researchers are uncomfortable working with observations of real-world interactions, even if these look a lot like the dominance behavior they examine in the laboratory, because of the large number of confounding factors that might influence people interactions in everyday situations. Psychologists therefore rarely venture outside the laboratory to see how well their general findings hold up in natural settings.” (Gould, 2003, S. 29)

Auf Basis von Goulds Argumentation lassen sich drei Kernforderungen beschreiben. Zum einen die Beobachtung von Teams in ihrer natürlichen Umgebung. Zum zweiten die Beobachtung realer Teams, welche auch außerhalb der Studie zusammenarbeiten. Und zum dritten die Verwendung von objektiven Beobachtungen (im Gegensatz zur Abhängigkeit von Selbsteinschätzungen der Teammitglieder). Der ersten Forderung wird nur selten begegnet. Zwar wenden manche Studien Videobeobachtungen an, allerdings ebenfalls stets unter Laborbedingungen (Burgoon et al., 1984; Carney et al., 2010; Dovidio & Ellyson, 1985; Dunbar & Burgoon, 2005; Kalma et al., 1993). Auch die zweite Forderung ist bislang weitgehend noch nicht adressiert worden. So arbeitet ein großer Teil der Studien, die sich mit Dominanz beschäftigen, mit Studenten als Versuchspersonen (z.B. Anderson & Kilduff, 2009; Aries et al., 1983; Littlepage et al., 1995; Moskowitz, 1990; Sadler et al., 2009; Weisfeld & Linkey, 1985). Driskell und Salas (1992) argumentieren, dass diese Vorgehensweise (und auch die künstliche Laborumgebung) gewählt wird, da meist das Testen von Theorien im Vordergrund steht und dabei keine direkte Generalisierbarkeit auf die reale Welt angestrebt wird. Aber auch Cohen und Bailey (1997) betonen, dass Ergebnisse, die aus Studien mit Studenten gewonnen wurden, möglicherweise keine Gültigkeit für Teams in Unternehmen haben. Auch die Eignung von Selbsteinschätzungen hinsichtlich Dominanz ist umstritten, wie bereits in Kapitel 2.4.2 dargelegt: *„The self-reports about specific situations have modest reliability and do not converge with the observations of independent observers”* (Moskowitz, 1990, S. 1102). Dies liegt unter anderem an einer Verzerrung durch soziale Erwünschtheit, also der Neigung der Befragten, sich selbst vorteilhaft darzustellen (Arnold & Feldman, 1981; Zerbe & Paulhus, 1987). Dies ist im Falle von Dominanzverhalten besonders kritisch, da Dominanzverhalten in vielen Aspekten negativ belegt ist (siehe Kapitel 2.2.1.3).

Interviewbasierte Studien zu Dominanzverhalten erlauben es, einige der Limitationen von fragebogenbasierten Studien zu adressieren, da sie es zum Beispiel ermöglichen, gezielte Fragen zu stellen, um Erklärungsmuster für gewisse Zusammenhänge zu ermitteln (Gläser & Laudel, 2010). Sie zeigen aber ebenfalls (oder sogar noch häufiger) eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit und darüber hinaus eine Erinnerungsverzerrung, da sich Teilnehmer der Studie Situationen mit Dominanzverhalten unter Umständen nicht mehr korrekt in Erinnerung rufen können (Bradburn, Rips & Shevell, 1987). Dieser Studie liegt daher die Annahme zu Grunde, dass sich die dynamische Perspektive des Interaktionsprozesses am besten mittels Videobeobachtungen von realen Besprechungen beleuchten lässt.

6.2.1.2. Breites Spektrum an Dominanzverhaltensweisen

Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) empfehlen Forschern bei der Beobachtung von Dominanzverhalten stets mehrere Verhaltensweisen zu betrachten. In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Tracey (1994), indem er verdeutlicht, dass Forscher bei der Beobachtung von Dominanzverhalten so spezifisch wie möglich vorgehen sollten. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der Vielzahl an möglichen Definitionen von Dominanz (siehe Kapitel 2.1) und Messmethoden (siehe Kapitel 2.3) als wichtiger Aufruf. Dabei betrachten Burgoon, Buller, Hale und Turck selbst fünf verschiedene Dominanzverhaltensweisen und Tracey betrachtet acht Verhaltensweisen. Damit liegen diesen Studien weit mehr Verhaltensweisen zu Grunde als vielen anderen, insbesondere als solchen, die nur eine Verhaltensweise beobachten (Patterson & Sechrest, 1970; Thayer, 1969; Tiedens & Fragale, 2003). Zwei Studien, die verschiedene Arten von Dominanzverhalten unterscheiden, betrachten jedoch überdurchschnittlich viele Dominanzverhaltensweisen. So beobachten Driskell, Olmstead und Salas (1993) acht Verhaltensweisen, Kalma, Visser und Peeters (1993) betrachten sogar 15 verschiedene Verhaltensweisen, gleichmäßig verteilt auf zwei Dominanzarten.

In dieser Arbeit wurden je nach Dominanzart zwischen sechs und neun Verhaltensweisen herangezogen. Es lässt sich schlussfolgern, dass eine ausreichend hohe Anzahl an Verhaltensweisen notwendig ist, um zwischen verschiedenen Arten zu differenzieren. Eine Beobachtung, bei der insgesamt nur wenige Verhaltensweisen herangezogen werden, erlaubt es vermutlich nicht, eine Differenzierung zwischen Dominanzarten in ausreichender Genauigkeit vorzunehmen. Der Beitrag dieser Arbeit, bei der insgesamt 23 Verhaltensweisen zur Messung herangezogen wurden, stellt damit eine wichtige

Erweiterung der bisherigen Dominanzliteratur dar. Durch die große Anzahl an Verhaltensweisen wurde es möglich, eine Differenzierung von drei Dominanzarten vorzunehmen. Auf dieser Basis lassen sich in Zukunft möglicherweise widersprüchliche Ergebnisse der Dominanzforschung aufklären. Potenzielle Forschungsansätze dafür werden in Kapitel 6.5 diskutiert.

6.2.2. Beiträge zur Forschung zu unternehmerischen Teams

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zum Verständnis der Prozesse in unternehmerischen Teams, indem sie erklärt, nach welchen Mustern Dominanzkreisläufe ablaufen und wie Unternehmer im Team Dominanzkreisläufe auslösen und aufrechterhalten können. Damit kommt diese Arbeit dem Aufruf von Schjoedt, Monsen, Pearson, Barnett und Chrisman (2013) nach, die Prozesse innerhalb unternehmerischer Teams genauer zu beleuchten. Dies ist wichtig, da der Umgang im Team die Leistung von Unternehmerteams entscheidend beeinflusst (Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2009). Mit der Beschreibung von Dominanzarten und Dominanzkreisläufen wird jedoch erst ein kleiner Teil der Prozesse in unternehmerischen Teams erfasst.

In unternehmerischen Teams wurden insbesondere die negativen Aspekte von unternehmerischen Persönlichkeiten noch wenig beleuchtet (Hisrich et al., 2007). Diese Lücke versucht diese Arbeit teilweise zu schließen. Studien zu Narzissmus und Machiavellismus untersuchen bisher insbesondere den Zusammenhang zwischen negativ wahrgenommenen Persönlichkeitsmerkmalen und Leistungsindikatoren von Teams (Cesinger et al., 2011; Grijalva & Harms, 2013), ohne den kausalen Zusammenhang auszuführen. Dazu liefert diese Arbeit in Bezug auf Dominanzverhalten erste Vorarbeiten. Dominanzverhalten wird zwar nicht als per se negativ beschrieben, vielmehr wird die Vielschichtigkeit des Phänomens akzeptiert und es werden auch positive Eigenschaften von Dominanzverhalten hervorgehoben. Dennoch ermöglicht es diese Arbeit nachzuvollziehen, wie Dominanzverhalten zu personenbezogenen Kreisläufen führt, welche häufig als destruktiv wahrgenommen werden. Damit ist ein möglicher Mechanismus beschrieben, wie negative Aspekte der Unternehmerpersönlichkeit über dominantes Verhalten einen destruktiven Einfluss auf das Teamklima haben könnten. Dies kann dabei nur als Hinweis verstanden werden, insbesondere da in Kapitel 6.4 auf die Forschungslücke hinsichtlich der Auswirkung von Dominanzkreisläufen und verschiedenen Dominanzarten auf die Teamleistung hingewiesen wird.

Mehrere Autoren betonen in ihren Arbeiten die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen innerhalb unternehmerischer Teams (Blatt, 2009; Ensley et al., 2002; Schjoedt et al., 2013), welche sich durch ihren Einfluss auf die Art der Konflikte – konstruktive kognitive Konflikte oder destruktive affektive Konflikte – auf die Teamleistung auswirken (Ensley et al., 2002). Diese Arbeit trägt dazu bei ein Verständnis dafür zu entwickeln, mit welchen Verhaltensweisen inhaltliche und persönliche Auseinandersetzungen in unternehmerischen Teams innerhalb von Besprechungen ausgetragen werden. Ensley, Pearson und Amason (2002) vermuten auf Basis ihrer Ergebnisse, dass es für Mitglieder unternehmerischer Teams hilfreich ist, konstruktive inhaltliche Auseinandersetzungen zu fördern, um die Akzeptanz für neue Ideen in Teams zu verstärken. Aufbauend auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit lassen sich Hinweise geben, mit welchen Verhaltensweisen Unternehmer solche inhaltlichen Auseinandersetzungen beginnen und erhalten können. Dazu gehören die sechs ergebnisdominanten Verhaltensweisen, die inhaltsbezogene Dominanzkreisläufe einleiten und befördern können (siehe Kapitel 5.2.3).

Mehrere Autoren betonen die Vorteile von Führungspersonen in unternehmerischen Teams. So finden Talaulicar, Grundei und Werder (2005), dass innerhalb einer vertrauensvollen Teamumgebung eine klar bestimmte Führungsperson in unternehmerischen Teams zu einer schnelleren Entscheidungsfindung führt. Die Ergebnisse von Foo, Sin und Yiong (2006) besagen, dass auch die Zufriedenheit in unternehmerischen Teams durch eine klare Führungsfigur gefördert wird. Diese Erkenntnis führt zu einer klaren Empfehlung hinsichtlich der Machtverteilung in unternehmerischen Teams: *„We contribute to the literature by demonstrating that in nascent ventures it is useful and perhaps necessary to have a distinct leader“* (Foo et al., 2006, S. 396). Da solche Strukturen in unternehmerischen Teams aber selten vorhanden sind (Baum et al., 2007), könnte vor allem die Wahrnehmung einer Person im Team als Führungsperson in bestimmten Bereichen der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle spielen. Die vorliegende Arbeit erweitert das Verständnis dafür, mit welchen Verhaltensweisen sich Mitglieder unternehmerischer Teams als Führungsperson positionieren können, wie zum Beispiel durch eine Hervorhebung der eigenen Person (Selbstdarstellungsdominanz) oder durch eine Herabsetzung des Gegenübers (Rangordnungsdominanz). Dabei ist jedoch zu beachten, ob der Einsatz solcher Dominanzverhaltensweisen das Vertrauen im Team konterkariert. Dem sollte gemäß Talaulicar, Grundei und Werder (2005) entgegengewirkt werden, da sonst die Vorteile einer klaren Führungsperson nicht genutzt werden können.

6.2.3. Beiträge zur Forschung in Top Management Teams

Dominanzverhalten spielt auch in TMTs großer Unternehmen eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Erklärung von Machtverteilung und Prozessen in TMTs (Hambrick, 2007). Dabei sind Verhaltensweisen, welche die Machtverteilung in TMTs beeinflussen bisher kaum Gegenstand der TMT-Forschung (Hambrick, 2007; Nath & Mahajan, 2011; Smith et al., 2006).

Mehrere Arbeiten rufen dazu auf, vor allem die informellen Quellen der Macht – wie Dominanzverhalten (Anderson & Berdahl, 2002) – in den Vordergrund zu rücken, um Machtstrukturen in TMTs zu erklären (Greve & Mitsuhashi, 2007; Nath & Mahajan, 2011; Smith et al., 2006). Dafür liefert die vorliegende Arbeit wichtige Grundlagen. Es werden Dominanzverhaltensweisen erläutert, die einzelne Teammitglieder positiv im Team darstellen (Selbstdarstellungsdominanz) beziehungsweise über andere Teammitglieder heben (Rangordnungsdominanz) und damit deren relative Machtposition im Team verändern. Auch Ergebnisdominanz hat das Potenzial, die relative Machtposition eines Teammitglieds zu verändern, da wahrgenommene Kompetenz hierfür eine wichtige Rolle spielt (Anderson & Kilduff, 2009). Die vorliegende Studie kann zwar nicht klären, in welchem Ausmaß das Auftreten verschiedener Dominanzverhaltensweisen die Machtposition einer Person bestimmt, sie bietet jedoch die Grundlage, um dies strukturiert zu untersuchen. So lässt sich mit Hilfe der Verhaltensweisen überprüfen, in welchem Maße ein gehäuftes Auftreten einzelner Dominanzarten zu einer Veränderung relativer Machtverhältnisse in Teams führt.

Andere Arbeiten vermuten, dass die Konzentration von Macht in Teams auf eine oder zwei Personen vorteilhaft sein kann, dies jedoch von der Dynamik des Unternehmensumfeldes, dem Verhalten der anderen Teammitglieder und dem Hintergrund der Teammitglieder abhängt (Grant et al., 2011; Halebian & Finkelstein, 1993; Smith et al., 2006). Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstreichen den Aspekt, das Verhalten aller Teammitglieder zu berücksichtigen, wenn Aussagen über die Rolle von Dominanzverhalten oder die Macht einer Person getroffen werden. Die gefundenen Kreisläufe zeigen, dass das Dominanzverhalten einer Person in unternehmerischen Teams oftmals mit Dominanzverhalten seitens einer weiteren Person beantwortet wird, was in vielen Fällen entscheidende Auswirkungen auf die Dynamik einer Besprechung hat. Sofern ähnliche Prozesse auch in TMTs großer Unternehmen zu beobachten sind, erscheint das Verhalten der restlichen Teammitglieder als wichtige Variable für die Beurteilung der Effektivität des Dominanzverhaltens einer Person (zum Beispiel des CEOs).

6.3. Praktische Implikationen

Aus dem Wissen über die Verhaltensweisen innerhalb der drei Dominanzarten und über Kreislaufmuster können Personen Schlüsse über ihr eigenes Verhalten in Teams ziehen. Darauf aufbauend lässt sich das eigene Verhalten entsprechend verändern, um einen gewünschten Effekt im Team zu erzielen. Im folgenden Abschnitt werden mögliche Implikationen für die Anwendbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit in einer Teamsituation diskutiert.

In Kapitel 5.3.3.2 wurden Hinweise darauf diskutiert, dass personenbezogene Dominanzkreisläufe schädlich für die Leistung eines Teams sind. Außerdem wurde in Kapitel 5.3.3.3 dargelegt, dass diese Kreisläufe sich möglicherweise negativ auf die Zufriedenheit der Teammitglieder auswirken. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit geht hervor, dass personenbezogene Dominanzkreisläufe dadurch ausgelöst werden, dass eine Person mit Rangordnungsdominanz auf Rangordnungs- oder Statusdominanz einer anderen Person reagiert. Auch rangordnungsdominante Reaktionen auf Ergebnisdominanz wurden beobachtet. Diese wurden jedoch kontrovers diskutiert und teilweise auf einzelne selbstdarstellungsdominante oder rangordnungsdominante Verhaltensweisen innerhalb von ergebnisdominanten Ereignissen zurückgeführt. Um personenbezogene Kreisläufe zu vermeiden oder einzuschränken, lassen sich drei Strategien anwenden.

Erstens erlauben es die in dieser Arbeit beschriebenen Verhaltensweisen einer Person zu erkennen, ob ihr Gegenüber Selbstdarstellungsdominanz oder Rangordnungsdominanz zeigt. Damit kann die betreffende Person ihr eigenes Antwortverhalten möglicherweise dementsprechend steuern. In dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass Selbstdarstellungsdominanz und Rangordnungsdominanz nahezu immer rangordnungsdominant beantwortet wird, was zu personenbezogenen Kreisläufen führt. Um solch einen personenbezogenen Kreislauf zu vermeiden, könnte die Person basierend auf diesem Ergebnis darauf achten, ausschließlich ergebnisdominant oder nicht dominant zu reagieren. Es gilt dabei also, rangordnungsdominantes Verhalten zu unterdrücken, das heißt abwertende und herablassende Verhaltensweisen zu vermeiden.

Zweitens lassen sich personenbezogene Kreisläufe umgehen, indem es eine Person auch ohne vorheriges Dominanzverhalten des Gegenübers vermeidet Rangordnungsdominanz oder Selbstdarstellungsdominanz zu zeigen. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass diese beiden Dominanzarten beim Gegenüber häufig Rangordnungsdominanz provozieren,

was wiederum zu personenbezogenen Kreisläufen führt. Vermeidet eine Person diese Verhaltensweisen, verringert sie die Anreize für das Gegenüber, entsprechend den beobachteten Mustern mit Rangordnungsdominanz zu antworten und damit einen personenbezogenen Kreislauf zu beginnen.

Eine dritte Strategie greift erst, wenn sich eine Besprechung in einer Situation befindet, welche bereits als personenbezogener Dominanzkreislauf klassifiziert werden kann. Für diese Situation geben die Ergebnisse dieser Arbeit Hinweise darauf, wie negative Folgen vermieden werden können. Gelingt es einer Person, einen personenbezogenen Kreislauf (zum Beispiel Rangordnung-Rangordnung) durch Ergebnisdominanz auf eine inhaltliche Ebene zu ziehen und so dem Muster Rangordnung-Ergebnis zu folgen, ist zu vermuten, dass die diskutierten negativen Folgen personenbezogener Kreisläufe (niedrigere Leistung, geringere Zufriedenheit) eingedämmt werden können.

6.4. Limitationen dieser Arbeit

Im folgenden Abschnitt werden die sieben wichtigsten Limitationen der vorliegenden Arbeit sowie sich daraus ergebende zukünftige Forschungsfragen beschrieben. Erstens ist die Generalisierbarkeit der Aussagen der Studie dadurch begrenzt, dass die Stichprobengröße verhältnismäßig klein ist. Für die Ableitung der Ergebnisse wurden insgesamt zehn Teams herangezogen. Die Stichprobengröße befindet sich damit im Rahmen dessen, was in der Literatur als ausreichend für qualitative Fallstudienforschung angesehen wird (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Außerdem wurde innerhalb der 20 beobachteten Teams die Stichprobe von zehn Teams zielgerichtet gewählt (Patton, 2002; Yin, 2011), es wurden also jene Besprechungen analysiert, deren Eignung für die Ableitung theoretischer Propositionen am größten war (siehe Kapitel 3.6). Daher ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse über diese Arbeit hinaus nicht gesichert (Yin, 2003). Diese sollten in einer weiteren Studie mit einer großen Stichprobe und statistischer Stichprobenauswahl bestätigt werden. Die Operationalisierung der Dominanzmessung mit Hilfe der hier vorgestellten Beschreibungen sollte eine Kodierung auch mit einer großen Stichprobe handhabbar machen. Gleichzeitig ist es möglicherweise schwierig, die natürliche Umgebung der Teams aufrechtzuerhalten.

Zweitens ergibt sich eine Limitation aus der Größe der betrachteten Unternehmen und Teams. Von den analysierten zehn Unternehmen haben sechs außer dem Führungsteam keine festen Mitarbeiter, sondern nur Praktikanten oder Teilzeitmitarbeiter über begrenzte

Zeiträume. Da Unternehmerteams sich deutlich von Managementteams unterscheiden (Blatt, 2009) ist es fraglich, inwieweit eine Generalisierbarkeit auf Führungsteams größerer Unternehmen gegeben ist. Zwar eignen sich unternehmerische Teams gut für die Untersuchung von Dominanzverhalten (siehe Kapitel 2.8), es ist jedoch nicht sichergestellt, ob sich Ergebnisse bezüglich des Verhaltens und der Dynamik von Gründern im Team auf Teams in größeren Unternehmen verallgemeinern lassen. Insbesondere umfassen Führungsteams großer Unternehmen anders als die hier beobachteten Teams oft mehr als zwei bis drei Personen, was zu unterschiedlichen Teamdynamiken führen kann.

Eine dritte Limitation ergibt sich aus der Zusammensetzung der betrachteten Teams. Bei den in Kapitel 5 betrachteten Teams ist keine Frau an den Besprechungen beteiligt und von den in Kapitel 4 betrachteten Teams enthält nur Team Epsilon weibliche Mitglieder, dafür jedoch keine männlichen. Wie in Kapitel 2.6 ausführlich beschrieben, wird in der neueren Dominanzforschung jedoch kein wesentlicher Unterschied im Dominanzverhalten von Männern und Frauen gefunden (Canary & Hause, 1993; Sadler & Woody, 2003; Wilkins & Andersen, 1991). Daher kann vermutet werden, dass diese Limitation keinen signifikanten Effekt auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse hat. Dennoch bietet es sich an, bei zukünftigen Untersuchungen von Dominanzverhalten gemischtgeschlechtliche Teams mit einzubeziehen.

Ebenfalls aus der Zusammensetzung und dem unternehmerischen Hintergrund der Teams ergibt sich eine vierte Limitation. Innerhalb der betrachteten Teams besteht keine formale Hierarchie. Dies ist vermutlich ein Grund für ein erhöhtes Maß an Dominanzverhalten (Berson et al., 2006; Megargee et al., 1966), führt jedoch dazu, dass in dieser Studie nicht sichergestellt werden kann, dass sich die gleichen Prozesse und Dynamiken, die in den Teams dieser Studie beobachtet wurden, auch in Teams beobachten lassen, welche einen eindeutigen Chef haben. Daher stellt sich die Frage, ob die Ergebnisse in dieser Arbeit in Teams mit klaren Hierarchiestrukturen in gleicher Weise Gültigkeit besitzen und falls sich Unterschiede zeigen, ist offen, welche Unterschiede hier zu beachten sind. Dies gilt gleichermaßen für die auftretenden Arten von Dominanzverhalten („Gibt es hier Unterschiede in Teams mit klarer Führungsperson?“), für die Häufigkeit von Dominanzkreisläufen („Antworten Personen seltener mit Dominanzverhalten auf Dominanzverhalten des Gegenübers, wenn dieser ihr Vorgesetzter ist? Ist dies nur für manche Arten von dominanten Antworten der Fall?“) und für die Art von Dominanzkreisläufen („Sind andere Kreislaufmuster zu beobachten?“).

Das Instrument der Videobeobachtung bringt methodische Vorteile mit sich, birgt aber auch Limitationen. Daher ist eine fünfte Limitation dieser Arbeit der Mangel an Informationen zu Motivation und Einstellungen der Teammitglieder in Bezug auf das gezeigte Dominanzverhalten. Aus der Videobeobachtung heraus lässt sich nur mutmaßen, was im Kopf der Beteiligten während Dominanzereignissen oder Dominanzkreisläufen vorgeht, und ob sie sich bewusst sind, welche Signale ihr Verhalten aussendet (Tiedens & Fragale, 2003). Für eine ganzheitliche Perspektive wird die Triangulation mehrerer Datenquellen in der Literatur angemahnt (Flick, 2009; Yin, 2011). In der BEST-Studie wurden zusätzlich zur Videobeobachtung Interviews mit den Teams herangezogen. Diese beziehen sich jedoch auf deren allgemeines Kommunikationsverhalten und können daher nur einen begrenzten Beitrag zur Erklärung der Motivation hinter dem Dominanzverhalten der beobachteten Besprechungen leisten.

Zusätzlich ergibt sich eine sechste Limitation. Es lässt sich keine finale Aussage zur Kausalität der Ereignisfolgen innerhalb der Dominanzkreisläufe treffen. Diese Einschränkung ist typisch für die Fallstudienforschung: „A *multiple case study approach is limited in its ability to test the causality of the relationships found in the data*“ (Haynie & Shepherd, 2011, S. 522). Diese Arbeit versucht dennoch, der Limitation bestmöglich zu begegnen und die Kausalitäten zu belegen. Dazu trägt bei, dass jede Abfolge von Ereignissen mehrmals beobachtet wurde und bei der Auswahl an Kreisläufen für die Untersuchung eine für eine qualitative Untersuchung verhältnismäßig große Zahl an Kreisläufen gewählt wurde. Zusätzlich wurden die Beziehungen zwischen den Ereignissen jeweils durch eine detaillierte Beschreibung von Szenen plausibilisiert (Dyer & Wilkins, 1991).

Als siebte Limitation ist zu beachten, dass sich diese Arbeit nur auf die Dominanzverhaltensweisen bezieht, die im Laufe der Besprechungen beobachtbar waren. Dominanzverhaltensweisen, die über einen längeren Zeitraum erfolgen – zum Beispiel allgemein schmeichelndes Verhalten (siehe Kalma et al., 1993), um ein wohlwollendes Verhalten des Gegenüber in anderen Situationen einfordern zu können – werden im Rahmen dieser Arbeit dementsprechend nicht abgedeckt, da sie eine Beobachtung über den Zeitrahmen der Besprechung hinaus erfordern.

6.5. Ausblick

Aus der vorliegenden Arbeit resultieren zahlreiche Fragestellungen für die zukünftige Forschung. Zum einen erwachsen Fragestellungen aus den Limitationen dieser Arbeit (siehe Kapitel 6.4) und zum anderen ergeben sich inhaltliche Fragestellungen und Möglichkeiten basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit. Dazu werden im folgenden Kapitel Möglichkeiten diskutiert die gefundenen Ergebnisse zu erweitern und Ansätze erläutert die Ergebnisse zu nutzen um bisherige Forschung auf neue Fragestellungen auszuweiten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen manche Ergebnisse bisheriger Dominanzforschung in einem teilweise neuen Licht erscheinen. Bisher erforschte Auswirkungen von Dominanzverhalten, die mit sehr breit angelegten Selbstauskunftsfragebögen gefunden wurden, könnten mit der in dieser Arbeit dargelegten Dominanzunterscheidung präzisiert werden. So wäre es beispielsweise interessant zu untersuchen, welche Dominanzart dazu führt, dass dominanten Personen mehr Kompetenz zugeschrieben wird, welche wiederum zu Einfluss im Team führt (Anderson & Kilduff, 2009). Dazu müssten die Dominanzarten mittels Beobachtung gemessen und gleichzeitig Kompetenzzuschreibungen und Einfluss bei einer Teamaufgabe ermittelt werden. Mit Blick auf die verschiedenen Dominanzarten wäre es auch von Interesse, den Einfluss von Dominanzverhalten auf Macht in Teams (vgl. Anderson & Kilduff, 2009; Cheng et al., 2013; Keltner et al., 2003) zu untersuchen. Damit ließe sich klären, ob eine Neigung zu einer bestimmten Dominanzart eher zu Macht führt als eine Neigung zu einer anderen Dominanzart. Eine Beantwortung dieser Frage ermöglicht ein besseres Verständnis des Prozesses, wie Einfluss in Teams erreicht wird.

Daneben wirft die Feststellung, dass Dominanzverhalten zu mehr positiven Emotionen bei der dominanten Person führt (Anderson & Berdahl, 2002), die Frage auf, welche Verhaltensweisen beziehungsweise welche Dominanzart vordergründig für diesen Effekt verantwortlich ist. Gleichfalls wäre es mit Blick auf verschiedene Dominanzarten interessant zu untersuchen, welchen Einfluss Dominanzverhalten auf das Erreichen einer Führungsposition hat (vgl. Judge et al., 2002; Lord et al., 1986). Konkrete Verhaltensempfehlungen für Führungskräfte abzuleiten ist aus der bisherigen Forschung nur schwer möglich, weshalb eine Betrachtung der Effekte des Auftretens der hier gefundenen Dominanzarten in Besprechungen nicht nur eine hohe theoretische Relevanz hat, sondern auch praktisch durchaus bedeutsam ist.

Für die Dominanzausübung einer Person spielt neben der Situation vor allem die persönliche Dominanzmotivation eine Rolle (Johnson et al., 2012; Sadler & Woody, 2003). Eine wichtige Erweiterung dieser Arbeit wäre daher, aus einer Persönlichkeitsperspektive auf die identifizierten Dominanzarten zu blicken und festzustellen, in welchem Umfang dominante Personen bestimmte Dominanzarten und Verhaltensweisen gegenüber anderen bevorzugen (vgl. Kapitel 4.3.3). Damit ließe sich herausfinden, ob es bestimmte Typen dominanter Persönlichkeiten gibt, und in welchem Ausmaß dies das Verhalten von Personen beeinflusst.

Machtkämpfe in Teams führen nach Greer und van Kleef (2010) zu schlechter Konfliktlösung im Team. Dieses und ähnliche Ergebnisse zu Machtkämpfen in Teams können mit Blick auf die verschiedenen Kreislaufmuster nun differenzierter betrachtet werden. Wie in Kapitel 5.3.2 vermutet, ist fraglich, ob alle Dominanzkreisläufe zu den negativen Effekten von Machtkämpfen führen oder ob dies nur für personenbezogene Dominanzkreisläufe der Fall ist. Damit zeigt diese Arbeit auch für die Forschung zu Machtkämpfen und Konflikten neue Fragestellungen auf.

Die in Kapitel 5.3.3 diskutierten Ergebnisse dieser Arbeit vor dem Hintergrund der ICT bieten ebenfalls zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitergehende Forschung. So ist der Einfluss von Dominanzverhalten auf die Leistung von Teams (vgl. Estroff & Nowicki, 1992; Grant et al., 2011; Smith & Cook, 1973) nun möglicherweise differenzierter zu betrachten. Es gilt zu klären, ob jede Art von Dominanzkreisläufen der Teamleistung abträglich ist oder ob dies nur für personenbezogene Kreisläufe gilt (wie in Kapitel 5.3.3 vermutet wird). Wenn einzelne Dominanzarten oder bestimmte Typen von Dominanzkreisläufen unterschiedlich wirksam in Bezug auf die Teamleistung sind, hat dies wichtige praktische Implikationen für das Verhalten von Personen in Besprechungen. Auch der Einfluss von Dominanzkreisläufen auf die Zufriedenheit von Teams ist in ähnlicher Weise neu zu bewerten. Möglicherweise sind nur bestimmte Kreislaufmuster verantwortlich für einen Rückgang der Zufriedenheit und des Zusammenhalts von Teams, wie dies zum Beispiel Horowitz et al. (2006) oder Tiedens und Fragale (2003) für anti-komplementäres Dominanzverhalten in Teams (Dominanz trifft auf Dominanz) allgemein darlegen konnten.

Dieses Kapitel zeigt eine Vielzahl von offenen Forschungsfragen auf. Sie knüpfen an die Beiträge dieser Arbeit zum Verständnis von Dominanzverhalten in TMTs junger Unternehmen und deren Übertragbarkeit auf andere Forschungsgebiete an. Es ist zu wünschen, dass die hier gefundenen Ergebnisse und Fragestellungen weitere Arbeiten zur

Dominanzforschung inspirieren und motivieren. In der Forschung zu TMTs ist die Rolle der identifizierten Dominanzarten oder unterschiedlichen Dominanzpersönlichkeiten bisher nicht geklärt und auch die Auswirkungen verschiedener Dominanzarten in unternehmerischen Teams sind bisher unklar. Die in dieser Arbeit betrachteten Besprechungen legen jedoch nahe, dass der Einfluss vieler Dominanzverhaltensweisen auf das Ergebnis der Besprechung – und hier ist sowohl das inhaltliche Ergebnis als auch Konstrukte wie Teamzufriedenheit oder Kohäsion gemeint – nicht unterschätzt werden sollte. In mehreren Besprechungen führten die Dominanzverhaltensweisen zu starken emotionalen Ausbrüchen und teilweise zu inhaltlichen Neuausrichtungen der Diskussion. Die Dominanzforschung, sowohl in unternehmerischen Teams als auch in TMTs großer Unternehmen, steht damit möglicherweise vor einem wichtigen Schritt hin zu einer ganzheitlichen und differenzierten Betrachtung von Dominanzverhalten in Teams.

7. Literaturverzeichnis

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 334–345.
- Adair, J. G. (2000). Hawthorne effect. In A. E. Kazdin (Hrsg.), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 4 (S. 66). American Psychological Association; Oxford University Press.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123–148.
- Anderson, C. & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1362–1377.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D. & Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (1), 116–132.
- Anderson, C. & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (2), 491–503.
- Archer, J. (2006). Testosterone and human aggression: An evaluation of the challenge hypothesis. *Relationship between the Brain and Aggression*, 30 (3), 319–345.
- Aries, E. J., Gold, C. & Weigel, R. H. (1983). Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (4), 779–786.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1981). Social desirability response bias in self-report choice situations. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 377–385.
- Bakeman, R. (2000). Behavioral observation and coding. In H. T. Reis & C. M. Judd (Hrsg.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (S. 138–159). New York, NY US: Cambridge University Press.
- Bansal, P. & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 233–237.

- Bansal, P. & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ -Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55 (3), 509–513.
- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 197–231.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (3. Aufl.). New York (N.Y.): Free Press [etc.].
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A. & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship* (S. 1–18). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989–1004.
- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23 (2), 323–340.
- Berger, J., Rosenholtz, S. J. & Zelditch, M. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology*, 6 (1), 479–508.
- Berkowitz, L. (1971). The "weapons effect," demand characteristics, and the myth of the compliant subject. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20 (3), 332–338.
- Berson, Y., Dan, O. & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *Journal of Social Psychology*, 146 (2), 165–182.
- Blatt, R. (2009). Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *Academy of Management Review*, 34 (3), 533–551.
- Bluhm, C., Widiger, T. A. & Miele, G. M. (1990). Interpersonal complementarity and individual differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (3), 464–471.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866–1891.
- Bornstein, R. F. (1992). The dependent personality: Developmental, social, and clinical perspectives. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 3–23.

- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Harper.
- Bradburn, N. M., Rips, L. J. & Shevell, S. K. (1987). Answering autobiographical questions: The impact of memory and inference on surveys. *Science*, 236 (4798), 157–161.
- Bradlee, P. M. & Emmons, R. A. (1992). Locating narcissism within the interpersonal circumplex and the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 13 (7), 821–830.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.
- Brown, T. M. & Miller, C. E. (2000). Communication networks in task-performing groups. *Small Group Research*, 31 (2), 131.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3. Aufl.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., Hale, J. L. & Turck, M. A. (1984). Relational messages associated with nonverbal behaviors. *Human Communication Research*, 10 (3), 351–378.
- Burgoon, J. K., Johnson, M. L. & Koch, P. T. (1998). The nature and measurement of interpersonal dominance. *Communication Monographs*, 65 (4), 308–335.
- Buss, D. M. (1981). Sex differences in the evaluation and performance of dominant acts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (1), 147–154.
- Buss, D. M. & Craik, K. H. (1980). The frequency concept of disposition: dominance and prototypically dominant acts. *Journal of Personality*, 48 (3), 379–392.
- Butt, D. S. & Fiske, D. W. (1969). Differential correlates of dominance scales. *Journal of Personality*, 37 (3), 415.
- Callaway, M. R., Marriott, R. G. & Esser, J. K. (1985). Effects of dominance on group decision making: Toward a stress-reduction explanation of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (4), 949–952.
- Canary, D. J. & Hause, K. S. (1993). Is there any reason to research sex differences in communication? *Communication Quarterly*, 41 (2), 129–144.
- Carli, L. L., LaFleur, S. J. & Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (6), 1030–1041.

- Carney, D. R., Cuddy, A. J. C. & Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21 (10), 1363–1368.
- Cesinger, B., Kramer, M., Schwarzinger, D. & Gelleri, P. (2011, September). *The dark side of entrepreneurial personality: Effects of narcissism, machiavellianism and psychopathy on entrepreneurial intention and performance*. British Academy of Management Conference, Aston University, Birmingham.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52 (3), 351–386.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A. & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (1), 103–125.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L. & Henrich, J. (2010). Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status. *Evolution and Human Behavior*, 31 (5), 334–347.
- Coan, J. A. & Gottman, J. M. (2007). The Specific Affect Coding System (SPAFF). In J. A. Coan & J. J. B. Allen (Hrsg.), *Handbook of emotion elicitation and assessment* (S. 267–285). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work. Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239–290.
- Dahl, D. W. & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, XXX IX, 47–60.
- Davidsson, P. (2007). Method challenges and opportunities in the psychological study of entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship* (S. 287–323). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From "field of forces" to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), 7–26.
- Dovidio, J. F., Brown, C. E., Heltman, K., Ellyson, S. L. & Keating, C. F. (1988). Power displays between women and men in discussions of gender-linked tasks: A multichannel study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4), 580–587.

- Dovidio, J. F. & Ellyson, S. L. (1985). Pattern of visual dominance behavior in humans. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 129-149). New York: Springer.
- Dreher, A. & Gassebner, M. (2008). Does political proximity to the U.S. cause terror? *Economics Letters*, 99 (1), 27–29.
- Driskell, J. E., Olmstead, B. & Salas, E. (1993). Task cues, dominance cues, and influence in task groups. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 51–60.
- Driskell, J. E. & Salas, E. (1992). Can you study real teams in contrived settings? The value of small group research to understanding teams. In R. W. Swezey & E. Salas (Hrsg.), *Teams. Their training and performance* (S. 101–124). Norwood, N.J: Ablex Pub. Corp.
- Dryer, D. C. & Horowitz, L. M. (1997). When do opposites attract? Interpersonal complementarity versus similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3), 592–603.
- Dunbar, N. E. & Burgoon, J. K. (2005). Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22 (2), 207–233.
- Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 613–619.
- Edmondson, A. & McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620–627.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Ellyson, S. L. & Dovidio, J. F. (1985). Power, dominance, and nonverbal behavior: Basic concepts and issues. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 1–27). New York: Springer.
- Ensley, M. D. & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 267–284.

- Ensley, M. D., Pearson, A. W. & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17 (4), 365–386.
- Estroff, S. D. & Nowicki, S. (1992). Interpersonal complementarity, gender of interactants, and performance on puzzle and word tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (3), 351–356.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4. Aufl.). London: Sage.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219–245.
- Foo, M.-D., Sin, H.-P. & Yiong, L.-P. (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27 (4), 389–399.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26 (1), 21–42.
- Fredrickson, B. L. & Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (1), 45–55.
- Friesen, C. K. & Kingstone, A. (1998). The eyes have it! Reflexive orienting is triggered by nonpredictive gaze. *Psychonomic Bulletin & Review*, 5 (3), 490-495.
- Friesen, C. K., Moore, C. & Kingstone, A. (2005). Does gaze direction really trigger a reflexive shift of spatial attention? *Brain and Cognition*, 57 (1), 66–69.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E. & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18 (3), 5–9.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454–462.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9–41.
- Gerstner, W.-C., König, A., Enders, A. & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58 (2), 257–291.

- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465–1474.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2008). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R. et al. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40 (1), 84–96.
- Gough, H. G. (1986). *CPI manual: California Psychological Inventory*: Consulting Psychologists Press, Incorporated.
- Gough, H. G., McClosky, H. & Meehl, P. (1951). A personality scale for dominance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 360–366.
- Gould, R. V. (2003). *Collision of wills. How ambiguity about social rank breeds conflict*. Chicago: University of Chicago Press.
- Grant, A. M., Gino, F. & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 528–550.
- Greenwood, R. G. (1983). Hawthorne a half century later: Relay assembly participants remember. *Journal of Management*, 9 (2), 217–231.
- Greer, L. L., Caruso, H. M. & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and human decision processes*, 116 (1), 116–128.
- Greer, L. L. & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1032–1044.
- Greve, H. R. & Mitsuhashi, H. (2007). Power and glory: Concentrated power in top management teams. *Organization Studies*, 28 (8), 1197–1221.
- Grijalva, E. & Harms, P. (2013). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *The Academy of Management Perspectives*.

- Guha, R. (1997). *Dominance without hegemony: History and power in colonial India*. Cambridge: Harvard University Press.
- Guttman, H., Spector, R. M., Sigal, J. J., Rakoff, V., Epsteing & Nathan B. (1971). Reliability of coding affective communication in family therapy sessions: Problems of measurement and interpretation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 37* (3), 397–402.
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and disreccion. *Academy of Management Journal, 36* (4), 844–863.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Cohen, T. R. & Livingston, R. W. (2012). Status conferral in intergroup social dilemmas: Behavioral antecedents and consequences of prestige and dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 102* (2), 351–366.
- Hall, J. A., Coats, E. J. & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 131* (6), 898–924.
- Hall, S. (1996). Race, articulation, and societies structured in dominance. *Black British cultural studies: A reader*, 16–60.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelon theory: An update. *Academy of Management Review, 32* (2), 334–343.
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal, 36* (4), 733–762.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9* (2), 193–206.
- Harper, R. G. (1985). Power, dominance, and nonverbal behavior: An overview. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 29-48). New York: Springer.
- Haynie, J. M. & Shepherd, D. (2011). Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology, 96* (3), 501–524.
- Helmes, E. & Jackson, D. N. (1977). The item factor structure of the Personality Research Form. *Applied Psychological Measurement, 1* (2), 185–194.

- Henley, N. M. & Harmon, S. (1985). The nonverbal semantics of power and gender: A perceptual study. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 151-164). New York: Springer.
- Henwood, K. L. & Pidgeon, N. F. (1992). Qualitative research and psychological theorizing. *British Journal of Psychology*, 83 (1), 97.
- Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53 (1), 575–604.
- Hietanen, J. K. (1999). Does your gaze direction and head orientation shift my visual attention? *NeuroReport*, 10 (16).
- Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62 (6), 575–589.
- Hmieleski, K. M. & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of organizational behavior*, 28 (7), 865–889.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493–504.
- Horowitz, L. M., Wilson, K. R., Turan, B., Zolotsev, P., Constantino, M. J. & Henderson, L. (2006). How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (1), 67–86.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409–473.
- Huberman, B. A., Loch, C. H. & Onculer, A. (2004). Status as a valued resource. *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103–114.
- Isenberg, D. J. (1986). Thinking and managing: A verbal protocol analysis of managerial problem solving. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 775–788.
- Itakura, H. (2001). Describing conversational dominance. *Journal of Pragmatics*, 33 (12), 1859–1880.
- Jackson, D. N. (1974). *Personality research form manual*. Port Huron, MI: Research Psychologists Press.

- Jackson, D. N. (1999). *Personality Research Form manual (3rd ed.)*. Port Huron, MI: Sigma Assessment Systems.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256–282.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238–251.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602–611.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8 (3), 131–156.
- Johnson, S. L., Leedom, L. J. & Muhtadie, L. (2012). The dominance behavioral system and psychopathology: Evidence from self-report, observational, and biological studies. *Psychological Bulletin*, 138 (4), 692–743.
- Jones, E. E. & Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones (Hrsg.), *Attribution. Perceiving the causes of behavior* (S. 79–94). Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jones, E. E., Riggs, J. M. & Quattrone, G. (1979). Observer bias in the attitude attribution paradigm: Effect of time and information order. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (7), 1230–1238.
- Jones, T. S. & Remland, M. S. (1993). Nonverbal communication and conflict escalation: An attribution-based model. *International Journal of Conflict Management*, 4 (2), 119–137.
- Josephs, R. A., Sellers, J. G., Newman, M. L. & Mehta, P. H. (2006). The mismatch effect: When testosterone and status are at odds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90 (6), 999–1013.
- Jost, J. T. & Thompson, E. P. (2000). Group-based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36 (3), 209–232.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.
- Kahneman, D. (2000). Experienced utility and objective happiness: A moment-based approach. In D. Kahneman & A. Tversky (Hrsg.), *Choices, Values, and Frames* (Bd. 1, S. 673–692). Cambridge University Press.
- Kalma, A. (1992). Gazing in triads: A powerful signal in floor apportionment. *British Journal of Social Psychology*, 31 (1), 21–39.
- Kalma, A. P., Visser, L. & Peeters, A. (1993). Sociable and aggressive dominance: Personality differences in leadership style? *The Leadership Quarterly*, 4 (1), 45–64.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265–284.
- Kernberg, O. F. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York: J. Aronson.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations. *Human Relations*, 49 (7), 853–883.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, 90 (3), 185–214.
- Kimble, C. E. & Musgrove, J. I. (1988). Dominance in arguing mixed-sex dyads: Visual dominance patterns, talking time, and speech loudness. *Journal of Research in Personality*, 22 (1), 1–16.
- Knoblach, B. & Fink, D. (2011). Die Macht der Sympathie. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen: Der vergessene Faktor* (S. 253–273). Gabler Verlag.
- Laforge, R. & Suczek, R. F. (1955). The interpersonal dimension of personality: III. An interpersonal check list. *Journal of Personality*, 24 (1), 94–112.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33 (1), 159–174.
- Langton, S. R. H., Watt, R. J. & Bruce, V. (2000). Do the eyes have it? Cues to the direction of social attention. *Trends in Cognitive Sciences*, 4 (2), 50–59.

- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11* (4), 815–852.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Liska, J. (1990). Dominance-seeking strategies in primates: an evolutionary perspective. *Human Evolution, 5* (1), 75-90.
- Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W. & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 69* (5), 877–889.
- Livingston, R. W., Rosette, A. S. & Washington, E. F. (2012). Can an agentic black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological Science, 23* (4), 354–358.
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management, 33* (6), 867–890.
- Lord, R. G., Vader, C. L. de & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 402–410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56* (4), 241–270.
- Maslow, A. H. (1937). Dominance-feeling, behavior, and status. *Psychological Review, 44* (5), 404–429.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mazur, A. & Booth, A. (1998). Testosterone and dominance in men. *Behavioral and Brain Sciences, 21* (03), 353–363.
- McCambridge, J., Bruin, M. de & Witton, J. (2012). The effects of demand characteristics on research participant behaviours in non-laboratory settings: a systematic review. *PLoS One, 7* (6), e39116.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.

- Megargee, E. I. (1969). Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53 (5), 377–382.
- Megargee, E. I., Bogart, P. & Anderson, B. J. (1966). Prediction of leadership in a simulated industrial task. *Journal of Applied Psychology*, 50 (4), 292–295.
- Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71 (5), 359–372.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Mehrabian, A. & Friar, J. T. (1969). Encoding of attitude by a seated communicator via posture and position cues. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33 (3), 330–336.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33 (13), 1480–1498.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA US: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 582–589.
- Mitchell, G. & Maple, T. L. (1985). Dominance in nonhuman primates. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 49-66). New York: Springer.
- Moeller, S. K., Lee, E. A. E. & Robinson, M. D. (2011). You never think about my feelings: Interpersonal dominance as a predictor of emotion decoding accuracy. *Emotion*, 11 (4), 816–824.
- Mohammed, T., Rizzuto, S., Hiller, N. J., Newman, D. A. & Chen, T. (2008). Individual differences and group negotiation: The role of polychronicity, dominance, and decision rule. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1 (3), 282–307.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491–500.
- Moskowitz, D. S. (1990). Convergence of self-reports and independent observers: Dominance and friendliness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6), 1096–1106.

- Moskowitz, D. S. (2010). Quarrelsomeness in daily life. *Journal of Personality*, 78 (1), 39–66.
- Mueller, S., Volery, T. & Siemens, B. von. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36 (5), 995–1017.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance. An integration. *Psychological Bulletin* (115), 210–227.
- Nath, P. & Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-suite: A study of chief marketing officer power in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 75 (1), 60–77.
- Orford, J. (1986). The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? *Psychological Review*, 93 (3), 365–377.
- Orne, M. T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American Psychologist*, 17 (11), 776–783.
- Owens, D. A. & Sutton, R. I. (2001). Status contests in meetings: Negotiating the informal order. In M. E. Turner (Hrsg.), *Groups at Work: Theory and Research* (Applied Social Research, S. 299–316). L. Erlbaum Associates, Publishers.
- Patil, S. H. (2002). *Community dominance and political modernisation: The lingayats*: Mittal Publications.
- Patterson, M. L. & Sechrest, L. B. (1970). Interpersonal distance and impression formation. *Journal of Personality*, 38 (2), 161–166.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks, Calif, London: Sage.
- Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. *Journal of Management*, 32 (4), 575–594.
- Pech, R. J. & Slade, B. W. (2007). Organisational sociopaths: Rarely challenged, often promoted. Why? *Society and Business Review*, 2 (3), 254–269.
- Peeters, H. & Lievens, F. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (3), 206–222.

- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V. & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 795–808.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established Firms. *Journal of Management*, 35 (2), 348–368.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267–292.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Klinger, R. L. (2013). Are we really measuring what we say we're measuring? Using video techniques to supplement traditional construct validation procedures. *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 99–113.
- Porath, C. L., Overbeck, J. R. & Pearson, C. M. (2008). Picking up the gauntlet: How individuals respond to status challenges. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (7), 1945–1980.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 856–862.
- Pusey, A. (1997). The influence of dominance rank on the reproductive success of female chimpanzees. *Science*, 277 (5327), 828–831.
- Raskin, R., Novacek, J. & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (6), 911–918.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 890–902.
- Raven, B. H. & French, J. R. P. (1958). Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21 (2), 83–97.
- Ray, J. J. (1981). Authoritarianism, dominance and assertiveness. *Journal of Personality Assessment*, 45 (4), 390–397.
- Rejeski, W. J., Gagne, M., Parker, P. E. & Koritnik, D. R. (1989). Acute stress reactivity from contested dominance in dominant and submissive males. *Behavioral Medicine*, 15 (3), 118–124.

- Richards, L. L. (2000). *The slave power: The free north and southern domination, 1780-1860*. Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- Ridgeway, C. L. (1987). Nonverbal behavior, dominance, and the basis of status in task groups. *American Sociological Review*, 52 (5), 683–694.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1949). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne works*, Chicago: Harvard University Press.
- Rose, R. M., Holaday, J. W. & Bernstein, I. S. (1971). Plasma testosterone, dominance rank and aggressive behaviour in male rhesus monkeys. *Nature*, 231 (5302), 366–368.
- Ruef, M., Aldrich, H. E. & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68 (2), 195–222.
- Russell, B. (1957). *Power: a new social analysis*: Allen & Unwin.
- Sadler, P., Ethier, N., Gunn, G. R., Duong, D. & Woody, E. (2009). Are we on the same wavelength? Interpersonal complementarity as shared cyclical patterns during interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (6), 1005–1020.
- Sadler, P. & Woody, E. (2003). Is who you are who you're talking to? Interpersonal style and complementarity in mixed-sex interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (1), 80–96.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Hrsg.), *Teams. Their training and performance* (S. 3–29). Norwood, N.J: Ablex Pub. Corp.
- Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2011). *IKD: Instrument zur Kodierung von Diskussionen*. Göttingen: Hogrefe.
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T. & Chrisman, J. J. (2013). New venture and family business teams: understanding team formation, composition, behaviors, and performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37 (1), 1–15.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. & Kappen, D. M. (2003). Attitudes toward group-based inequality: Social dominance or social identity? *British Journal of Social Psychology*, 42 (2), 161.

- Shechtman, N. & Horowitz, L. M. (2006). Interpersonal and noninterpersonal interactions, interpersonal motives, and the effect of frustrated motives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (8), 1126–1139.
- Shively, C. (1985). The evolution of dominance hierarchies in nonhuman primate society. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 67–87). New York: Springer.
- Sidanius, J., Pratto, F. & Mitchell, M. (1994). In-group identification, social dominance orientation, and differential intergroup social allocation. *Journal of Social Psychology*, 134 (2), 151–167.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N. & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59 (5), 622–629.
- Smith, R. J. & Cook, P. E. (1973). Leadership in dyadic groups as a function of dominance and incentives. *Sociometry*, 36 (4), 561–568.
- Snow, C. C. & Thomas, J. B. (1994). Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31 (4), 457–480.
- Snyder, M. L. & Frankel, A. (1976). Observer bias: A stringent test of behavior engulfing the field. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 857–864.
- Snyder, R. A. & Sutker, L. W. (1977). The measurement of the construct of dominance and its relationship to nonverbal behavior. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 97 (2), 227–230.
- Stake, R. E. (2011). The art of case study research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The Sage handbook of qualitative research* (4. Aufl., S. 443–). Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, D. (2005). Social status in an open-source community. *American Sociological Review*, 70 (5), 823–842.
- Strong, S. R., Hills, H. I., Kilmartin, C. T., DeVries, H. & et al. (1988). The dynamic relations among interpersonal behaviors: A test of complementarity and anticomplementarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 798–810.
- Strongman, K. T. & Champness, B. G. (1968). Dominance hierarchies and conflict in eye contact. *Acta Psychologica*, 28 (0), 376–386.

- Talaulicar, T., Grundei, J. & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: The effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20 (4), 519–541.
- Thayer, S. (1969). The effect of interpersonal looking duration on dominance judgments. *The Journal of Social Psychology*, 79 (2), 285–286.
- Tiedens, L. Z. & Fragale, A. R. (2003). Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 558–568.
- Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M. & Young, M. J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (3), 402–414.
- Tracey, T. J. (1994). An examination of the complementarity of interpersonal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5), 864–878.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57 (1), 375–400.
- van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- van Ginkel, W. P. & van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105 (1), 82–97.
- van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 354–371.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weisfeld, G. E. & Linkey, H. E. (1985). Dominance displays as indicators of a social success motive. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 109-128). New York: Springer.
- Wiggins, J. S., Phillips, N. & Trapnell, P. (1989). Circular reasoning about interpersonal behavior: Evidence concerning some untested assumptions underlying diagnostic classification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 296–305.

- Wiggins, J. S., Trapnell, P. & Phillips, N. (1988). Psychometric and geometric characteristics of the Revised Interpersonal Adjective Scales (IAS—R). *Multivariate Behavioral Research*, 23 (4), 517–530.
- Wilkins, B. M. & Andersen, P. A. (1991). Gender differences and similarities in management communication: A meta-analysis. *Management Communication Quarterly*, 5 (1), 6–35.
- Worgan, S. F. & Moore, R. K. (2011). Towards the detection of social dominance in dialogue. *Speech Communication*, 53 (9-10), 1104–1114.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (Applied social research methods series, Bd. 5,). Los Angeles, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zerbe, W. J. & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, 12 (2), 250–264.

8. Anhang

Der Anhang dieser Arbeit enthält alle Unterlagen, die die Teams für die Besprechung mit vorgegebenem Thema erhalten haben. Außerdem ist eine Übersicht über die Entwicklung des Videoaufbaus und die Reflexionsfragen für die Teams im Anschluss an deren Besprechungen sowie der Feedbackfragebogen enthalten. Auch eine Übersicht über die Wirkung der Beobachtungssituation auf die Teilnehmer ist Teil des Anhangs.

Zusätzlich ist eine Beschreibung aller 42 Dominanzereignisse zur Identifizierung der Dominanzarten (siehe Kapitel 4) enthalten, aufgeteilt nach Selbstdarstellungsdominanz, Rangordnungsdominanz und Ergebnisdominanz. Dazu ist eine graphische Darstellung aller betrachteten Dominanzkreisläufe (siehe Kapitel 5) enthalten.


8.1. Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung für die Besprechung mit vorgegebenem Thema

Personengruppe	Veränderung von Videoaufbau und Themenstellung
Forschungsteam	Einführungsseite hinzugefügt. Fragestellungen entlang von drei Phasen strukturiert: Ideengenerierung, Priorisierung und Implementierung. Änderungen sollen zu einer besseren Vergleichbarkeit der Strukturierung der Besprechungen mit vorgegebenem Thema führen.
Prof. Patzelt, Prof. Breugst	Einführungsseite offener formuliert um freiere Ideensammlung der Teams zu befördern. Bitte, keine Notizen zu machen, hinzugefügt um mehr Konversation zwischen den Teilnehmern zu generieren.
Testbesprechung: Doktoranden mit Arbeits erfahrung	Aufbau der Kameras vor Beginn der Besprechung verlegt um eine bessere Gewöhnung an die Kameras zu gewährleisten. Die Kameras zeichnen bereits das informelle Gespräch zwischen Forschungsteam und beobachtetem Team vor der eigentlichen Besprechung auf. Außerdem wurden zusätzlichen Hinweise auf den Informationskarten hinzugefügt um die Ideengenerierung zu erleichtern.
Testbesprechung: Drei Studenten/Schüler ohne Arbeits erfahrung.	Leicht veränderter Einführungstext der Fallstudie. Deutlicher Hinweis in der Aufgabenstellung hinzugefügt drei bis fünf Ideen zu generieren. Zusätzliche Informationen zu Informationskarten hinzugefügt.
Doktorandenseminar	Vertauschen der Reihenfolge. Die Besprechung mit vorgegebenem Thema wird immer vor der Besprechung mit teamindividuellem Inhalt durchgeführt um eine Beeinflussung durch die Kameras in der Besprechung mit teamindividuellem Inhalt noch geringer zu halten.
Testbesprechung: Doktoranden mit Arbeits erfahrung	Der Hinweis, keine Notizen zu machen wird wieder verworfen um die Situation natürlicher erscheinen zu lassen. Die Zielsetzung wurde mit in die Beschreibung der Aufgabenstellung aufgenommen um eine raschere Orientierung der Teams zu ermöglichen.
Testbesprechung: Doktoranden mit Arbeits erfahrung	Layout der Informationskarten wurde verändert. Zusätzlich wurden die Einführungsworte der Mitglieder des Forschungsteams abgestimmt.
Expertendiskussion mit Fokusgruppen-Spezialisten der Universität Göttingen	Mikrofonposition verändert für bessere Audio-Qualität und Kamerapositionierung verändert für unauffälligeren Kameraeinsatz.

Abbildung 8-1: Übersicht über die Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung

8.2. Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Ihr Fallbeispiel


Technische Universität München

In Ihrem Fallbeispiel geht es darum verschiedene Geschäftsmodelle zu identifizieren und deren Umsetzung zu planen.

Wir haben **sechs verschiedene Karten** vorbereitet: Diese enthalten voneinander unabhängige Informationen zu Ihrem Fallbeispiel. Wir werden an jeden von Ihnen einen Teil der Karten ausgeben. Somit wird jeder von Ihnen lediglich einen Teil der Informationen vor sich haben. **Bitte tauschen Sie die Karten physisch nicht aus** (verbaler Austausch ist möglich).

Bitte nehmen Sie sich **20 Minuten** um die folgenden drei Fragen zu beantworten. Bitte gehen Sie bei der Bearbeitung davon aus, dass Sie ab nächster Woche Ihre erarbeiteten Ideen umsetzen müssen.


Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und viel Spaß!

- Identifizieren Sie **3-5 Geschäftsideen**, um die auf den Karten beschriebene Marktsituation zu nutzen.
- Bitte entscheiden Sie sich für die **vielversprechendste Ihrer Geschäftsideen**.
- Überlegen Sie sich, wie Sie diese **Geschäftsidee umsetzen** würden und wer von Ihnen dabei welche Verantwortung übernehmen würde.

|

Abbildung 8-2: Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel


Technische Universität München

Es gibt in Deutschland eine große Menge von Unterhaltungskünstlern, die sich auf Familienfeste und Feiern spezialisiert haben. Für sie gibt es kaum eine Möglichkeit ihre Leistung einem breiten Publikum anzubieten (außerhalb von direkten Kundenempfehlungen). Lediglich wenige Unterhaltungskünstler arbeiten z.B. mit professionellen Veranstaltungs- und Hochzeitsplanern zusammen.

|

Abbildung 8-3: Informationskarte 1 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Junge Paare legen immer mehr Wert darauf ihre Erinnerungen professionell festzuhalten. So wird in den letzten Jahren aufwendige Technologie genutzt um Hochzeiten zu fotografieren und zu filmen (z. B. Filme aus der Vogelperspektive mit Hilfe eines Quadrocopters).
Derzeit gibt es keine geeigneten Angebote, die preisgünstig derart innovative Dokumentation anbieten.

|

Abbildung 8-4: Informationskarte 2 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

In Deutschland liegt das durchschnittliche Heiratsalter lediger Frauen derzeit bei ca. 30 Jahren. Männer treten mit ca. 33 Jahren vor den Traualtar. 2010 registrierte das Statistische Bundesamt 380 Tsd. Eheschließungen.
Eine stetig steigende Anzahl an Eheschließungen geht auf Internet-Bekanntschäften in Portalen wie „e-darling“ oder „elitepartner“ zurück.

|

Abbildung 8-5: Informationskarte 3 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Ein Großteil der Deutschen feiern "runde" Geburtstage und die Volljährigkeit mit einem größeren Fest. Im Durchschnitt sind Sie bereit dafür 40% eines Monatseinkommens auszugeben. Deutschland erreichte 2010 ein jährliches BIP von ca. € 29 Tsd. pro Einwohner.

Trotz hoher Zahlungsbereitschaft finden Feiernde kaum passende Veranstaltungsorte. Das Angebot ist knapp und beliebte Orte sind oft lange im Voraus ausgebucht. Geeignete Orte (z.B. Seegrundstücke, Höfe, Burgen) existieren zwar zahlreich, werden aber nur selten für Veranstaltungen genutzt.

|

Abbildung 8-6: Informationskarte 4 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Die möglichen Geschäftsfelder im Rahmen von Familienfesten und Feiern sind sehr fragmentiert. Zum Beispiel haben Personen die Angebote und Unterstützung für ihr Fest suchen kaum eine Möglichkeit diesbezüglich auf Erfahrungswerte von Kunden außerhalb ihres Freundeskreises zurückgreifen.

|

Abbildung 8-7: Informationskarte 5 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Ca. 80% der Deutschen sind gläubig. Ein Großteil dieser Gläubigen feiern große religiöse Feste wie Konfirmation, Kommunion, Taufe, Bar Mitzwa, Fest des Fastenbrechens etc. mit einer größeren Familien-Veranstaltung.

Einer Umfrage der Universität Mannheim zufolge investieren die Organisatoren solcher Feste im Schnitt 180 private Arbeitsstunden pro Event in die Vorbereitung (z.B. Einladungen schreiben, Rahmenprogramm und Unterbringung der Gäste organisieren). Wenn für ein Fest exotische Requisiten oder Speisen benötigt werden steigt die Anzahl der Stunden um ca. 40%, da in Deutschland wenig Unterstützungsangebote vorhanden sind.

Abbildung 8-8: Informationskarte 6 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

8.3. Feedbackfragebogen für Teammitglieder

Vielen Dank für Ihr Feedback 😊!

1 Wie beurteilen Sie die Session zum Entwurf einer Geschäftsidee?

- Wie erfolgreich waren Sie in der Erarbeitung eines Ergebnisses?
- Die Situation hat sich sehr künstlich/unnatürlich angefühlt
- Meine Teammitglieder haben sich anders verhalten als gewohnt
- Ich habe mich anders verhalten als üblich
- Eine Diskussion dieser Art (nicht inhalt) hätte auch bei uns vorkommen können
- Was waren die Kernunterschiede zum typischen Meetingverlauf?

2 Wie beurteilen Sie Ihr Teammeeting?

- Wie erfolgreich war dieses Meeting im Vergleich zu sonstigen Meetings?
- Die Situation hat sich sehr künstlich/unnatürlich angefühlt
- Meine Teammitglieder haben sich anders verhalten als gewohnt
- Ich habe mich anders verhalten als üblich
- Eine Diskussion dieser Art (nicht inhalt) kommt bei uns öfter vor

TUM (BEST)
Technische Universität München
FOR THE
EXCELLENCE IN
TEACHING
SUCCESS TEAM

Wenig Sehr

1 2 3 4 5 6 7

3 Was fanden sie heute typisch für Ihr Team?

Was fanden sie heute untypisch für Ihr Team?

1

Abbildung 8-9: Feedbackfragebogen

8.4. Wirkung der Beobachtungssituation auf die Teilnehmer

<i>Teamname</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Selbst (1-7)</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Team (1-7)</i>
Gamma	2,1	1,0	1,0
Theta	2,4	1,8	2,3
Delta	2,5	1,5	1,5
Tau	2,9	1,8	1,8
Beta	3,1	1,0	1,0
Ypsilon	3,5	2,0	1,4
Sigma	3,6	1,8	1,8
Phi	3,6	1,5	1,5
Ny	3,7	1,5	1,3
Alpha	4,7	2,1	1,5
My	4,8	1,3	1,3
Iota	5,0	2,5	2,8
Chi	5,2	1,0	1,0
Rho	5,5	2,0	1,5
Kappa	6,2	1,8	1,7
Omicron	6,6	1,5	1,6
Xi	7,8	3,0	2,0
Epsilon	8,9	2,2	1,7
Pi	9,7	1,3	1,3
Lambda	11,5	1,3	1,0
Gesamtschnitt	5,1	1,7	1,5

Tabelle 55: Wirkung der Beobachtungssituation auf die Teilnehmer

8.5. Detailbeschreibung der Ereignisse mit Selbstdarstellungsdominanz

<i>Ereignis- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dauer</i>	<i>Person</i>	<i>Ereignisbeschreibung</i>	<i>Rede-Transkript</i>	<i>Nonverbales Verhalten</i>
8	Beta	00:00:08	Brett	Bob und Brett diskutieren die Darstellung des Produktes und Bob zeichnet einen Vorschlag auf. Brett kommentiert diesen mit Bezug auf seine eigenen Charaktereigenschaften.	Bob: „...und in der Mitte ist der Channel in dem der Arzt sitzt.“ Brett: „Gefällt mir auch gut. Das beschreibt auch einfach noch besser diese ‚Trojanische Pferd Mentalität‘ die ich so mag!“	Brett sitzt entspannt und nach hinten gelehnt in seinem Stuhl. Er schwingt während seiner Ausführungen die rechte Hand, in der er seinen Stift hält, wie ein Dirigent.
14*	Rho	00:00:45	Richard	Das Team diskutiert über die Einstellung eines neuen Kollegen. Dabei geht es laut Robert insbesondere darum, wie viel sie ihm bezahlen wollen. Richard fällt ihm laut ins Wort und	Richard: “In my opinion, we have a business plan that is set up. Of course we can change that one. I see my personal opinion and I think this is good that I speak first, because I can't really judge it from your perspective.”	Richard blickt in die Runde, sitzt weit nach hinten gelehnt im Stuhl und fährt mit seiner linken Hand in einem großen Bogen durch die Luft. Zuerst spricht er über sich selbst, dann hebt einen Finger und zählt damit an der anderen Hand die

				tut seine Meinung kund.	Ronald: Yes. Sure. Sure. Richard: "In my eyes, he represents everything that we always wanted to have. In terms of, he is a German native. He is quite capable of programming 'Scala'. He has some experience there and he has already proven that he can work with the team. Therefore, my opinion, I would even be willing to say: 'Scrap person S. out of the business plan, person M. is a really good fit.'"	verschiedenen Argumente ab. Bei dem Wort „therefore“ hebt er den gestreckten rechten Zeigefinger in die Höhe.
19	Rho	00:00:15	Robert	Das Team diskutiert die Arbeitsverteilung für das Eventportal. Robert bringt seine eigenen Pläne zur Sprache.	Robert: "No. No. Really Ronald. I'd really love to build something like that. Because I think I am getting too far away from my tech genes." Ronald: "Yeah. Yeah. Absolutely."	Robert unterbricht Ronald. Er redet etwas lauter als sonst. Er schaut in die Runde und ist dabei entspannt nach hinten gelehnt. Beim Sprechen breitet er die Arme aus. Seine "tech genes" verdeutlicht er, indem er

						sich an die Brust greift.
21	Rho	00:00:25	Richard	Das Team bespricht die Agenda der Sitzung. Richard geht nicht auf die Frage von Robert ein.	Robert: "So those are my three points. Do you guys have points that are urgent?" Richard: "No. I have the same points actually. The different campaign types that I would...I think we are now able to run with the campaign manager which I just had this request this morning. The office situation is very important. What else do we have?" Robert: "Person M. I think we need to decide what to do with Person M." Ronald: "Yeah. Sure."	Richard tippt etwas in seinen Computer und schaut vor sich, während Robert spricht.
22	Gamma	00:00:10	Graham	Das Team diskutiert die Möglichkeit der Änderung	Gene: „Das ist aber eigentlich nicht schwer.“	Graham ist weit nach hinten gelehnt, hat die Arme hinter den Kopf gelegt und blickt

				von Software.	<p>Gary: „Das dürfte datentechnisch nicht schwer sein wahrscheinlich, aber...“</p> <p>Graham: „Es kommt drauf an! Also, es ist ja insofern einfach wenn die Einstellung. Wenn du in der Einstellung zwei bist, also wenn du das was du eigentlich machen wolltest noch nicht angelegt hast, dann ist es einfach.“</p>	<p>abwesend vor sich, während die anderen sprechen. Dann unterbricht er Gary und schaut zwischen den beiden hin und her.</p>
26	Alpha	00:00:13	Andy	Das Team diskutiert die Umsetzung einer technischen Lösung für das Produkt. Andy trifft eine allgemeine Aussage.	<p>Andy: „Das ist das Thema. Das sehe ich einfach größer. Also jetzt generell. Also ich finde, das – um das jetzt mal ein bisschen besser zu strukturieren – das ist die Lösung auch für die Säule und wir sollten dann gucken, dass wir die visualisiert kriegen.“</p>	<p>Andy sitzt zurückgelehnt und mit ausgestreckten Beinen im Stuhl und blickt in das Plenum. Er deutet mit erhobenem Arm in Richtung Flipchart.</p>
27	Alpha	00:01:18	Andy	Das Team diskutiert die Umsetzung einer	<p>Andy: „Also ich glaube der Punkt ist, wenn wir diese Herstellung,</p>	<p>Andy blickt ins Plenum und sitzt barfuß im</p>

technischen Lösung für das Produkt. Andy übernimmt und stellt seine Sichtweise dar.

wenn wir diese Herstellung von unserem [Produkt], wenn das funktioniert, dann ist das 'ne ,gmahde Wiesn'. Dann glaube ich, kriegen wir den Rest auch noch in den Griff. So, sollte dies nicht funktionieren, ist das echt doof. Ich denke, wir sollten den Prozess so hinkriegen, dass wir ...dass wir das Werkzeug anpassen, dass wir den Schaumstoff am Werkzeug gießen können, im Zweifelsfall das auch ohne das Werkzeug machen können. Das heißt aber auch, dass die Form vom Unterrohr so konstruiert sein muss, dass wir den Kunststoff anschließen. Genau das ist der Plan. Und wenn die Ergebnisse nicht so sind, dann rotzen wir das einfach hin. Das Thema ist: Langt uns die Zeit? Wir

Halbschneidersitz auf seinem Stuhl. Am Anfang signalisiert er durch das Werfen des Stiftes auf den Tisch, dass er die Aufmerksamkeit des Teams möchte. Seine Aussage hat wenig Bezug zu den davor diskutierten technischen Details. Zwischendurch macht er eine Pause und lässt seine Worte wirken.

müssen, wir brauchen einen Designfreeze, der beinhaltet auch einen Fertigungsfreeze. Dann geht das dann durch die Presse und wird dann so gebaut. Wenn wir das nachher nochmal anfassen, dann müssen wir nochmal richtig testen und das wollen wir nicht.“

28	Alpha	00:00:10	Andy	Das Team diskutiert die Umsetzung einer technischen Lösung für das Produkt. Andy unterbricht und legt die weitere Vorgehensweise fest.	Andy: „Das heißt, das probieren wir da dran aus und das probieren wir zuerst an dem anderen Werkzeug aus und danach wissen wir's.“	Andy sitzt entspannt im Halbschneidersitz auf dem Stuhl du blickt in die Runde. Bei seinen Ausführungen deutet er schwungvoll auf das Flipchart.
29*	Alpha	00:00:25	Andy	Das Team diskutiert die Befestigung eines Bauteils. Andy trifft eine allgemeine Aussage zu einem Lieferanten.	Andy: „Ok. Ich würde jetzt mal sagen: Folgende Option: Wenn das mit der [Marke X] nichts wird, dann gibt's ne 11-Gang [Marke Y], oder sowas.“	Andy wandert durch den Raum und schaut abwesend vor sich, während die anderen reden. Dann setzt er sich und lehnt sich weit im Stuhl zurück. Als er zu sprechen beginnt, hebt er

						beide Hände nach oben, sein Blick wandert an seinen Teamkollegen entlang.
30	Alpha	00:00:15	Andy	Ein Teammitglied stellt einen technischen Prozess vor. Andy stimmt zu und stellt seine Sichtweise dar.	Andy: „Ja. Das denke ich auch. Wir müssen im Prinzip, wir müssen im Prinzip eine Rohform gegen Ende der Woche bestellen.“	Andy blickt in die Runde, sitzt dabei breitbeinig und nach hinten gelehnt in seinem Stuhl. Er schaut auf seine Füße, während sein Gegenüber spricht. Seine Hände legt er hinter den Kopf, bevor er zu sprechen beginnt.
32	Delta	00:00:11	Dudley	Dustin und Dudley diskutieren mögliche Geschäftsideen und die Kernidee. Dudley unterbricht Dustin und führt die Besprechung fort.	Dudley: „Die Frage ist dein Geschäftsmodell. Was ist das Tragfähige? Weil ich habe gerade nochmal... am Anfang klang das für mich ein bisschen wie Loftville fremium, aber das ist halt nichts wonach du regelmäßig suchst. Beziehungsweise...“	Dudley ist weit zurückgelehnt und fängt an im Stuhl zu schaukeln, als Dustin noch spricht. Er blickt in Richtung seines iPads und fängt dann an zu sprechen. Er blickt dabei meistens vor sich in die Luft und hat die Hände vor dem Körper ineinander gelegt.

37	Delta	00:00:15	Dudley	Dustin und Dudley besprechen eine Geschäftsidee. Dudley macht eine abschließende Aussage.	<p>Dustin: „Eigentlich sind die Bedürfnisse...“</p> <p>Dudley: „Sofern man da immer noch als USP sagt: "Premiumlocations". Feiern in Premiumlocations und dann einfach die Anlässe dazu schalten.“</p> <p>Dustin: „Mhm.“</p>	Dudley schaut in Richtung Dustin und ist dabei entspannt nach hinten gelehnt. Er spielt mit seinen Informationskarten, während Dustin spricht. Dann unterbricht er ihn und wird lauter. Er schaut, während er spricht immer wieder an die Decke, ansonsten zu Dustin. Er unterstützt seine Aussage mit einer Geste der rechten Hand. Als er zu seinem Punkt kommt, klopft er mit den Karten auf den Tisch.
38	Delta	00:00:26	Dustin	Dustin und Dudley reden über den Ablauf der Besprechung zur Arbeitseffizienz. Dustin macht dann eine Aussage zur Priorisierung von	<p>Dustin: „Was mir jetzt nochmal klar geworden ist, als ich dieses Buch gelesen habe, und mit dem im Hinterkopf was der [Geschäftspartner] uns gesagt hat: Jetzt beginnt die Phase, wo wir zeigen müssen, dass unsere KPIs</p>	Dustin ist nach vorne geneigt und blickt abwechselnd in Richtung von Dudley und seitlich auf die Kante des Tisches. Er hat die Hände dabei gefaltet und bewegt diese

Arbeitspaketen.	stimmen.“ Dudley: „Ja.“ Dustin: „Und der Fokus sollte zur Zeit extrem auf günstige Akquise gehen und auf maximaler Monetarisierung von den Leuten, die wir haben. Und da ist, glaube ich, der Bereich CRM einer der Essentiellsten, dass wir da jetzt ein Newsletter Konzept auf die Beine stellen, was total gut ist.“ Dudley: "Genau. CRM...“	hektisch nach vorne und zurück.
-----------------	--	---------------------------------

8.6. Detailbeschreibung der Ereignisse mit Rangordnungsdominanz

<i>Ereignis - nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dauer</i>	<i>Person</i>	<i>Ereignisbeschreibung</i>	<i>Rede-Transkript</i>	<i>Nonverbales Verhalten</i>
4	Beta	00:00:10	Brett	Bob und Brett diskutieren die Zugriffsmöglichkeiten von Kunden auf ein Terminal. Brett belehrt Bob, warum dies nicht möglich sei.	<p>Bob: „Die dürfen nicht am Terminal irgendwas machen?“</p> <p>Brett: „Ne! Weißt du auch warum? Weil das dann deinen Prozess kaputt macht!“</p> <p>Bob: “Stimmt.”</p>	Brett blickt auf Bob und schüttelt auf seine Frage hin verständnislos den Kopf. Er ist dabei nach hinten gelehnt und spricht betont langsam.
5	Beta	00:00:15	Brett	Bob und Brett diskutieren die anstehenden Aufgaben. Bob macht einen Vorschlag, den Brett ohne Begründung ablehnt. Dann diktiert Brett Bob seine eigene Lösung.	<p>Bob: „Ich habe schon überlegt wie man das ganz pragmatisch umsetzen könnte. Im Prinzip könnte auch die To-Dos in Excel oder einfach so Bedingungen hinten verknüpfen, und dass man sich einfach das rausfiltert. Jetzt Finanzierung erreicht.“</p> <p>Brett: „Ne. Das machst du so: Jeder</p>	Brett schüttelt den Kopf während Bob noch redet und ist dabei nach hinten gelehnt. Während seiner Aussage blickt er direkt auf Bob und malt das „Arbeitsblatt“ mit dem Stift in die Luft.

					Zustand ist ein eigenes Arbeitsblatt.“	
					Bob: „Ok.“	
					Brett: „Ist viel einfacher.“	
					Bob: „Ok.“	
					Brett: „Dann siehst du auch die anderen Sachen gar nicht.““	
					Bob: „Stimmt. Noch besser. Ach so, dann machst du... Ich dachte sozusagen, dass du deine To-Dos erfasst und dann hinterher drückst du auf einen Knopf und dann fügt sich das zusammen.“	
6*	Beta	00:00:25	Brett	Bob und Brett diskutieren das Logodesign und die Farben für das Beta Logo. Dabei gibt es mit dem bisherigen Logo Schwierigkeiten.	Brett: „Auf jeden Fall. Du musst ja nicht zwei so Boppel dort hinmachen.“ Bob: „Die haben ja auch gesagt, sie wollen ja, dass die Farben... was ich	Brett wird laut und schüttelt leicht den Kopf auf Bobs Lachen hin. Er ist dabei nach hinten gelehnt und macht eine wegwerfende Handbewegung. Bobs Erklärungsversuch

				<p>Nachdem Brett sich in dem Design des eigenen Logos täuscht, fängt Bob an zu lachen. Daraufhin wird Brett sauer und ergreift das Wort.</p>	<p>mir überlegt habe...“</p> <p>Brett: „Pass auf! Die können nicht, die können nicht zwei Farben komplett schützen lassen. Die haben dieses blöde Logo geschützt. Ja? Genauso hat die Telekom versucht diese Magenta Farbe zu schützen. Das geht nicht! Also die können nicht diese Farbkombination schützen. Wir machen einfach ein anderes Logo drauf und dann können die uns mal!“</p>	<p>übergeht Brett. Danach deutet er mit dem Stift auf Bob, während er seine Argumente ausführt.</p>
7	Beta	00:00:13	Brett	<p>Bob und Brett diskutieren die Beteiligung des Investors. Bob macht einen Vorschlag. Brett lehnt entschieden ab und erklärt Bob die Gründe.</p>	<p>Bob: „Die Frage ist ja, ob es für uns Sinn macht, es genau anders herum zu machen, dass wir quasi hinten raus viel verdienen, weil es uns dann egal ist.“</p> <p>Brett: „Ne! Weil dann ist es beschissen für unseren Exit. Dann ist das 'ne fette ‚Liability‘. Und dann ist</p>	<p>Brett verzieht das Gesicht und schüttelt den Kopf, als Antwort auf Bobs Frage. Danach klopft er mit dem Stift auf Bobs Blatt (direkt vor Bob) und deutet im Anschluss mehrfach auf Bob. Er blickt zuerst auf das Blatt vor Bob und fokussiert Bob</p>

				es auch den Käufern nicht verständlich zu machen, warum die dann auf einmal mehr zahlen sollen, wenn wir raus sind.“	dann direkt.	
13	Rho	00:00:09	Ronald	Das Team diskutiert die Implementierung der Essensauswahl auf dem Hochzeitplanungsportal. Robert korrigiert einen Vorschlag von Richard und wird dabei von Ronald unterbrochen.	Robert: “You need to like... I would do it differently. I would say: ‘Hey. What do you?’” Ronald: “No. Oh no. I actually like this. I think if you can sort of come up with vague idea and you can have a coming together in your head and then you talk to the guy.”	Ronald blickt abwesend zur Seite als Robert redet, dann unterbricht er ihn und wird lauter. Er ist nach vorne geneigt und deutet mit ausgestrecktem Arm auf Robert. Sein Blick fokussiert Robert. Dann malt er die "vague idea" mit den Händen in die Luft.
15*	Rho)	00:00:07	Robert	Ronald erklärt die Funktionsweise des Exporttools. Robert möchte darüber nicht reden und unterbricht die anderen beiden mehrfach mit lauter Stimme, um das	Robert: “Can we stop this discussion because...” Ronald: “Person M. doesn’t actually know how the export works.” Robert: “Hey guys! Can we stop this? I mean this is not good for a	Robert hat einen leiernden, genervten Tonfall und macht mit der linken Hand eine Bewegung, als wolle er eine lästige Fliege verscheuchen. Nach dem Einwurf von Ronald rollt er mit den Augen.

				Thema zu beenden.	founding father's meeting.”	Während er spricht, schaut er abwechselnd zu Ronald und Richard.
16	Rho	00:00:12	Richard	Das Team diskutiert wie es mit potentiellen Einstellungskandidaten umgehen soll. Richard und Robert diskutieren.	Richard: “That's a good thing. But I have one more thing to say, because you said it's not okay it's...” Robert: “No...” Richard: “I know that you're always ignoring this campaign, but people are killing me if we don't send out these stupid letters.” Robert: “Yes.” Richard: “But it's important and I need something on Monday.”	Richard blickt auf Robert und fordert, trotz seiner Einwände, einen Beitrag zu seiner Kampagne. Im Anschluss deutet er mit gestrecktem Zeigefinger von oben nach unten auf das Blatt
17	Rho	00:00:12	Robert	Das Team diskutiert wie es mit potentiellen Einstellungskandidaten umgehen soll. Richard und	Richard: “That's a good thing. But I have one more thing to say, because you said it's not okay it's...”	Robert stöhnt auf, als Richard zu reden anfängt. Er lehnt dessen Punkt ohne Begründung und mit einem lauten "No" ab.

				Robert diskutieren.	Robert: "No..." Richard: "I know that you're always ignoring this campaign, but people are killing me if we dont send out these stupid letters." Robert: "Yes." Richard: "But it's important and I need something on Monday."	Er schüttelt leicht den Kopf und geht langsam aus seiner nach vorne gebeugten Haltung zurück. Er bewegt die rechte Hand leicht in Richtung von Richard, als wolle er diesen zur Seite schieben.
18	Rho	00:00:10	Ronald	Das Team diskutiert die Implementierung der Plattform. Ronald beginnt mit der Arbeitsverteilung zwischen den Mitgliedern.	Robert: "We need to break it down now. Obviously you are going to do the platform, I will go around and talk to people and ..."	Ronald blickt zwischen seinen Teamkollegen hin und her und sitzt aufrecht. Er zeigt mit dem Zeigefinger auf die anderen beiden, als er im Befehlston die jeweiligen Aufgaben zuteilt und fokussiert dabei jeweils den angesprochenen Teamkollegen eindringlich.
23	Gamma	00:00:13	Graham	Gary stellt Softwareverbesserungen	Graham: „Wieso ist eigentlich der Szeneninhalte raus? Das verstehe ich	Graham ist nach hinten gelehnt und schaut dabei auf das iPad.

			vor. Graham hat einen Einwand.	nicht!“ Gary: „Weil anscheinend kein Cutter sich das durchliest. Die haben wahrscheinlich...“ Graham: „Das würde ich zum Beispiel nicht machen! Wir wissen nur, wie das bei den Kinofilmen ist. Ich finde das zu kurz gesprungen einfach.“	Er schüttelt mehrfach den Kopf, als Gary etwas sagt und sein Tonfall klingt genervt, als er Gary kritisiert.	
24	Gamma	00:00:05	Graham	Das Team diskutiert verschiedene Aspekte der neuen Geschäftsidee. Graham ist begeistert von einer Idee und versucht die Meinung von Gene einzuholen.	Graham: „Ja; das ist doch dann dieses Event. Gene, was hältst du davon?“	Graham sitzt entspannt und nach hinten gelehnt in seinem Stuhl. Er fokussiert Gene, zeigt schwungvoll mit dem Stift auf ihn und lässt seine Frage wirken.
25	Gamma	00:00:05	Graham	Das Team diskutiert die Darstellung der Software auf dem iPad. Graham	Gary: „Das müsste natürlich sinnvollerweise sein, weil dann kann ich das leicht bearbeiten. Oder..“	Graham sitzt aufrecht und blickt auf Gary herab. Er zieht eine Augenbraue nach oben, als er

				zweifelt den Vorschlag von Gary an.	Graham: „Also das würde ich mir nochmal überlegen.“	ihn unterbricht und abwertet.
42	Delta	00:00:43	Dustin	Dustin und Dudley diskutieren die weitere Aufgabenverteilung. Dudley setzt an zu sprechen, Dustin unterbricht ihn und stellt seine Vorstellungen vor.	Dudley: „Also eigentlich müsste man auch bei diesem Thema Produktentwicklung...“ Dustin: „Aber ich würde das inhaltlich aufteilen. Einer hat den Hut auf, aber wenn der sagt: ‚So, du bist jetzt der Startseitenverantwortliche‘ oder ‚Du bist der Registrierverantwortliche,‘ und ‚Du bist der Monetarisierungsverantwortliche‘, dann kümmere ich mich drum. Ok, dann gehe ich jetzt da hin und mache von dem Block in der Mitte mal eine Variante mit AdSense drin oder mache von der Produktseite eine Variante. Oder Preisvergleich ganz unten und einen ganz oben und	Dustin ist aufgerichtet und blickt meist auf Dudley. Er macht wegwerfende Gesten in Richtung Dudley, als er davon spricht, Aufgaben zu verteilen. Er spricht lauter als normal.

<p>der andere sagt: „So und ich strieze jetzt jede Seite so, dass sich die Leute registrieren.““</p> <p>Dudley: „Genau. Also meiner Meinung nach..“</p>

8.7. Detailbeschreibung der Ereignisse mit Ergebnisdominanz

<i>Ereignis - nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Dauer</i>	<i>Person</i>	<i>Ereignisbeschreibung</i>	<i>Rede-Transkript</i>	<i>Nonverbales Verhalten</i>
1	Beta	00:00:56	Bob	Bob und Brett diskutieren konkrete Inhalte, die das Eventplanungsportal haben könnte. Der nächste "Schritt" in dem Eventplaner wäre die Auswahl eines geeigneten Caterers. Auf Bretts Idee hin, eine Kontaktanfrage an die Caterer zu schalten, um einen Termin zwischen Kunden und Caterer zu vereinbaren baut Bob einen eigenen Vorschlag auf. Bob ist von einer "standardisierteren"	<p>Bob: „Ich glaube, das ist alles ziemlich gut zu standardisieren, und wir wollen ja das ganze Geld verdienen...“</p> <p>Brett: „Ja.“</p> <p>Bob: „Am Schluss geht die Rechnung ja an uns und wir bezahlen den Caterer.“</p> <p>Brett: „Genau.“</p> <p>Bob: „Das heißt, dadurch, dass alles was dabei passiert sehr standardisiert ist, was kann eigentlich passieren? Die können entweder Probeessen wollen...“</p> <p>Brett: „Genau.“</p> <p>Bob: „...ein Menüangebot vielleicht davor</p>	<p>Bob führt Brett Schritt für Schritt durch seine Argumentation. Er ist leicht nach vorne gebeugt und sein Blick wechselt während seiner Ausführungen zwischen Brett und Tisch. Er zählt seine verschiedenen Argumente an der Hand auf.</p>

Variante angetan und erklärt Brett Schritt für Schritt, wie einzelne Prozessschritte aussehen könnten.

haben...“

Brett: „Genau.“

Bob: „...ein Probeessen, die lassen sich wahrscheinlich eh von allen dreien ein Menüangebot machen.“

Brett: „Genau.“

Bob: „Dann machst du: ‚Menüangebot anfordern‘, und wir machen eine automatische Anfrage an den Caterer, weil der ist ja eh eingebunden.“

Brett: „Genau, und dann geht das über den.“

Bob: „Und dann stellen wir die Menüs irgendwie zur Verfügung, danach kannst du dann klicken: ‚Probeessen machen‘, und dann sozusagen beauftragen.“

Brett: "Genau."

				Bob: „Und so, glaube ich, geht das in jedem Schritt.“		
				Brett: „Genau.“		
				Bob: „So geht das bei den Veranstaltungsorten, dann gibt’s halt kein Probeessen, aber im Prinzip könnte man eventuell das besichtigen, wenn das jetzt wichtig ist.“		
				Brett: „Das ist schon wichtig, gerade wenn bei einer Hochzeit, wenn du dadurch jetzt genug Informationen hast.....“		
2	Beta	00:00:21	Bob	Bob und Brett diskutieren die Positionierung des Produktes und wie sie die möglichen Wettbewerber darstellen wollen. Bob propagiert eine Darstellung und im Anschluss daran geht er	<p>Bob: „Es ist halt eine schöne Struktur. Diese Sichtweise die wir jetzt gerade gehabt haben ist schön klar eigentlich, ne?“</p> <p>Brett: „Ja.“</p> <p>Bob: „Auch diese Darstellung, wenn du es wirklich siehst: Patient–Apotheke und dann in der Mitte ist halt der Channel, der</p>	<p>Bob sitzt leicht zurückgelehnt im Stuhl und blickt während seiner Ausführungen abwechselnd aufs Blatt und aufs Brett. Am Blatt zeichnet er die Struktur, welche er Brett erklärt, nach.</p>

				genauer auf die Struktur ein und zeichnet diese auf dem Block nach.	in dem Fall der Arzt ist.“	
3	Beta	00:00:23	Brett	Bob und Brett diskutieren die Elemente, die für das Portal notwendig sind. Anschließend möchte Bob diese Elemente zusammentragen. Als Bob mit dem ersten Element beginnen will, wird er von Brett unterbrochen, der Bob die verschiedenen Elemente, die seiner Meinung nach notwendig sind, diktiert.	Bob: „Also wir haben...“ Brett: „Also es braucht einmal das Venue - also den Ort...“ Bob: „Ort.“ Brett: „...dann brauchst das Catering...“ Bob: „Catering.“ Brett: „...dann brauchst du den Entertainer - Entertainment und die Dokumentation.“ Bob: „Genau. Das ist es, ja!“ Brett: „Ja. Und dann musst du das so machen, dass du diese vier Elemente sozusagen buchen kannst, aber eben auch modular, dass du meinetwegen das Entertainment rauslassen kannst, weil jetzt	Brett blickt auf sein Blatt, während er Bob die verschiedenen Punkte diktiert. Dabei lehnt er den Kopf nach vorne und hat die Hand in der Luft.

				die 7-jährige Nichte Klavier spielt oder so einen Scheiß.“		
9	Epsilon	00:00:30	Emma	Das Team diskutiert die Ausgaben und die Zeit, welche Ehepaare für die Hochzeit benötigen. Als Emily anfängt, die durchschnittlich aufgewendete Zeit aufzuzählen, wird sie von Emma unterbrochen, die im Folgenden ihre Argumente darstellt.	Emma: „Also, was das für mich heißt: Die Leute, denen ist es extrem wichtig, dass es gut läuft. Ja? Und die haben auch Muse, das heißt die investieren viel Zeit, heißt das für mich. Das heißt, es gibt genügend die das machen, und da ist auch Geld. Und jetzt ist meine Frage, auf was wollen wir, welches Geld wollen wir, ja? Weil, ich mein, wenn wir jetzt auf den hier gehen, zu sagen,“	Emma unterbricht und sitzt leicht nach vorne gelehnt im Stuhl. Sie macht ein unverständiges Gesicht, als Emily spricht. Dann hebt sie die eine Hand in die Luft zur Aufzählung ihrer Punkte und zeigt mit Stift in der anderen Hand auf das Blatt von Emily und erläutert ihre Punkte.
10	Epsilon	00:00:20	Emma	Das Team diskutiert die möglichen Schritte, falls eine Finanzierung nicht klappen sollte. Eve erwähnt die Workshops, woraufhin Emma sie unterbricht und	Emma: „Ok. Aber das gibt uns doch schon mal einen ganz klaren Hinweis, was unser nächster Fokus ist. Nämlich das ganze Thema ‚analog‘ ...“ Eve: „Genau.“ Emma: „...so voranzutreiben, dass wir	Emma ist nach vorne geneigt, blickt auf ihr Blatt und schreibt mit. Dann hebt sie die Hand und verdeutlicht das Wort "gezielt" mit einer Geste.

			weterspricht.	sagen können, da können wir solche Workshops ausrichten und da können wir ganz gezielt rangehen und solche Workshops anbieten.“		
				Eve: „Ja. Ich mein´, wir haben ja ein Netzwerk auch...“		
11	Epsilon	00:00:29	Emma	Eve erzählt, wen Sie als ‚User Group‘ alles definieren würde und schlägt vor, sich darüber mal detaillierte Gedanken zu machen. Emma fährt fort und argumentiert die drei wesentlichen Schritte, die als nächstes anstehen, wobei Usergroup erst der zweite Schritt nach der Verfeinerung der Methodik sei.	Emma: „Aber das heißt ja trotzdem, wir müssen erst mal die Methodik nochmal klarziehen.“ Eve: „Ja.“ Emma: „Das wäre Schritt eins.“ Eve: „Ja.“ Emma: „Zwei: Mal die User Group.“ Eve: „Wahrscheinlich auch ganz wichtig.“ Emma: „Ja. Und dann drei, dann die finale Form.“	Emma sitzt aufrecht, blickt auf ihr Blatt und schreibt mit. Nachdem sie fertig geschrieben hat, blickt sie auf und schaut in die Runde.

				Eve: „Ja.“		
				Emma: „Und User Group wäre genau eben auch ein Coaching oder ein Einzeldings draus. Und das heißt auch Workshop. Also wo kriegt man einen Testworkshop her?“		
12	Epsilon	00:00:27	Eve	Das Team diskutiert über die Fertigstellung einer Vorabversion des Produktes und über die weitere Zeitplanung. Emma spricht ihre Bedenken und Wünsche an. Eve unterbricht und stellt ihre Priorisierung vor.	Eve: „Aber, aber lass uns das Detail. Der muss mich jetzt gar nicht... Ich finde den Teil wichtiger. Also für mich wäre wichtiger, wir stellen des hinten an, entwickeln das auf Spur und lass uns das ab, wenn das klar ist, also von dem her auch von der Zeit, mir wäre wichtig dass das läuft bis Mitte August, dass wir da ein klares Bild haben, dass wir auch entsprechend wirklich was vorweisen, wenn dann und dann lass uns das angehen ab Mitte September.“	Eve neigt sich mit Beginn ihrer Aussage nach vorne. Sie deutet dann abwechselnd auf das Blatt und ihre Kolleginnen.
20*	Rho	00:00:17	Robert	Das Team bespricht die	Robert: “No, we DO have an agenda. I	Robert ist nach vorne
				Emma: „Ja.“		

				<p>Agenda der Sitzung. Robert übernimmt die Führung und diktiert die Tagesordnungspunkte der heutigen Sitzung.</p>	<p>want to talk to you guys about three things. The one thing is person M.” Ronald: “Yes.” Robert: “The other thing is: How do we align and make sure that survive, when I'm on vacation and I think there is a lot of things that...”</p>	<p>geneigt und schaut zunächst auf das Blatt vor sich. Nach der ersten Aussage hebt sich seine Stimme und sein Blick wechselt zwischen den beiden Kollegen.</p>
31	Alpha	00:00:43	Aaron	<p>Das Team diskutiert die Umsetzung einer technischen Lösung für das Produkt. Aaron ergreift das Wort und stellt seine Sichtweise dar.</p>	<p>Andy: [spricht während er zeichnet] „Keine Ahnung. Dann macht man das irgendwie so. Also vom Unterrohr und da kommt unser Sattelrohr runter, und dass man da entweder von innen oder von außen eine Muffe entwirft, die halt da so drauf ist.“</p>	<p>Aaron sitzt zunächst am Platz, steht dann aber auf und zeichnet seine Idee auf ein Flipchart. Sein Blick richtet sich dabei auf seine Zeichnung.</p>
33	Delta	00:00:12	Dudley	<p>Dustin und Dudley diskutieren mögliche Geschäftsideen. Dudley versucht den Prozess unter Kontrolle zu bringen und</p>	<p>Dudley: „Ok! Jetzt nehmen wir mal diese Aufgabe hier. Wir haben jetzt, glaube ich, noch 15 Minuten Zeit, und wir sind im Moment mit der Ersten am Diskutieren. Die Frage ist eigentlich nicht so, dass man</p>	<p>Dudley blickt auf die Karte vor sich. Er sitzt leicht nach hinten geneigt im Stuhl, dann richtet er sich auf und rafft mit den Händen einen</p>

				über die Nutzung der verbleibenden Zeit zu sprechen.	die in 15 Minuten lösen kann und die Situation so ist...“	Stapel Papier zusammen.
34	Delta	00:00:06	Dustin	Dudley macht eine Aussage zum Prozess. Dustin unterbricht ihn und trifft eine Aussage zum Inhalt.	Dustin: „Ich würde sagen: Markt cool, Idee noch unklar und gehen weiter.“	Dustin ist leicht nach vorne geneigt und schreibt etwas auf das Blatt.
35	Delta	00:00:15	Dustin	Dustin und Dudley diskutieren die Gemeinsamkeiten der Informationskarten. Dustin strukturiert die Diskussion.	Dustin: „Wir haben ein Überthema, das heißt irgendwie Feier.“ Dudley: „Genau. Überthema“ Dustin: „Und unter dem Überthema gibt es den Punkt Zielgruppe.“ Dudley: „Genau. Da sehe ich ...“ Dustin: „Da spezialisiert du dich irgendwie auf Kirchenfeste...“	Dustin sitzt nach vorne gelehnt an seinem Platz und schaut auf das Papier.
36*	Delta	00:00:15	Dudley	Dustin und Dudley diskutieren die	Dudley: „Naja, Zielgruppe. Das würde ich noch anders sehen. Ich würde Zielgruppe	Dudley sitzt weit nach vorne gelehnt vor seinem

				<p>Gemeinsamkeiten der Informationskarten. Dudley unterbricht Dustin und stellt seine Sichtweise dar.</p>	<p>erst mal B2B oder B2C, weil die Sache ist ja immer: Machst du eine Plattform, weil der Markt ineffizient ist von diesen ganzen Künstlern, das wäre eher B2B, dass du quasi...“</p> <p>Dustin: „Das wäre...“</p> <p>Dudley: „Und B2C wäre quasi: Ich biete eine Plattform für jemanden der feiern will. Das sieht man am besten an dem Beispiel Location...“</p>	<p>Arbeitsblatt, auf dem er Notizen vornimmt. Er schaut vor sich auf seinen Block und gelegentlich blickt er zu Dustin auf.</p>
39	Delta	00:00:34	Dudley	<p>Dustin und Dudley besprechen die zukünftige Arbeitsweise. Dudley stellt seine Meinung zum inhaltlichen Arbeiten vor.</p>	<p>Dudley: „Ich glaube da ist der Prozess klar. Ich glaube, da ist es wichtig, dass wir aufgeteilt haben, dass es gleichmäßig, dass es halbwegs gleichmäßig verteilt ist, und dass nicht einer alles Inhaltliche macht, und dass wir irgendwas tun im hinten die Punkte eher, dass wir quasi Zeit überhaupt haben, inhaltlich zu arbeiten. Weil wir auf das Ganze... es kommt eine E-Mail und der fragt und der fragt, was dazu führt, dass</p>	<p>Dudley ist leicht nach vorne geneigt und schaut abwechselnd nach vorne, auf seinen Zettel und auf Dustin. An seiner Hand zählt er seine Punkte auf.</p>

				<p>keiner inhaltlich arbeitet. Und das Problem ist, glaube ich, dass ich zu wenig inhaltlich gearbeitet habe, und nicht das Problem, dass ich nicht wüsste was ich inhaltlich arbeiten müsste.“</p> <p>Dustin: „Ja, das stimmt.“</p>		
40	Delta	00:00:33	Dudley	<p>Dudley und Dustin diskutieren die weitere Vorgehensweise beim Thema Fundraising. Dudley unterbricht Dustin und stellt seine Überlegungen vor.</p>	<p>Dudley: „Ne, aber Fundraising ist ja.... Ne, aber wir sollten jetzt überlegen. Da sehe ich eher nochmal strategische Überlegungen, dass wir uns abends nochmal beim Bierchen überlegen, wie gehen wir jetzt genau vor. Machen wir jetzt: nochmal zwei Angels zu bekommen, um 200.000 einzusammeln, machen wir Seedmatch und Angel, wann machen wir das, wie müssen wir da vorgehen um das einzureichen, machen wir, also quasi, dass wir nicht irgendwann da stehen und sagen: „Ja im Prinzip läuft alles ganz nett, aber die Liquidität ist weg und jetzt ...““</p>	<p>Dudley ist leicht nach vorne geneigt und blickt abwechselnd auf sein Blatt und Dustin. Mit seinen Fingern unterstützt er die Argumentation, indem er die Punkte auf der Tischplatte andeutet. Dustins Unterbrechung übergeht er, dabei hebt sich seine Stimme deutlich.</p>

				Dustin: „Meine...“	
				Dudley: „Und selbst wenn wir sagen: ‚Wir schießen drauf‘, dann sollten wir zumindest bewusst drauf geschissen haben.“	
41	Delta	00:00:49	Dudley	Dustin und Dudley diskutieren die weitere Aufgabenverteilung. Dudley macht einen Vorschlag.	<p>Dudley: „Gut! So, jetzt gibt's zwei Möglichkeiten. Entweder wir lassen's so und teilen ‚Testing‘ auf oder diskutieren nochmal bei jedem, was ist. Also, meiner Meinung nach macht es aus meiner Sicht wenig Sinn, grob zu verändern bei den Punkten, wo schon viel passiert ist, also zum Beispiel beim Tracking. Wenn du jetzt sagst, du willst jetzt zwangsweise an mich übergeben, sehe ich nicht so. Meiner Meinung nach wäre es sinnvoll, da eher nochmal, dass du mir nochmal vorstellst, was du da im Prinzip gemacht hast, und dass wir da nochmal in einen inhaltlichen Austausch kämen. CRM habe ich ja damals</p> <p>Dudley ist leicht nach vorne gebeugt und blickt auf sein Arbeitsblatt. Mit den Händen spielt er mit einer Wasserflasche.</p>

ein bisschen was gemacht, habe ich jetzt schon länger nicht mehr darüber nachgedacht, einfach aus Zeitmangel. [Name einer Software] habe ich auch schon ein bisschen, das muss man auch nochmal alles aufnehmen. Also keine Ahnung."

Dustin: „Ja, wir können das so lassen und das Thema ‚Testing‘ ...“

8.8. Kreislaufsteckbriefe

In diesem Abschnitt sind alle, in Kapitel 5 betrachteten, Dominanzkreisläufe in aufbereiteter Form dargestellt. Dabei wird jeder Kreislauf auf einer Seite dargestellt. Oben auf jeder Seite sind die Kreislaufnummer, der Teamname, die Dauer des Kreislaufs und die Anzahl der im Kreislauf enthaltenen Dominanzereignisse angegeben. Daraufhin ist der Kreislauf auf wenigen Zeilen in Textform zusammengefasst.

Darunter befindet sich eine bildliche Darstellung des Kreislaufs, bei der auf der linken Seite in grauen Boxen die Namen der Teammitglieder angegeben sind und am unteren Rand die Zeiten (angegeben in Bezug auf die jeweils relevante Kamera aus der Datenerhebung). Zwischen den Zeiten sind Pfeile dargestellt, welche die einzelnen Dominanzereignisse verdeutlichen. Jede Dominanzart ist durch eine unterschiedliche Farbe des Pfeils gekennzeichnet und durch den Text innerhalb des Pfeils. Falls mehrere Anzeichen einer weiteren Dominanzart während des Dominanzereignisses auftreten, so ist die weitere Dominanzart kursiv unterhalb des Pfeils aufgetragen, wobei Selbstdarstellungsdominanz mit SD, Rangordnungsdominanz mit RO und Ergebnisdominanz mit ER abgekürzt wurde.

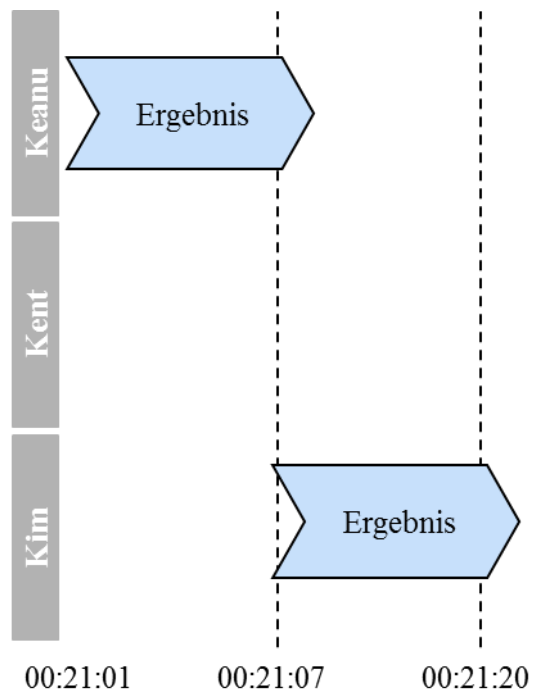
Kreislaufnummer: 1

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:19

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team erörtert Geschäftsideen. Keanu und Kim erörtern abwechselnd, wie der Prozess ablaufen soll. Kim steht dabei an einer Tafel und schreibt mit, Keanu sitzt aufrecht im Stuhl davor. Kent wirft zwischendrin kurz einen Kommentar ein, ist aber ansonsten nicht am Kreislauf beteiligt. Insgesamt handelt es sich um einen kurzen Ergebnis-Ergebnis-Kreislauf.



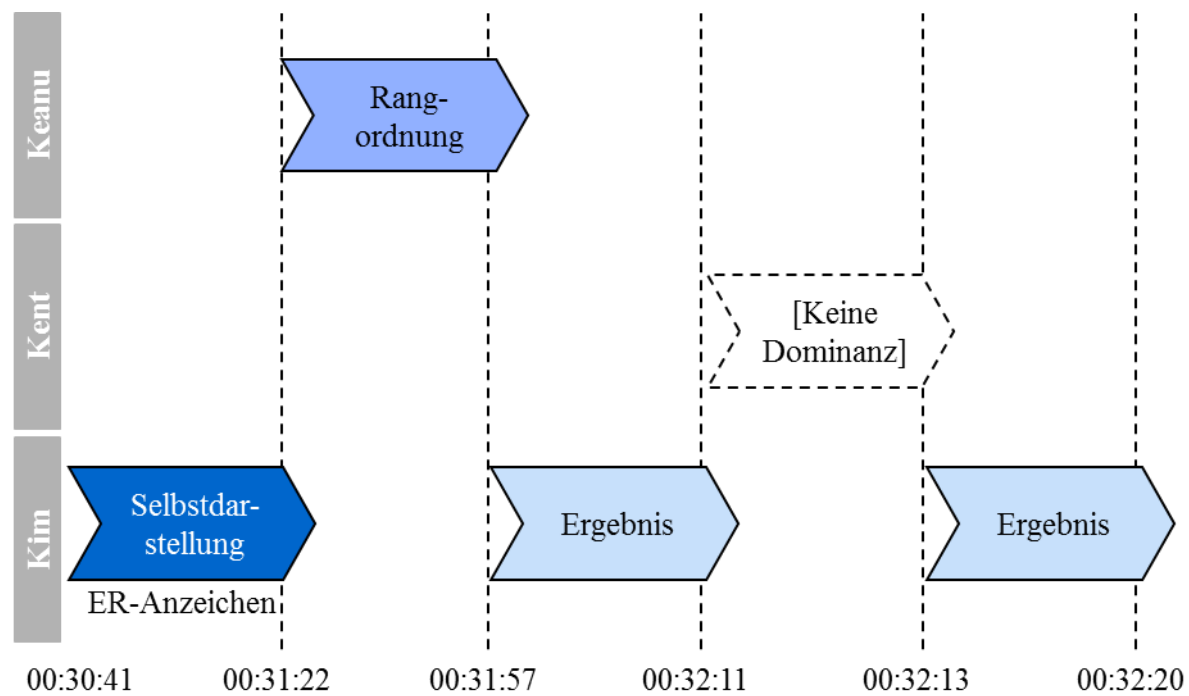
Kreislaufnummer: 2

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:39

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über die Wirkung ihrer Marke auf verschiedene Zielgruppen. Kim steht am Tisch vor seinen Teamkollegen und beginnt den Kreislauf mit einem langen, selbstdarstellungsdominanten Monolog, auf den Keanu mit Rangordnungsdominanz antwortet. Danach bleibt Kim ergebnisdominant. Der Kreislauf hat ein abweichendes Muster.



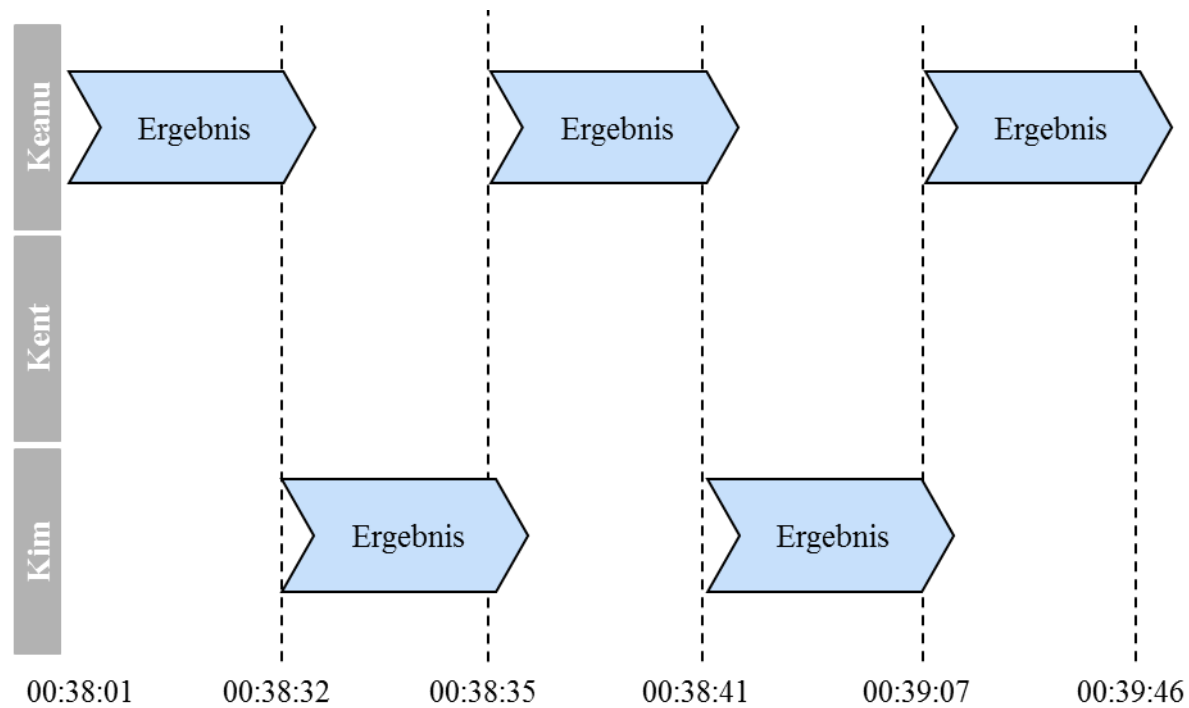
Kreislaufnummer: 3

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:45

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert darüber, was Kunden mit der Marke des Unternehmens verbinden. Kim möchte erreichen, dass die ‚User‘ in ‚coolen‘ Momenten an die Marke denken. Kent beteiligt sich nicht an der Diskussion. Kim hinterfragt dabei die Argumente von Keanu. Auf diesem Weg nähert sich das Team einer Lösung. Es handelt sich um einen Ergebnis-Ergebnis-Kreislauf.



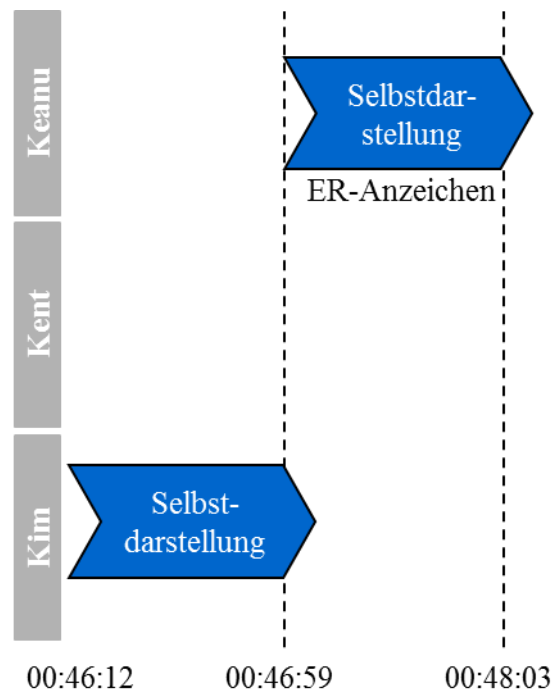
Kreislaufnummer: 4

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:51

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über die Benutzerfreundlichkeit einer Handy-App. Potentielle Kunden sollen von der Handy-App direkt angesprochen werden. Kim hält einen langen, selbstdarstellungsdominanten Dialog, dann steigt Keanu mit ins Gespräch ein und erläutert, ebenfalls selbstdarstellungsdominant, seine Meinung. Der Kreislauf hat ein abweichendes Muster.



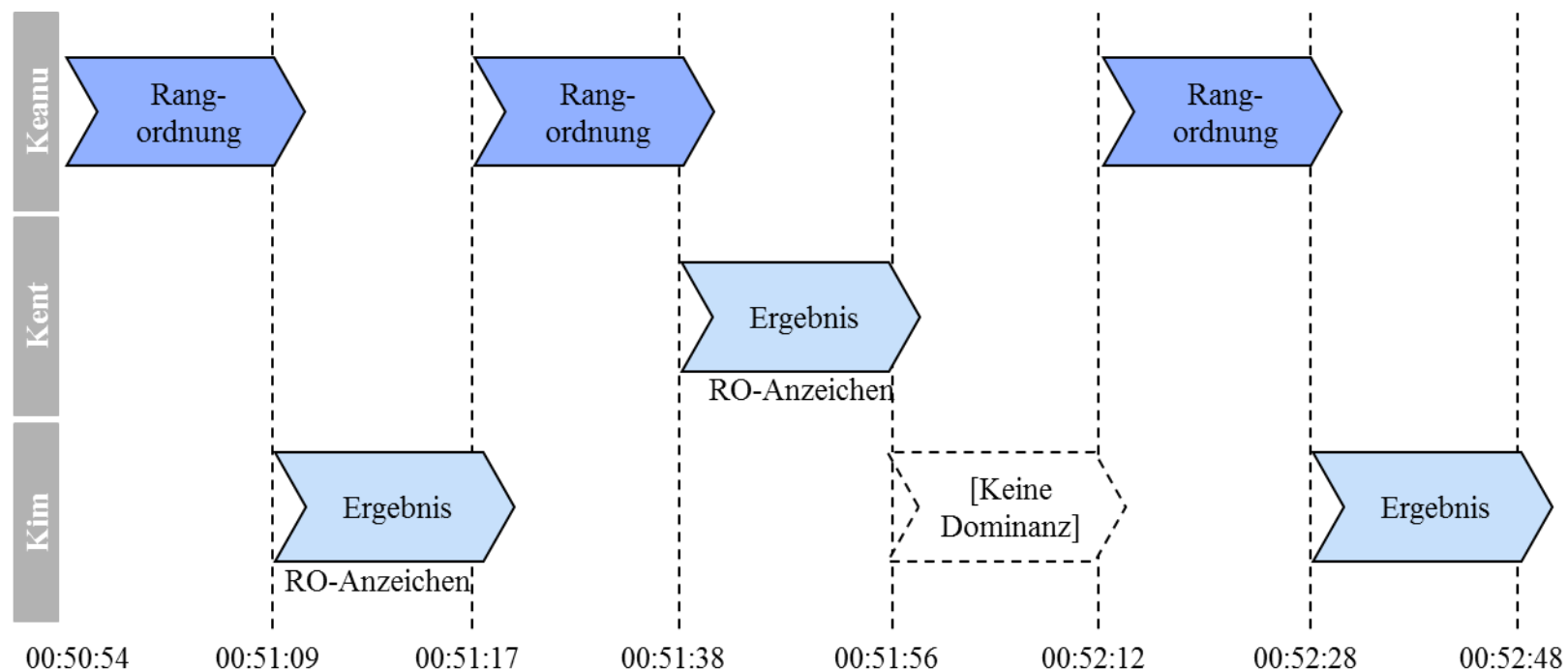
Kreislaufnummer: 5

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:54

Anzahl Ereignisse: 7

Kurzbeschreibung: Das Team bespricht die Einsatzmöglichkeiten einer Handy-App. Alle Teammitglieder beteiligen sich am Gespräch. Keanu zeigt durchgehend Rangordnungsdominanz, Kim und Kent lassen sich davon jedoch nicht anstecken und bleiben verbal und nonverbal bei Ergebnisdominanz. Es handelt sich daher um einen Kreislauf nach dem Rangordnung-Ergebnis-Muster.



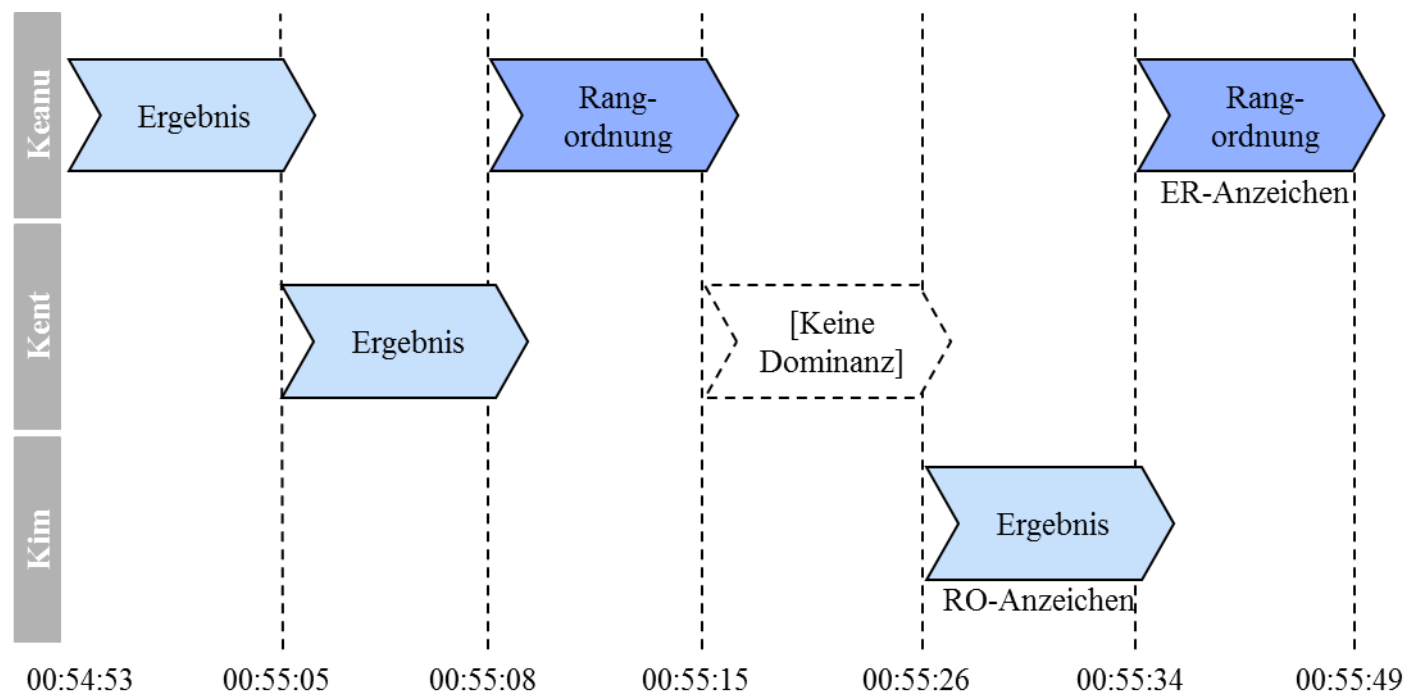
Kreislaufnummer: 6

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:56

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über ein Geschäftsfeld des Unternehmens. Keanu wird im Verlauf des Gespräches lauter und ändert gleichzeitig sein Dominanzverhalten von Ergebnisdominanz zu Rangordnungsdominanz. Kent und Kim zeigen Ergebnisdominanz, Kims Aussage enthält jedoch auch Anzeichen von Rangordnungsdominanz. Der Kreislauf folgt dem Muster Ergebnis-Rangordnung.



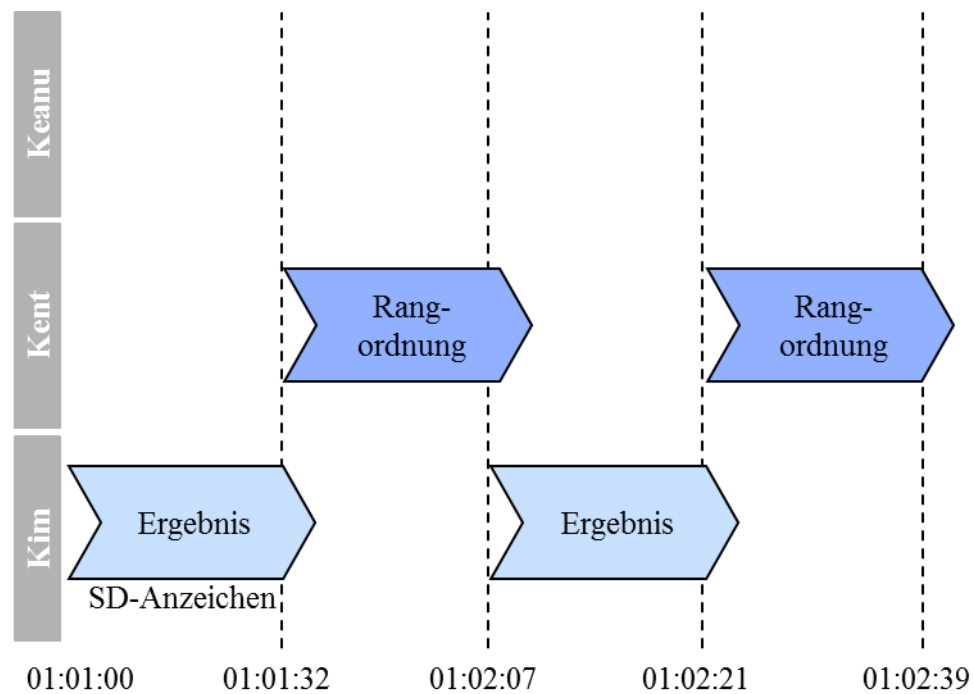
Kreislaufnummer: 7

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:39

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert darüber, wie man dem Kunden einen „Wow-Effekt“ kommunizieren kann. Kim zeigt durchgehend Ergebnisdominanz, aber Kent reagiert dennoch mit Rangordnungsdominanz. Das gibt dem Betrachter das Gefühl, dass Kent das Gespräch auf eine persönliche Ebene zieht und eskaliert. Der Kreislauf folgt dem Muster Ergebnis-Rangordnung.



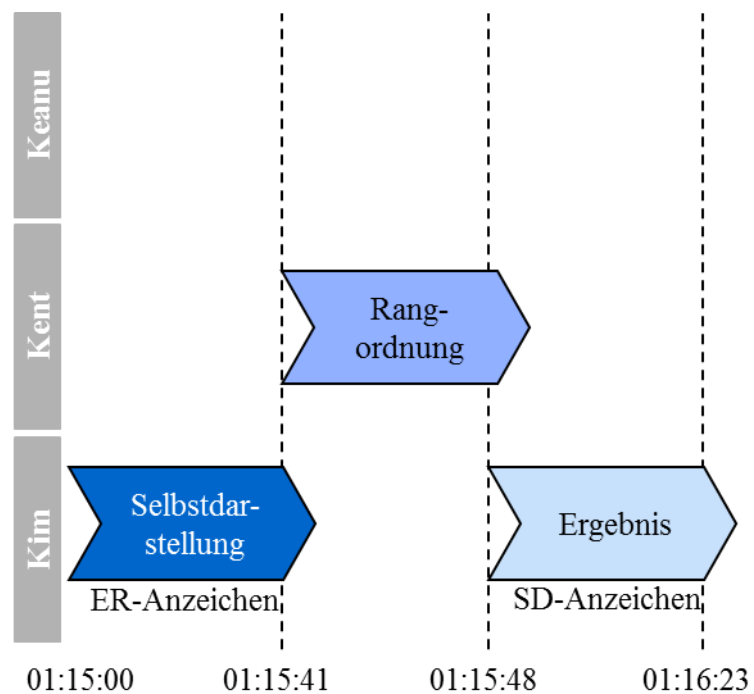
Kreislaufnummer: 8

Teamname: Kappa

Dauer: 0:01:23

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Der Kreislauf hat einen Verlauf, der von den beobachteten Mustern abweicht. Kim erläutert seinen Teamkollegen mit Selbstdarstellungsdominanz sein Argument zum Produktmarketing. Daraufhin antwortet Kent mit Rangordnungsdominanz. Kim antwortet daraufhin ergebnisdominant. Zusätzlich enthält seine Antwort auch noch selbstdarstellungsdominante Verhaltensweisen.



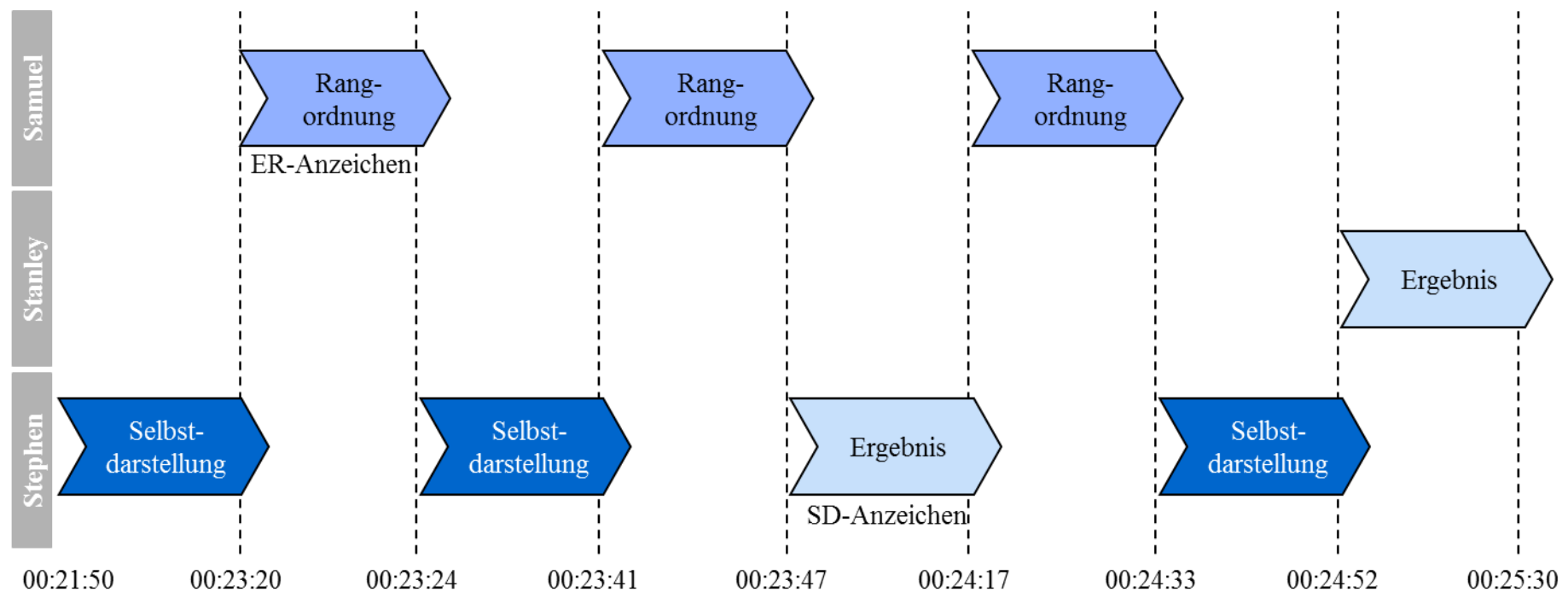
Kreislaufnummer: 9

Teamname: Sigma

Dauer: 0:03:02

Anzahl Ereignisse: 8

Kurzbeschreibung: Stephen erläutert den anderen Teammitgliedern seine Ideen für ein Geschäftsmodell. Nach einem langen, selbstdarstellungsdominanten Monolog wird er von Samuel mit Rangordnungsdominanz angegangen. Am Ende bringt Stanley einen Vorschlag auf. Der Kreislauf folgt dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.



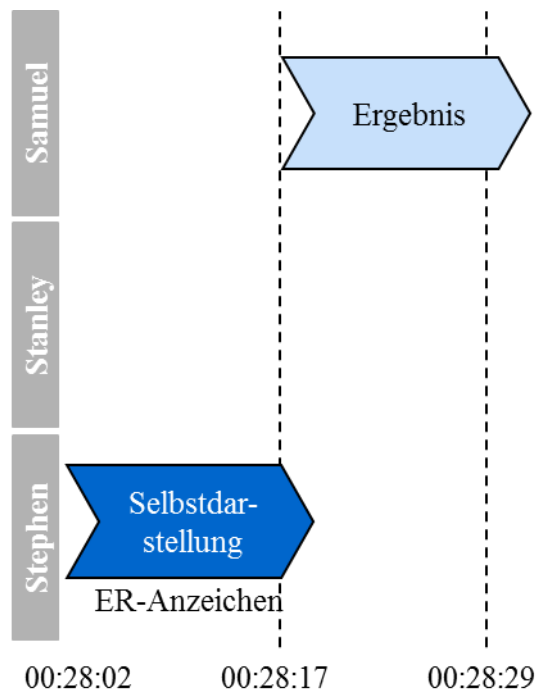
Kreislaufnummer: 10

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:27

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Stephen zeigt zu Beginn des Kreislaufs Selbstdarstellungsdominanz mit einzelnen, ergebnisdominanten Verhaltensweisen. Er sitzt dabei aufrecht am Tisch, argumentiert mit großen Gesten für sein Argument. Daraufhin unterbricht ihn Samuel und erläutert seinen Einwand ergebnisdominant. Dieser Verlauf weicht von den identifizierten Mustern ab.



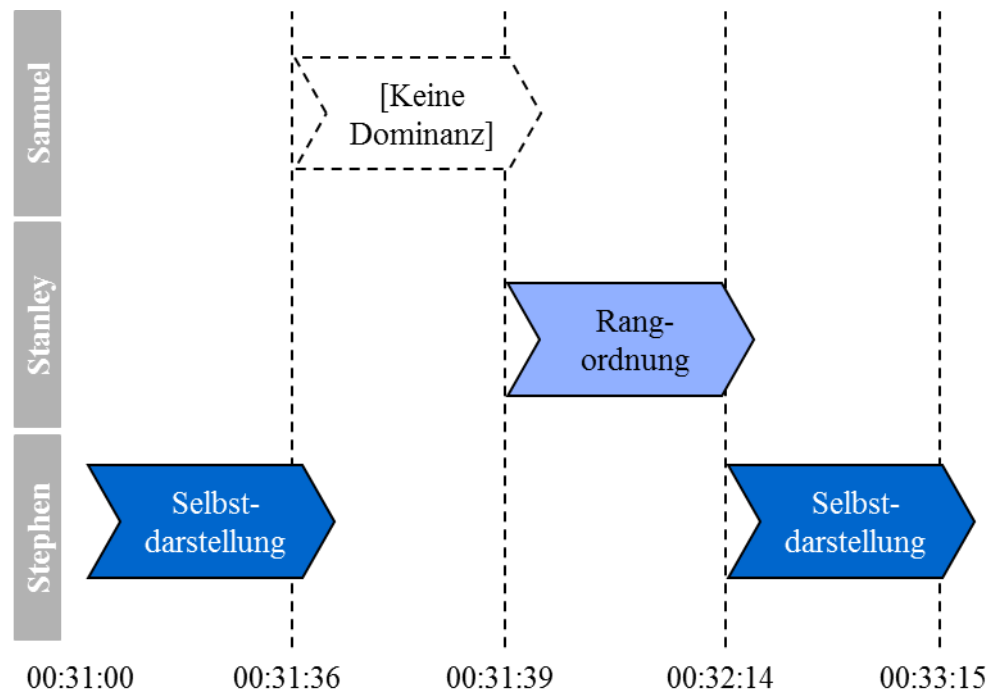
Kreislaufnummer: 11

Teamname: Sigma

Dauer: 0:02:15

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über die Organisation von religiösen Festen anhand einer Online-Plattform. Alle Teammitglieder beteiligen sich aktiv am Gespräch. Auf Stephens Selbstdarstellungsdominanz reagiert Samuel gelassen, aber Stanley zeigt Rangordnungsdominanz. Der Kreislauf folgt dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.



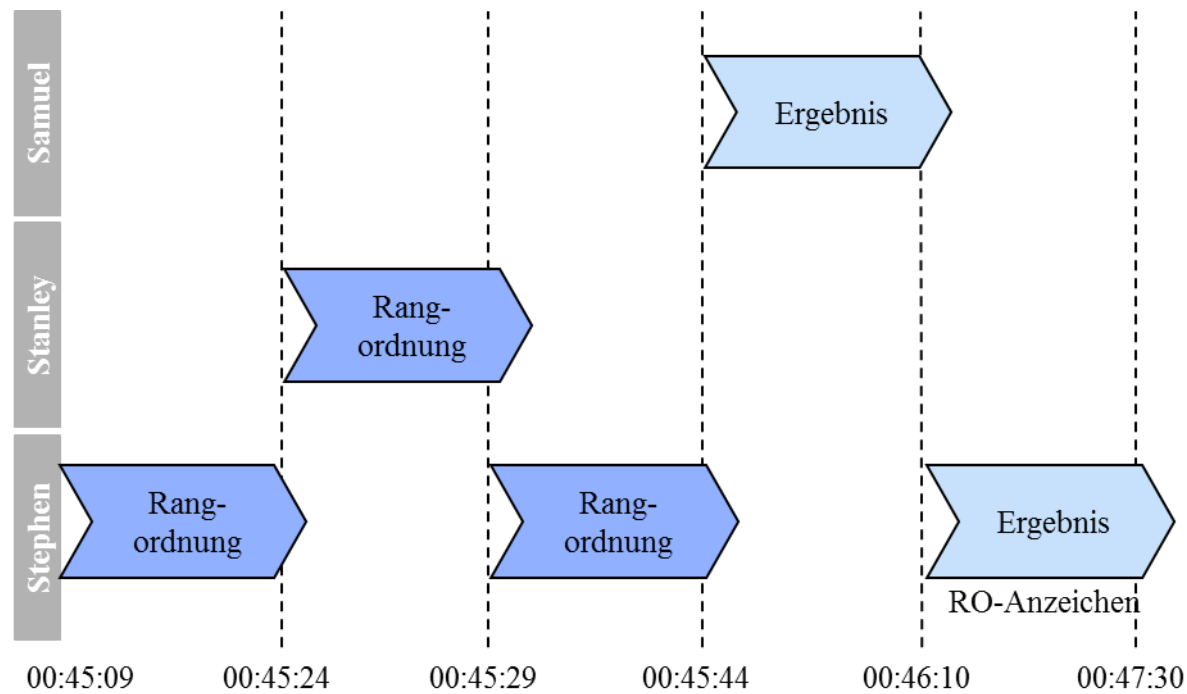
Kreislaufnummer: 12

Teamname: Sigma

Dauer: 0:02:21

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Zu Beginn des Kreislaufs versuchen alle Geschäftsführer ihren Punkt zu machen, aber Stephen setzt sich durch. Stephen und Stanley zeigen beide Rangordnungsdominanz, bis Samuel ergebnisdominant einen Vorschlag aufbringt, auf den auch Stephen mit Ergebnisdominanz reagiert. Damit folgt der Kreislauf dem Muster Rangordnung-Ergebnis.



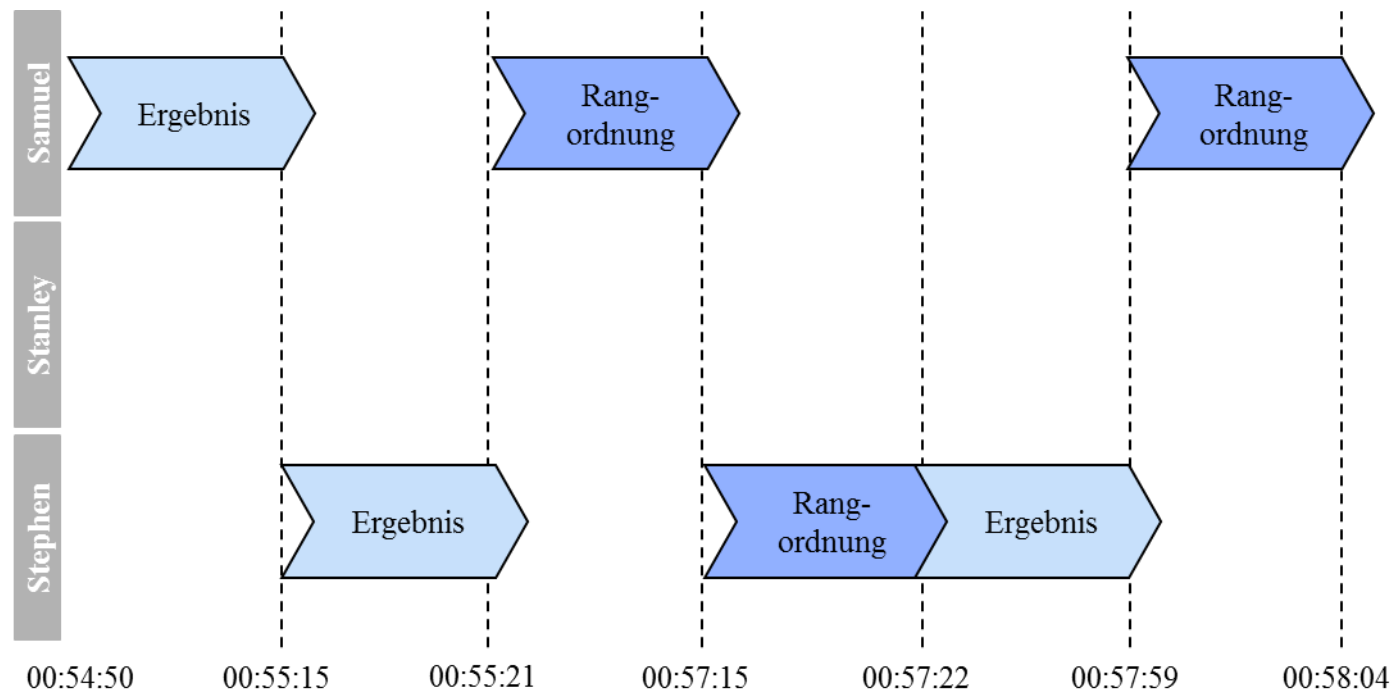
Kreislaufnummer: 13

Teamname: Sigma

Dauer: 0:03:14

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Samuel wird, während er seine Meinung erläutert, von Stephen inhaltlich unterbrochen und reagiert darauf mit Rangordnungsdominanz. Stephen antwortet ebenfalls nochmal rangordnungsdominant, und führt sein Argument dann ergebnisdominant aus. Der Kreislauf folgt dem Muster Ergebnis-Rangordnung.



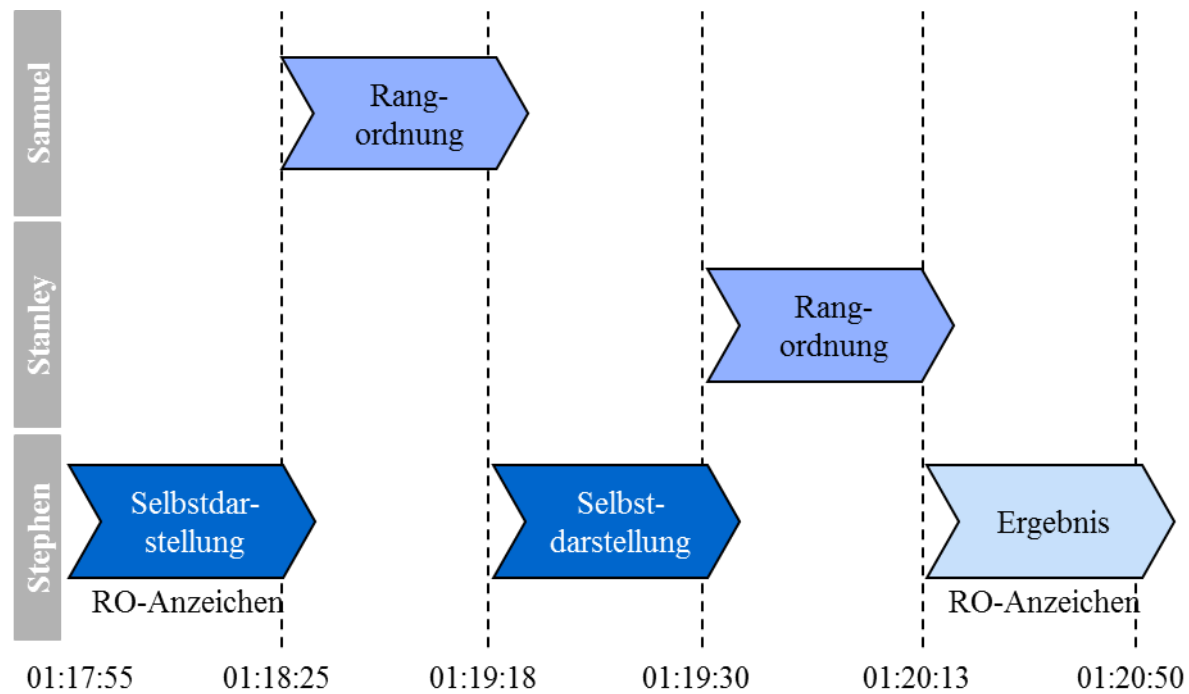
Kreislaufnummer: 14

Teamname: Sigma

Dauer: 0:02:55

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Stephen schildert mit Selbstdarstellungsdominanz seine Bedenken zu einem Thema. Samuel kritisiert Stephens Prioritätensetzung, auch Stanley schließt sich der Kritik an Stephen an. Daraufhin ändert Stephen leicht das Thema und macht eine inhaltliche Aussage. Der Kreislauf folgt dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.



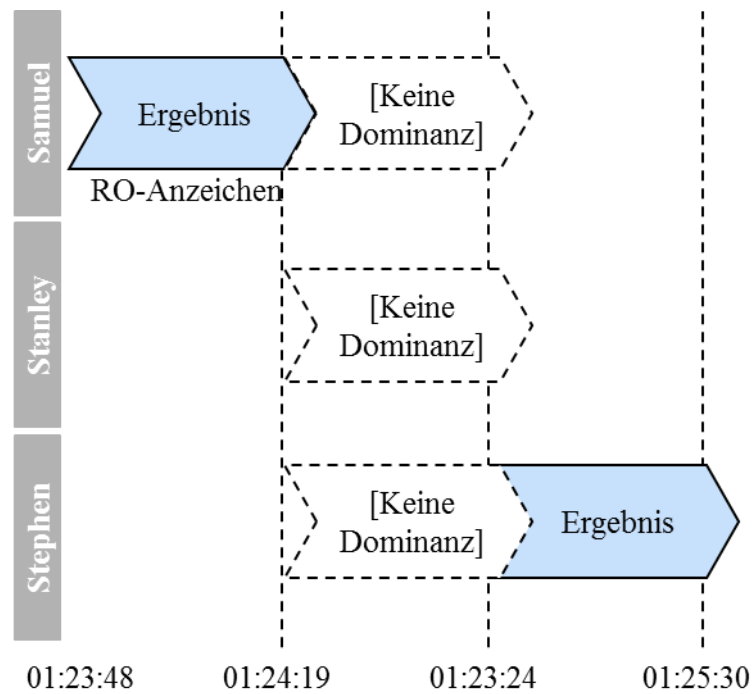
Kreislaufnummer: 15

Teamname: Sigma

Dauer: 0:01:42

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Das Team bespricht den Umgang mit verschiedenartigen Arbeitsleistungen. Samuel macht einen Vorschlag, woraufhin kurz alle drei Teammitglieder durcheinander sprechen, bis Stephen eine Beispielrechnung aufzeichnet. Der Kreislauf folgt dem Muster Ergebnis-Ergebnis.



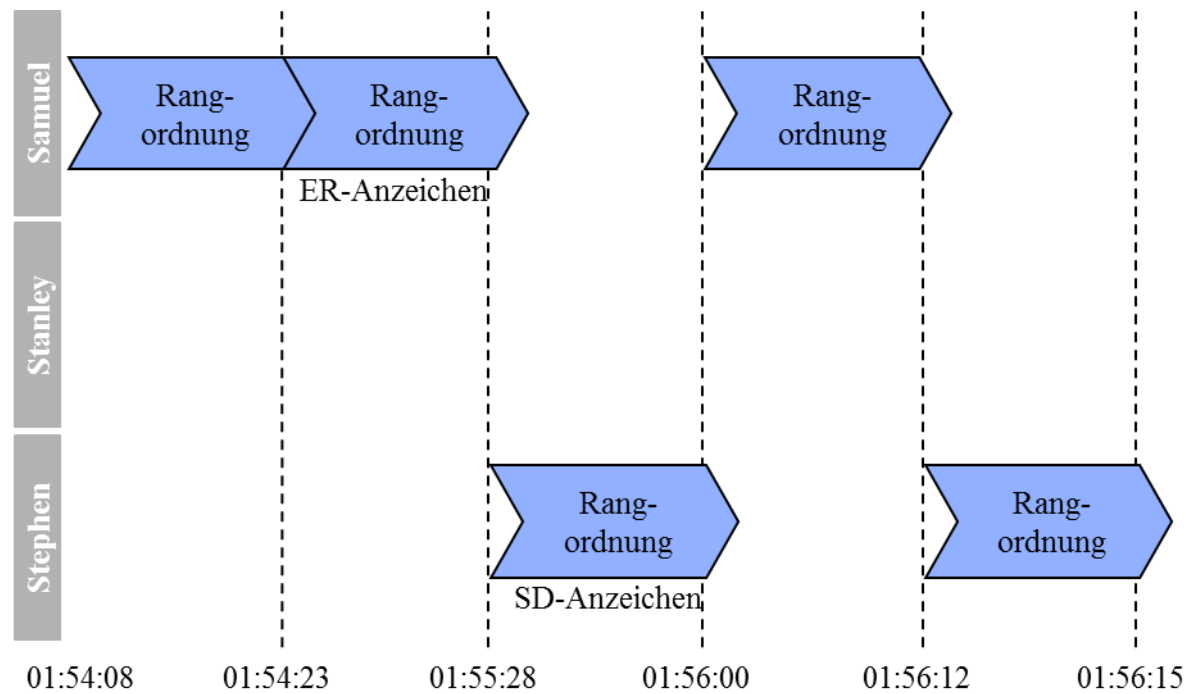
Kreislaufnummer: 16

Teamname: Sigma

Dauer: 0:02:07

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team versucht sich auf eine Variante für die Gehaltsabrechnung zu einigen. Samuel und Stephen reden abwechselnd rangordnungsdominant auf Stanley ein, ohne diesen zu Wort kommen zu lassen. Der Kreislauf folgt damit dem Muster Rangordnung-Rangordnung.



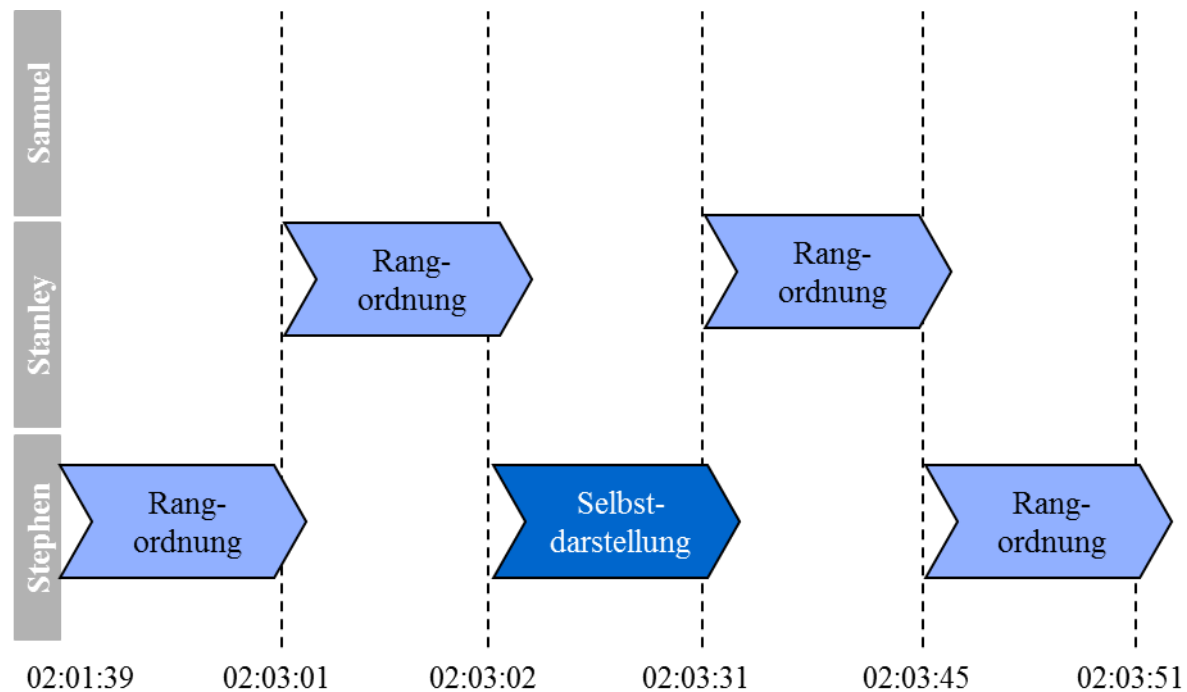
Kreislaufnummer: 17

Teamname: Sigma

Dauer: 0:02:12

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über die Vergütung von Überstunden und wie man Überstunden vermeiden kann. Stephen beginnt mit einem langen Monolog und macht deutlich, dass er überflüssige Arbeitszeit vermeiden will. Er bezieht sich dabei vor allem auf Stanley, der nach Stephens Aussage zu viel arbeitet. Der Kreislauf folgt dem Muster Rangordnung-Rangordnung.



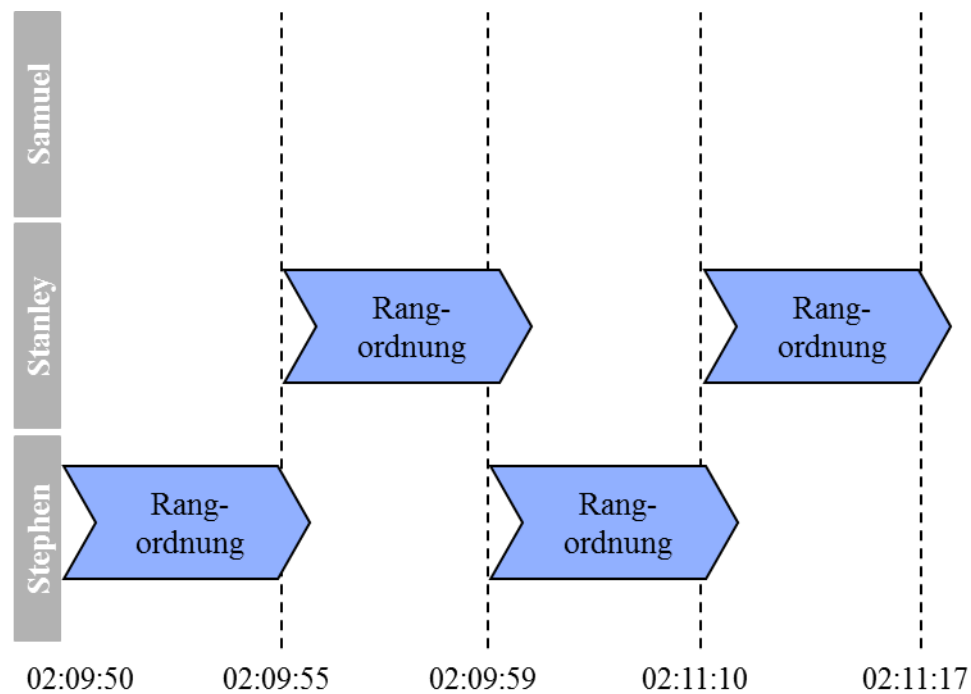
Kreislaufnummer: 18

Teamname: Sigma

Dauer: 0:01:27

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer diskutieren über das Entlohnungssystem. Stephen versucht, seine Idee durchzusetzen, dass Überstunden erst von den anderen genehmigt werden müssen, Stanley ist dagegen. Stephens zweite Rangordnungsdominanz in diesem Kreislauf ist sehr intensiv. Danach signalisiert Stanley (rangordnungsdominant), dass er den Kreislauf gerne beenden würde. Der Kreislauf folgt dem Muster Rangordnung-Rangordnung.



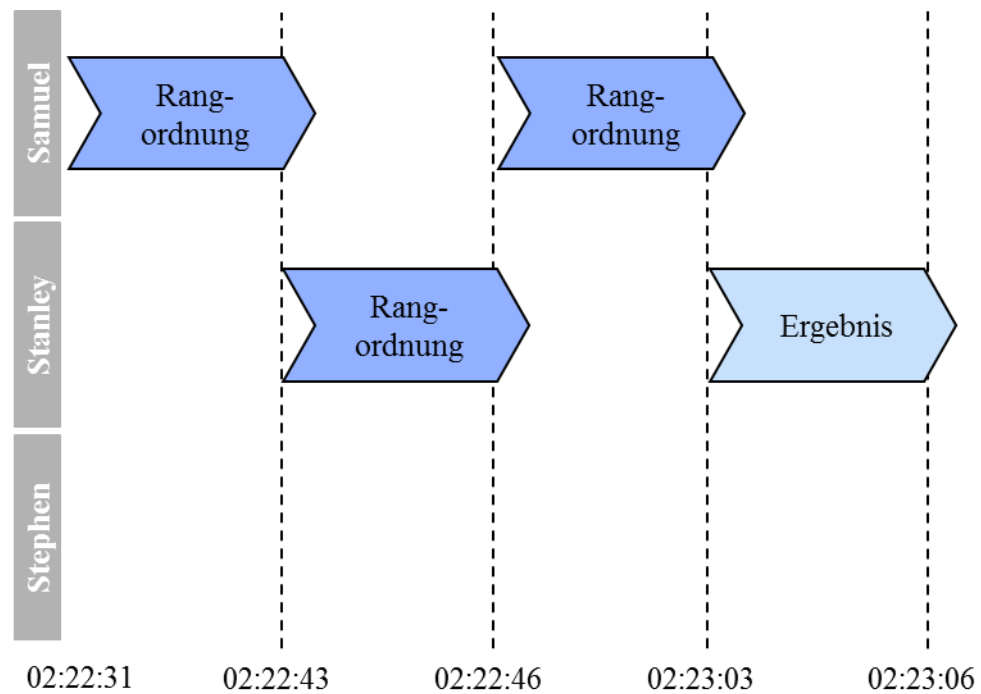
Kreislaufnummer: 19

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:35

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Das Team diskutiert über die Vergütung der Arbeitsleistung, dabei zeigen sowohl Stanley als auch Samuel starke Rangordnungsdominanz. Dies strengt Stanley sichtlich an und er macht einen ergebnisdominanten Vorschlag zum weiteren Vorgehen. Damit folgt der Kreislauf dem Rangordnung-Ergebnis-Muster.



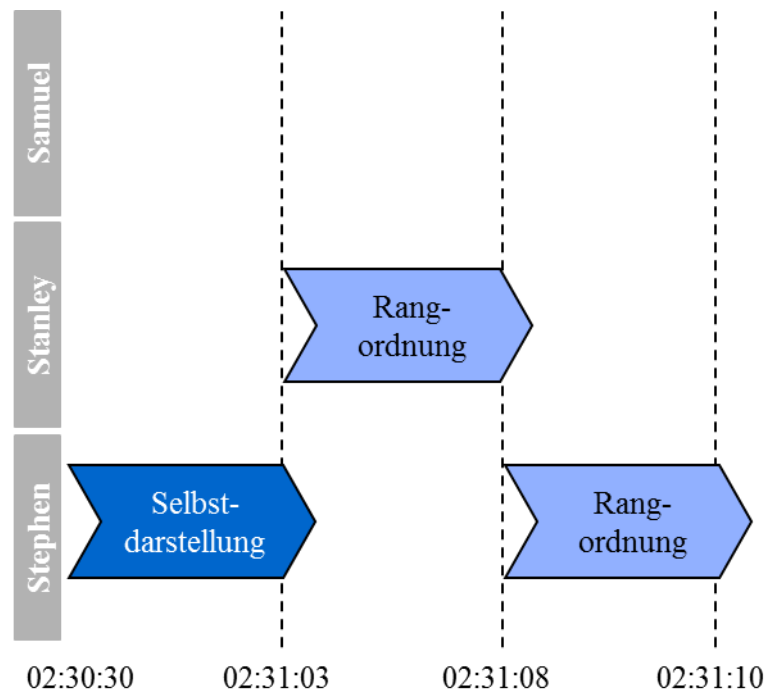
Kreislaufnummer: 20

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:40

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer diskutieren darüber, wie ihre Entlohnung in Zukunft gestaltet werden soll. Stephen beschreibt selbstdarstellungsdominant seine finanzielle Situation, worauf Stanley mit Rangordnungsdominanz reagiert. Daraufhin zeigt auch Stephen Rangordnungsdominanz. Damit folgt der Kreislauf dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.



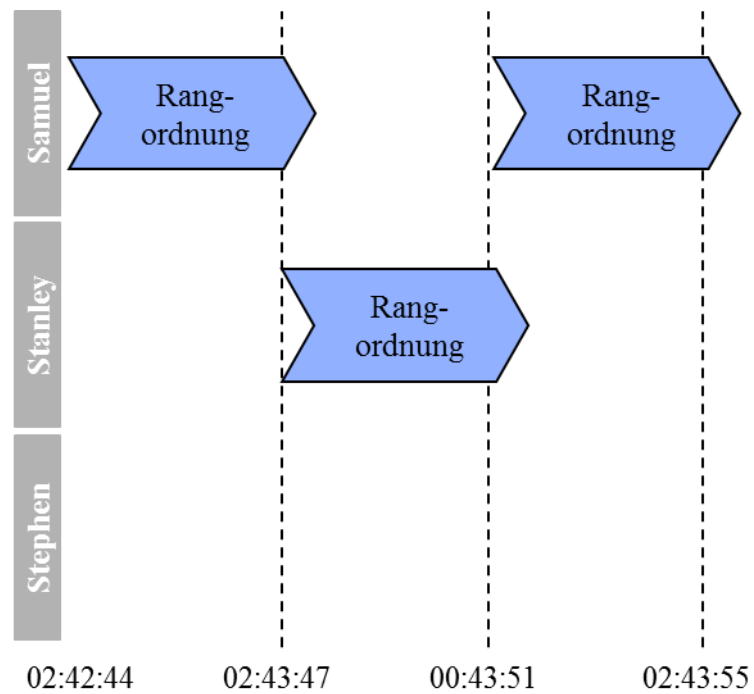
Kreislaufnummer: 21

Teamname: Sigma

Dauer: 0:01:11

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer diskutieren darüber, wie ihre Entlohnung in Zukunft gestaltet werden soll. Samuel beschwert sich darüber, dass die Besprechung unzureichend vorbereitet wurde. Das Gespräch ist sehr persönlich und wenig konstruktiv, es folgt dem Muster Rangordnung-Rangordnung.



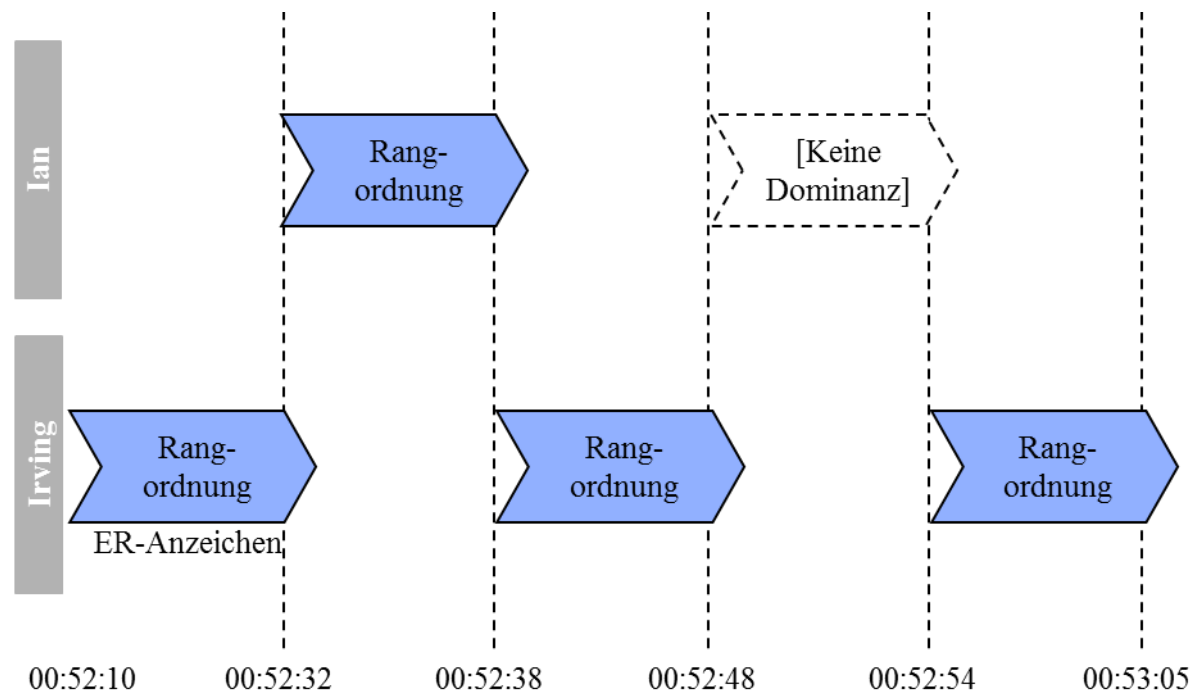
Kreislaufnummer: 22

Teamname: Iota

Dauer: 0:00:55

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Die Teammitglieder besprechen mit welchem Medium sie ihr Geschäft bei einer Kundenbesprechung darstellen wollen. Irving zeigt durchweg Rangordnungsdominanz, auch noch nach einer nicht-dominanten, deeskalierenden Aussage von Ian. Insgesamt handelt es sich um einen Kreislauf nach dem Rangordnung-Rangordnung-Muster.



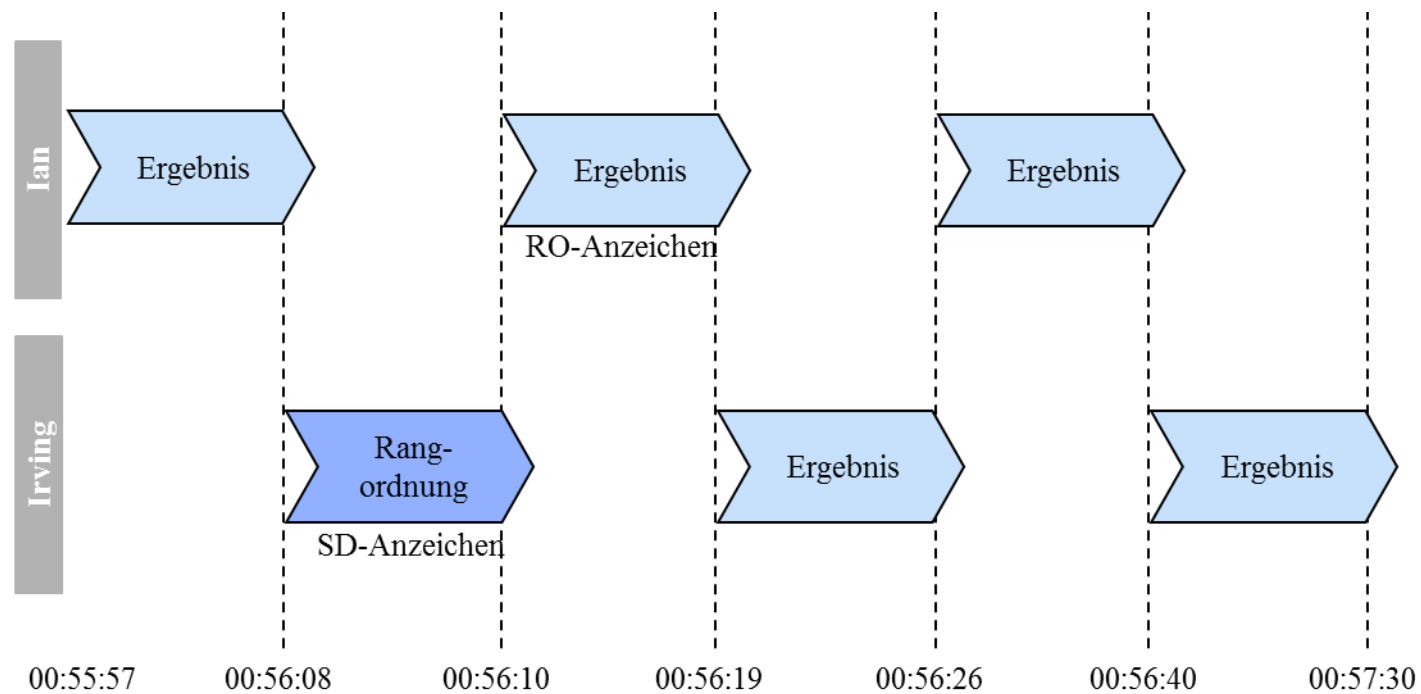
Kreislaufnummer: 23

Teamname: Iota

Dauer: 0:01:33

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Ian und Irving besprechen Marketingmaßnahmen des Unternehmens. Ian fokussiert sich dabei mehr auf den Prozess, Irving mehr auf den Inhalt. Der Kreislauf folgt trotz eines kurzen, rangordnungsdominanten Einwurfs von Irving dem Muster Ergebnis-Ergebnis.



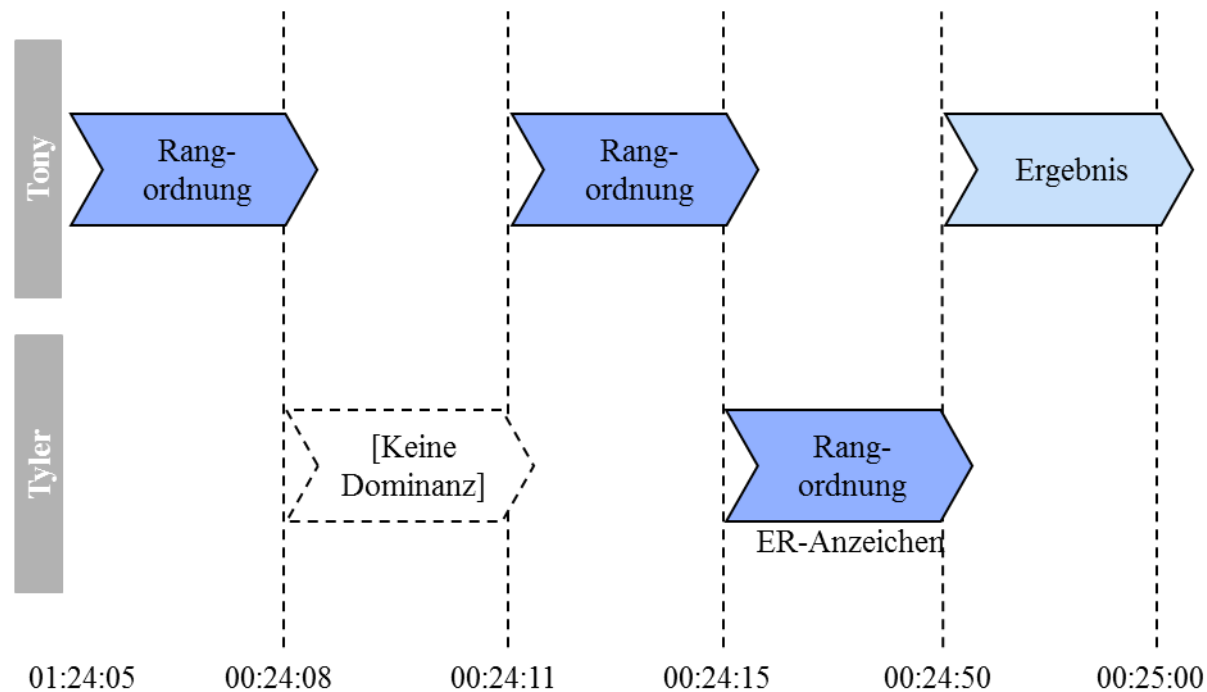
Kreislaufnummer: 24

Teamname: Theta

Dauer: 0:00:55

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer unterhalten sich über die Eigenschaften einer Onlineplattform. Tyler leitet das Gespräch, und Tony wirft Fragen oder Anmerkungen ein. Als Tony Ergebnisdominanz zeigt, ergibt sich für den Betrachter der Eindruck, dass die Diskussion inhaltlicher und weniger personenbezogen wird – ein typisches Merkmal des Rangordnung-Ergebnis-Musters.



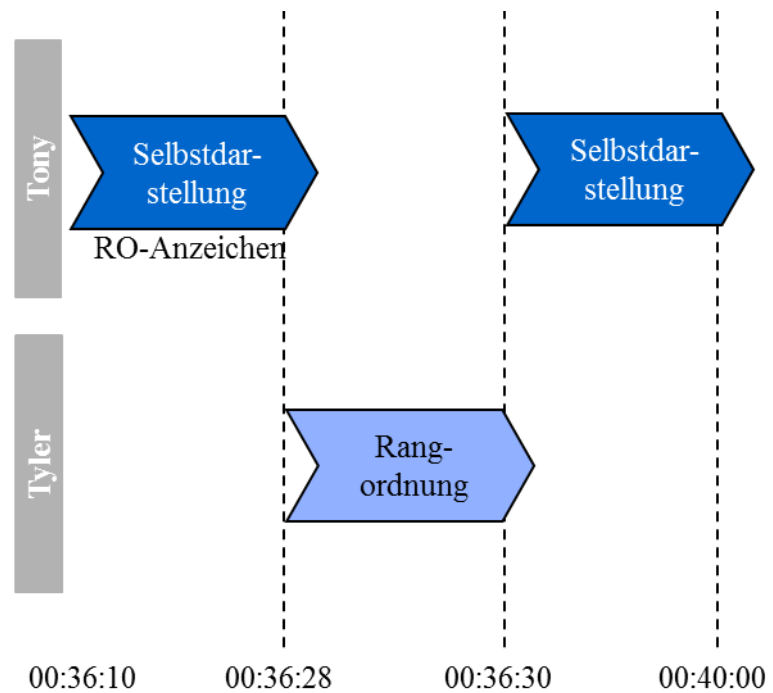
Kreislaufnummer: 25

Teamname: Theta

Dauer: 0:03:50

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Tony berichtet Tyler prahlerisch über einen potenziellen neuen Kunden, Tyler reagiert skeptisch. Der Kreislauf folgt dem Muster Rangordnung-Selbstdarstellung.



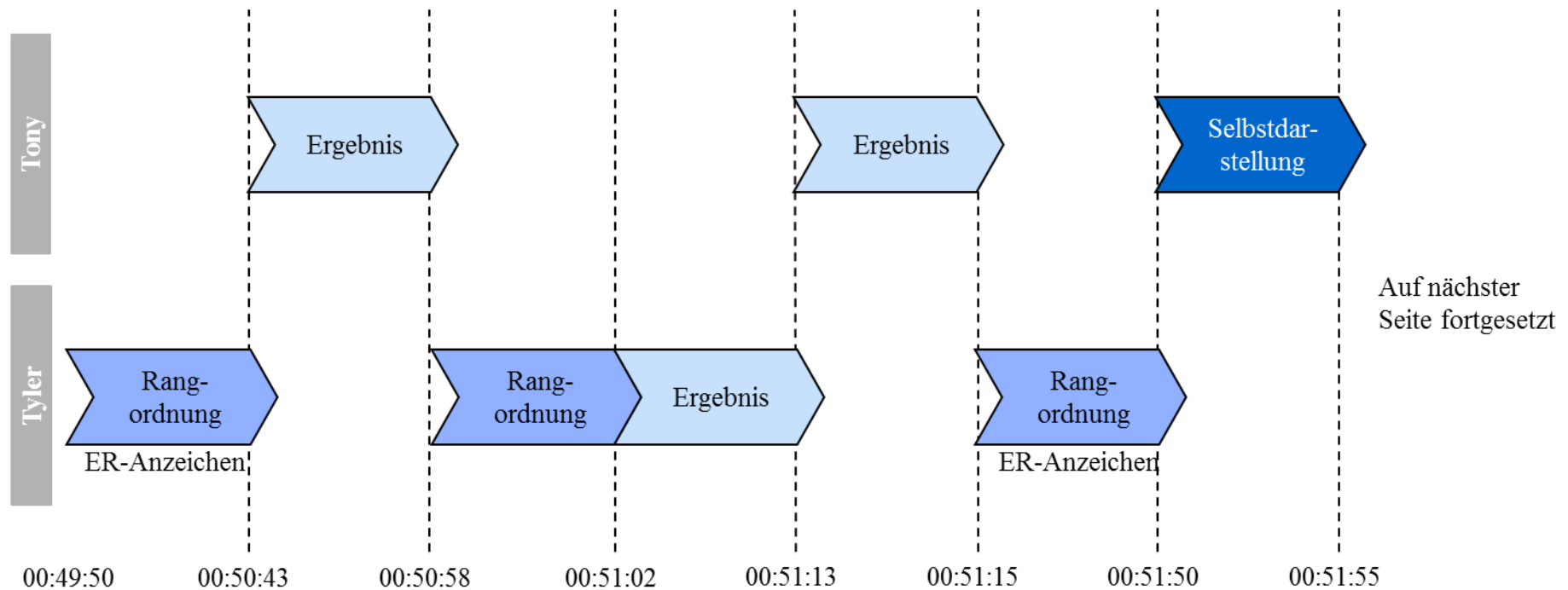
Kreislaufnummer: 26 (1)

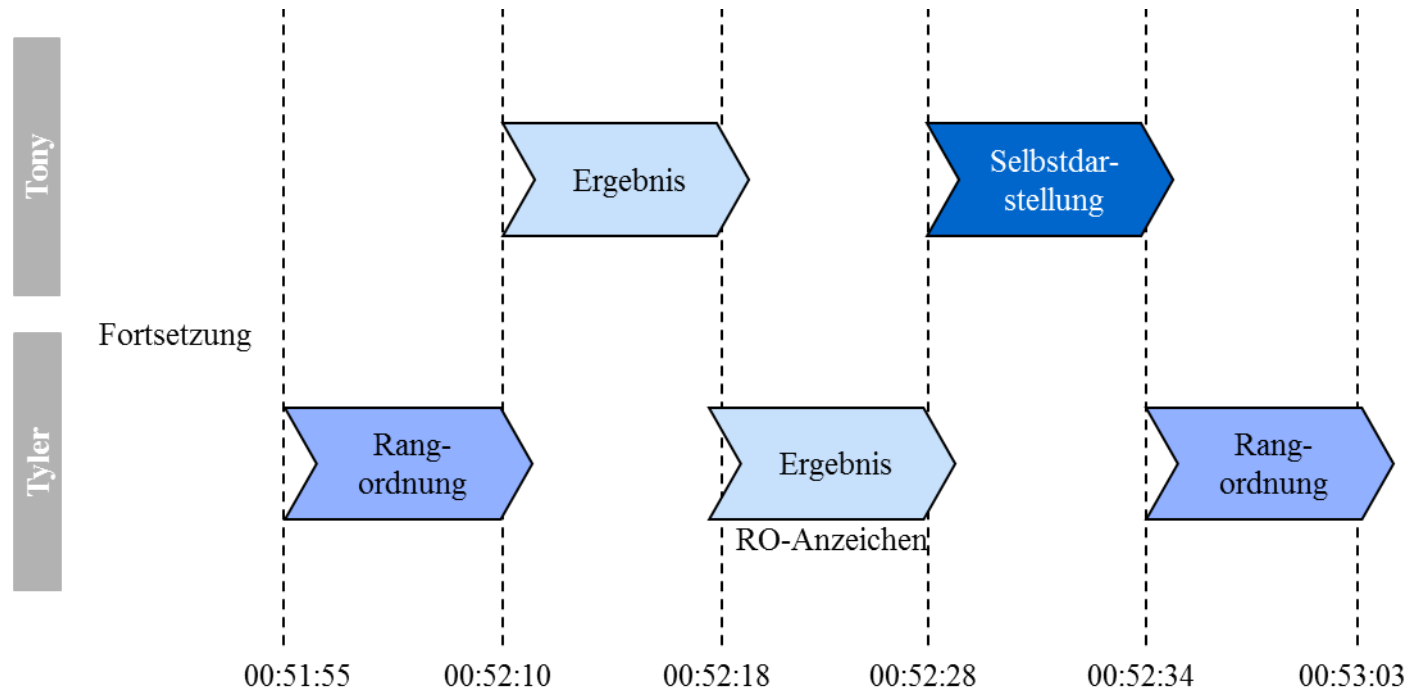
Teamname: Theta

Dauer: 0:03:13

Anzahl Ereignisse: 12

Kurzbeschreibung: Der Kreislauf zeigt keinen Verlauf, der sich direkt mit den identifizierten Mustern erklären lässt. Der Kreislauf beginnt damit, dass Tyler Tony seine Gedanken zur Vertriebsstrategie erläutert. Er wird dabei mehrmals von Tony unterbrochen. Die Unterbrechungen enthalten Fragen und inhaltliche Einwände oder Aussagen über Tonys eigene Vertriebskompetenz (Selbstdarstellung).





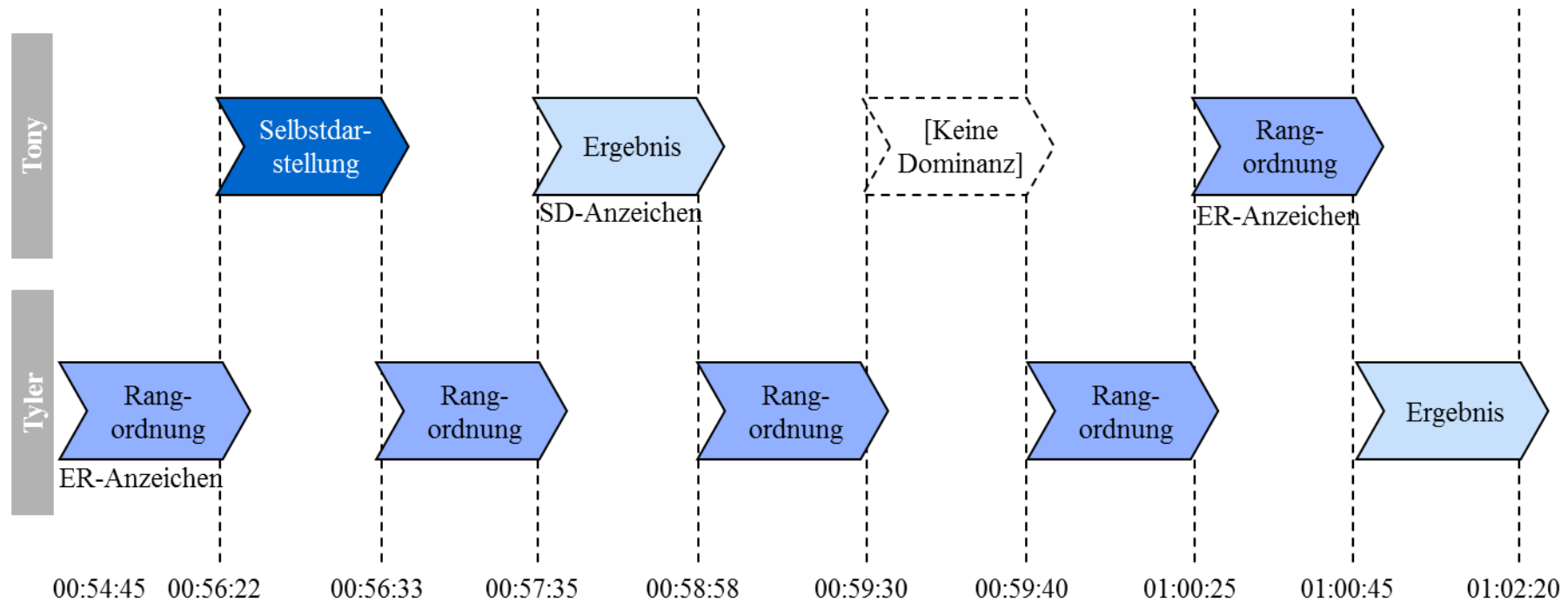
Kreislaufnummer: 27

Teamname: Theta

Dauer: 0:07:35

Anzahl Ereignisse: 9

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer besprechen das Thema Vertrieb, für das Tony zuständig ist. Tyler ist mit Tonys Leistungen nicht zufrieden und versucht ihm zu erklären, wie er seine Arbeit mit Agenturen verbessern kann. Tyler macht dabei lange Ansagen, während Tony nur kurze Beiträge einwirft oder sich rechtfertigt. Der Kreislauf folgt dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.



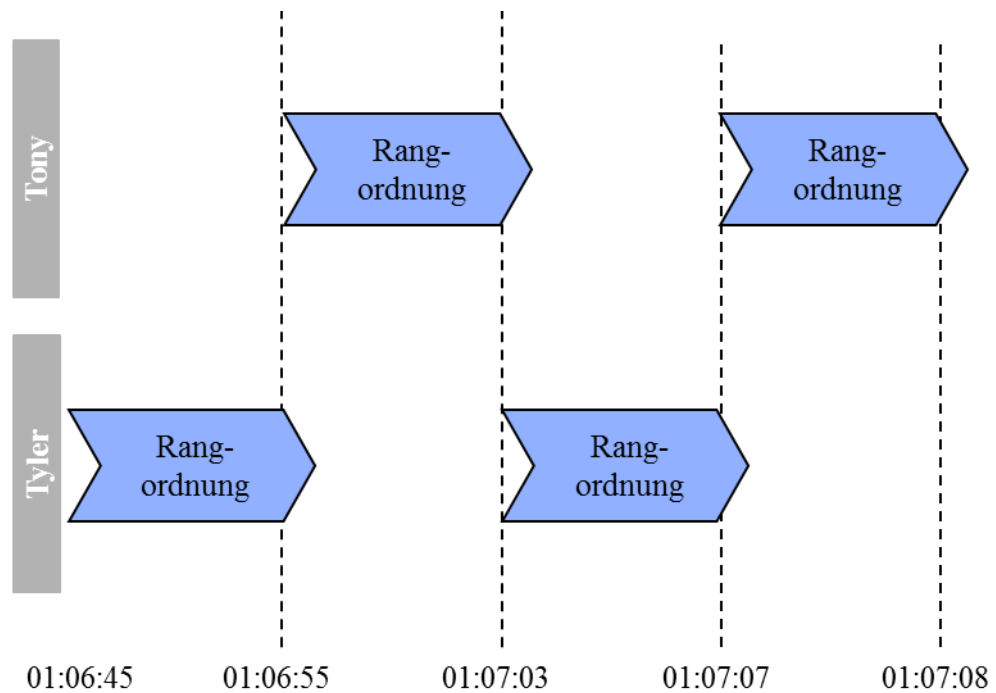
Kreislaufnummer: 28

Teamname: Theta

Dauer: 0:00:23

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer besprechen welche Agenturen sie als Kunden anwerben wollen. Dabei gehen ihre Meinungen auseinander. Der Kreislauf folgt dem Muster Rangordnung-Rangordnung.



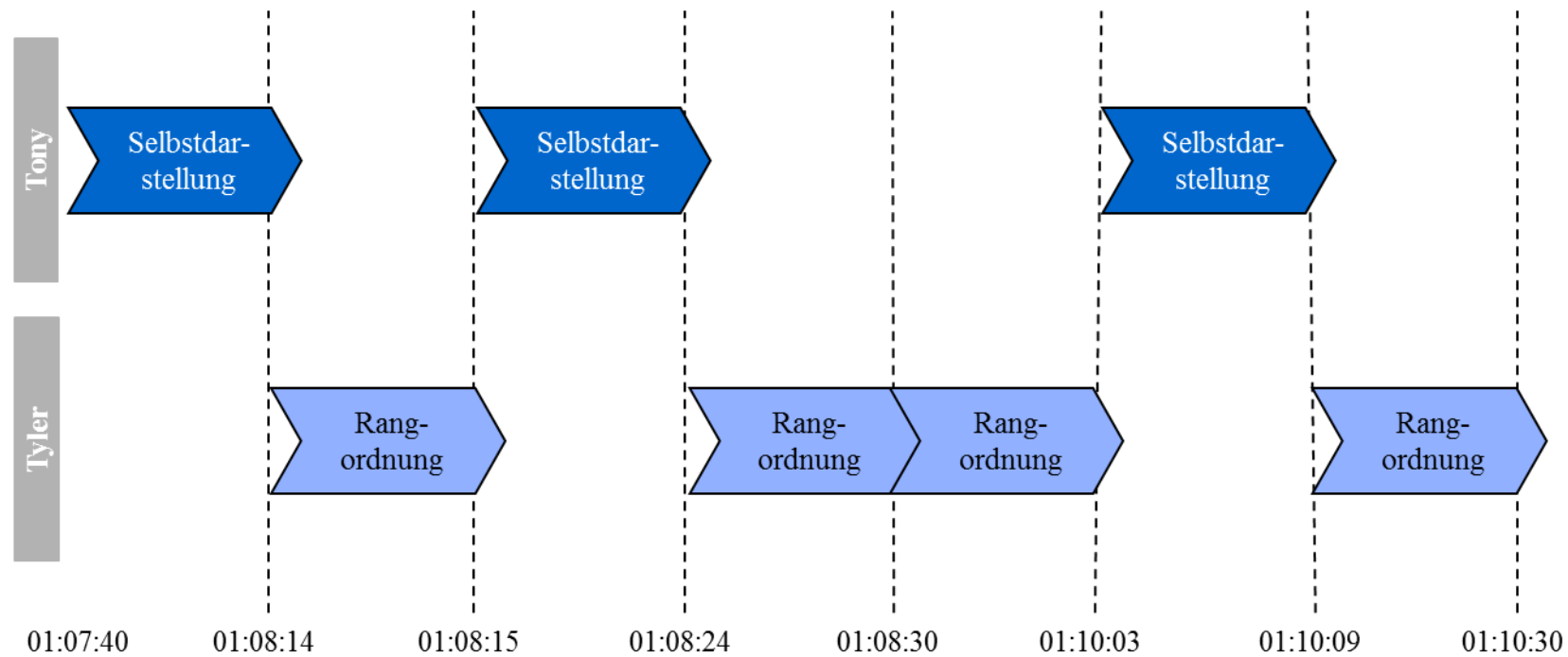
Kreislaufnummer: 29

Teamname: Theta

Dauer: 0:02:50

Anzahl Ereignisse: 7

Kurzbeschreibung: Das Team bespricht die Vertriebsstrategie. Nachdem Tony selbstdarstellungsdominant beginnt, reagiert Tyler mit Rangordnungsdominanz und dieser Verlauf setzt sich fort. Es handelt sich um einen prototypischen Selbstdarstellung-Rangordnungs-Kreislauf.



Kreislaufnummer: 30

Teamname: Theta

Dauer: 0:01:00

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Die Geschäftsführer besprechen ihre Marketing-Strategie. Tony präsentiert selbstdarstellungsdominant einen Vorschlag. Tyler lehnt den Vorschlag ab. Als Tony danach immer noch selbstdarstellungsdominant für seine Idee wirbt, reagiert Tyler mit Rangordnungsdominanz. Der Kreislauf folgt dem Muster Selbstdarstellung-Rangordnung.

